



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Marketing

Dissertação

**”Estratégias de posicionamento usadas pelo Continente: a
perceção do consumidor”**

Andre de Moura Pires

Orientador(es) | **Maria Raquel Lucas**

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Marketing

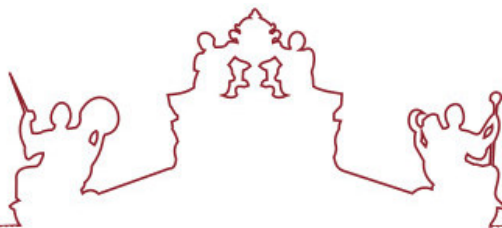
Dissertação

**”Estratégias de posicionamento usadas pelo Continente: a
perceção do consumidor”**

Andre de Moura Pires

Orientador(es) | Maria Raquel Lucas

Évora 2021



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Cristina Galamba Marreiros (Universidade de Évora) (Arguente)
Maria Raquel Lucas (Universidade de Évora) (Orientador)

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os profissionais de gestão, que nem sempre são reconhecidos pelos seus esforços.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à minha esposa e aos meus pais, pois sempre me apoiaram durante todo o mestrado. Também à minha professora orientadora Maria Raquel Lucas, que se dedicou ao máximo para ajudar em todas as etapas dessa dissertação.

RESUMO

As empresas que não conseguem ter uma saúde financeira estável não têm um espaço no mercado competitivo. Para obter lucro a organização deve atrair o cliente, demonstrando que o seu produto ou serviço é o mais indicado para compra. Assim, o objetivo deste estudo foi o de analisar a percepção do consumidor acerca das estratégias de posicionamento da marca utilizadas pela insígnia Continente. Foi utilizada uma pesquisa exploratória bibliográfica e documental e aplicado um inquérito por questionário online. A partir da pesquisa, pode-se perceber que o posicionamento do hipermercado Continente contribui para obtenção de vantagens competitivas, assim como, da diferenciação da marca no momento de compra e na vontade de recomendar e recomprar nestes estabelecimentos. Os resultados obtidos mostram que as estratégias de posicionamento de marca utilizadas pelo Continente, correspondem à estratégia do atributo; estratégia da qualidade-preço; estratégia do uso ou aplicação; estratégia da categoria/liderança setorial.

Palavras-chave: Marketing, Posicionamento, Marca, Continente, Hipermercado.

ABSTRACT

Positioning strategies used by Continente: consumer perception

Companies that are unable to have a stable financial health do not have a tight space in the market. To make a profit, the organization must attract the customer by demonstrating that the product or service is the most suitable for purchase. As a result, the objective of this study was to analyze the consumer's perception of the brand positioning strategies used by the Continente brand. An exploratory bibliographic and documentary research was used, and an online questionnaire survey was applied. From the research, it can be seen that the positioning of Continente hypermarket contributes to obtaining competitive advantages, as well as the differentiation of the brand at the time of purchase and the desire to recommend and buy again in these establishments. The results shows that the brand positioning strategies used by Continente correspond to the attribute strategy; quality-price strategy; strategy of use or application; category/sector leadership strategy.

Keywords: Marketing, Positioning, Segmentation, Target Audience, Continente Hypermarket.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE TABELAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	11
1.1. Contextualização e justificação do tema	11
1.2. Problema e questão de investigação	14
1.3. Objetivos geral e específicos	14
1.4. Metodologia	15
1.5. Estrutura da dissertação	15
CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1. Conceptualização do marketing	17
2.1.1. Estratégias de marketing	18
2.2. Segmentação	21
2.2.1. Benefícios e limitações da segmentação	22
2.2.2. Procedimentos e variáveis	23
2.3. A Teoria do Posicionamento	24
2.3.1. Posicionamento de mercado e psicológico	26
2.3.2. Estratégias de posicionamento no setor da distribuição	27
2.4. Conceptualização de marca	31
2.4.1. Marcas próprias	35
2.4.2. Importância das marcas próprias para o mercado	36
2.4.3. Estratégias de diferenciação da marca	39
2.4.4. Evolução do comportamento de compra do consumidor português	42
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	44
3.1. Questões e fundamentos metodológicos	44
3.2. Natureza do objeto e objetivos de uma investigação	45
3.3. Validade da investigação e opções metodológicas	46
3.4. Desenho do estudo empírico	46
3.4.1. Amostra	46
3.4.2. Instrumento de recolha de dados	46
3.4.3. Inquérito por questionário	47
3.4.3. Tratamento e análise da informação	48

CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
4.1. Hipermercados Continente.....	49
4.2. Análise descritiva.....	52
4.2.1. Amostra	52
4.2.2. Resultados do grupo I.....	53
4.2.3. Resultados do grupo II	56
4.2.4. Resultados do grupo III	59
4.2.5. Resultados do grupo IV	60
4.3. Discussão dos resultados	61
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.1. Conclusões	66
5.3. Sugestões de investigação futura	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXO I	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Aplicação para telemóvel Continente.....	20
Figura 2- 5 elementos do posicionamento.....	25
Figura 3 - Triângulo da marca.....	33
Figura 4 - Ranking de sites e-Commerce de Portugal.....	40
Figura 5- O anúncio de 2021- As vizinhas.....	40
Figura 6- Página Instagram Continente.....	41
Figura 7- Página LINKEDIN Sonae.....	41
Figura 8- Lojas pertencentes à SONAE MC.....	50
Figura 9-- Tipologias da cadeia de hipermercados Continente.....	51
Figura 10- Cartão de fidelização Continente.....	51
Figura 11- Mapa Alentejo-concelhos.....	63

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Fidelização e recomendação dos hipermercados Continente.....	53
Tabela 2 - Atributos com maior importância na escolha do hipermercado onde realiza compras.....	55
Tabela 3- Perceção sobre os hipermercados Continente.....	58
Tabela 4- Marca própria do Continente.....	59
Tabela 5- Localização das lojas no Alentejo.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tipos de superfície de comércio alimentar utilizados.....	54
Gráfico 2 - Hiper/supermercado utilizado.....	54
Gráfico 3 - Último hipermercado onde realizou compras.....	55
Gráfico 4 - Conhece os hipermercados Continente/Tem cartão Continente/Utiliza cartão Continente.....	56
Gráfico 5 - Meios de conhecimento dos hipermercados Continente.....	57
Gráfico 6 - Frequência de visita às lojas Continente.....	58
Gráfico 7 - Experiência de compra nos hipermercados Continente.....	60
Gráfico 8 – Fidelização e recomendação dos hipermercados Continente.....	61

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O objetivo da presente investigação foi a análise de posicionamento estratégico da marca Continente. Dadas as características do modelo empresarial, surgiu a necessidade de proceder ao enquadramento da marca no contexto do retalho nacional

1.1. Contextualização e justificação do tema

No mundo de hoje onde a concorrência vem sendo um dos principais obstáculos ao desempenho de produtos e marcas e onde é de suma importância ser competitivo, diferenciando-se dos concorrentes (Kotler & Keller, 2012). A delimitação do público-alvo, a segmentação de clientes e as estratégias de *branding* são indispensáveis para uma empresa se posicionar e melhorar a imagem no mercado (Mathews-Lefebvre & Dubois, 2013). Devido a esta situação e a outros fatores relacionados a mudanças nos modelos de negócios da distribuição e o fortalecimento do seu papel na cadeia de abastecimento (Mathews-Lefebvre & Dubois, 2013), tem-se assistido a uma grande proliferação e crescente importância das marcas da distribuição nas vendas totais de muitas categorias de produtos, com variação entre países e a uma tendência para uma certa convergência competitiva (PLMA, 2020).

De acordo com a empresa de estudos de mercado Nielsen (NC 2014, 2020), a participação média das marcas da distribuição no mercado global ronda aproximadamente 18 por cento, sendo essa participação maior nos países desenvolvidos (Suíça 45%, Reino Unido 41%, Alemanha 34%) em relação aos emergentes (Colômbia 15 %, Turquia 14%, Rússia 6%, Ucrânia e Hong Kong 5% e China 1%). Segundo os referidos relatórios em muitos países a participação de mercado destas marcas continua em crescendo, graças a distintas ações e estratégias da marca e variedades de formatos de retalho (em loja e online).

Os formatos de retalho que hoje encontra-se e a sua diversidade correspondem à visão que a empresa tem acerca das condições específicas do seu mercado, e como tal reagiu apresentando variedade, para que o consumidor não sinta dificuldade em aceder nem à marca, nem aos seus produtos.

Os distintos formatos de retalho diferem com a dimensão da loja (Pedro, 2011), a variedade de produtos e as necessidades dos consumidores, havendo muitas empresas de

distribuição com estratégias multiformato, ou seja, com hipermercados, supermercados, minimercados e lojas de conveniência, entre outros (Martins, 2015).

Uma marca própria da distribuição é um signo ou um sinal que é criado, controlado, comunicado e comercializado pelo retalhista, para identificar e distinguir os seus produtos dos concorrentes (Levy & Weitz, 2012). Estas têm vindo a ser utilizadas por um número crescente de empresas do sector da distribuição de retalho, em vários formatos e categorias de produtos (Hassan, Rahman & Sade, 2019) e por diferentes motivos estratégicos. Estes motivos vão desde o alcançar uma margem superior, aumentar o lucro das categorias de produtos (Bontemps, Orozco & Requillart, 2008), reduzir o risco do surgimento de novos produtos, diferenciar-se dos concorrentes ou melhorar a imagem e reputação, até a fidelizar clientes à loja e à marca da insígnia (Alan, Kurtulus & Wang, 2019), passando por manter ou melhorar o relacionamento com os clientes e disponibilizar uma gama de produtos ampla para atender diferentes necessidades dos consumidores (Anselmsson & Johansson, 2007).

A distribuição e as marcas próprias são temas conjuntamente estudados em distintos contextos e setores, com tópicos de análise, que vão desde as estratégias de preços, atividades promocionais, estratégias *online* e lealdade do cliente, à imagem da loja e ao preço percebido no prestígio da marca (Beneke & Zimmerman, 2014), ao efeito da imagem e dos fatores do consumidor na escolha da marca (Borges, Carvalho & Miranda, 2016) e à ligação entre posicionamento da marca própria e as intenções de compra dos consumidores. Contudo, especificamente sobre as estratégias de posicionamento das marcas próprias da distribuição, as pesquisas não são tão amplas (Caprice, 2017; González-Benito, 2012; Mathews-Lefebvre & Dubois, 2013).

Assiste-se a um aumento significativo da quota de marcas próprias nas vendas da grande distribuição nos últimos anos (Cachinho, 2001; Toledo, Giraldo & Prado, 2007; Feitosa, Duarte & Paulo, 2016), há consumidores cada vez mais interessados em experimentar e valorizar e há retalhistas com investimentos e dinâmicas crescentes e graduais em qualidade (Calvo-Porrall & Lévy-Manginb, 2017), diversidade e embalagens mais atrativas dessas marcas. Existe uma relação de confiança e lealdade dos consumidores para com as marcas próprias (Dodd & Lindley, 2003; Pepe, Abratt & Dion, 2011) que induz a sua compra e será determinante do sucesso das empresas, pelas participações crescentes que virão a ter nas vendas (Olbrich, Hundt & Jansen, 2016).

Ao nível da marca própria podem ser desenvolvidas duas estratégias em relação ao nome da marca: o uso do nome da insígnia como marca dos produtos, o uso de uma marca diferente do nome da insígnia para todos os produtos, ou o uso de várias marcas diferentes por categorias de produtos sem ligação direta à insígnia. O recurso a uma estratégia de marca própria traz inúmeras vantagens e desvantagens que devem ser ponderadas no momento da tomada de decisão (Lopes, 2018).

O posicionamento da marca do retalhista nos mercados emergentes é considerado a partir da perspetiva do consumidor (perceção do consumidor das marcas do retalhista) e é necessário investigar hábitos culturais, abertura a inovação, hábitos de consumo, níveis de rendimento, para uma correta segmentação do mercado. A título de exemplo pode-se mencionar o trabalho realizado no mercado chinês, para introdução de lacticínios europeus, particularmente franceses e ingleses e que recorreu à imagem de figuras públicas mundialmente conhecidas, para chamar a atenção para produtos que tinham deixado de fazer parte da cesta de compras do consumidor. Sucessivas falhas de qualidade na produção chinesa afastaram os consumidores dos produtos lácteos, e esta situação foi devidamente aproveitada pelos produtores europeus, que divulgaram largamente as práticas regulares de controlo de qualidade na União Europeia, para conquistar a confiança do consumidor chinês. (Fuller & Beghin, 2015).

A escolha desta temática deve-se ao facto de ser um tema atual, que suscita interesse para os consumidores e para a sociedade geral e, para o qual, se desejava contribuir, dentro do possível, para um maior conhecimento do posicionamento das marcas próprias da distribuição, em particular da marca Continente, no mercado nacional.

Mesmo tendo em consideração a variedade de perspetivas de análise, que têm sido usadas para a investigação sobre a marca Continente, em Portugal (Freitas, 2018; Monteiro, 2016; Sousa, 2016; Costa, 2013); não nos pareceu que esta linha de investigação fosse de subestimar, tendo em consideração as alterações expetáveis no mercado, na fase pós COVID 19 e as adaptações que qualquer empresa terá de fazer, para manter a sua vantagem competitiva.

1.2. Problema e questão de investigação

No contexto nacional do mercado retalhista, algumas marcas dos distribuidores vendem mais do que outras, sendo a marca “Continente” apontada como a que os portugueses mais confiam e a responsável por 40% das vendas em volume, nas lojas (Lopes, 2018).

A opção por adquirir produtos das marcas dos distribuidores deve-se ao facto dos consumidores quererem experimentar novos produtos, de preferência de qualidade e a baixo preço.

Assim, o problema de investigação que se colocou foi:

-Qual o posicionamento assumido pela marca Continente, num mercado cada vez mais competitivo e com ofertas semelhantes, que contribuem para a opção de escolha por parte dos consumidores?

Desse modo, a questão de investigação a que se pretende responder é a seguinte:

- “Quais as estratégias de posicionamento adotadas pela marca Continente que contribuem para que esta se diferencie das restantes marcas?”

1.3. Objetivos geral e específicos

O objetivo geral da presente investigação é analisar a perceção do consumidor acerca das estratégias de posicionamento da marca utilizadas pela insígnia Continente.

Como objetivos específicos a contribuir para este objetivo geral, enumeram-se os seguintes:

- i) verificar quais os atributos mais relevantes na construção da insígnia Continente;
- ii) identificar a estratégia de posicionamento da insígnia Continente;
- iii) compreender se a estratégia de posicionamento adotada permite obter vantagens competitivas sustentáveis;
- iv) avaliar a perceção do consumidor acerca da insígnia Continente.

1.4. Metodologia

Sabe-se que cada área científica apresenta uma metodologia apropriada, como forma de garantir qualidade à investigação e contribuir para acrescentar conhecimento científico, assegurando a replicabilidade dos resultados. A metodologia exploratória exige a escolha de procedimentos e instrumentos adequados, para conduzir a resultados e a investigação em Marketing não foge a esta regra (Oliveira, 2012)

Uma investigação é um processo de enriquecer o conhecimento existente que é realizada quando um ou mais problemas são identificados num determinado contexto ou realidade e se buscam soluções para os resolver (Malhotra, Nunan & Birks, 2017).

Para alcançar os objetivos formulados, a presente investigação baseou-se numa abordagem quantitativa, através da pesquisa exploratória bibliográfica e documental e da aplicação de um inquérito por questionário *online*, no *Google Forms*. De acordo com Silvério (2003), a pesquisa em marketing é realizada a partir da formulação do problema e da identificação dos objetivos, seguida da recolha de dados e da sua respetiva análise, culminando com a apresentação de resultados e com as conclusões.

A este respeito, Malhotra (2012) acrescenta que a pesquisa em marketing deve ser objetiva, imparcial e isenta, na medida em que procura disponibilizar informações precisas sobre uma determinada situação.

1.5. Estrutura da dissertação

Quanto à estrutura da dissertação, a mesma engloba cinco partes. A primeira refere-se à introdução, onde são definidos os objetivos, a questão de investigação, a metodologia e a estrutura do trabalho. A segunda parte refere-se à revisão bibliográfica, sobre a temática do marketing e estratégias de marketing, da segmentação, do posicionamento e das marcas. A terceira parte refere-se à metodologia implementada, nomeadamente, às questões e fundamentos metodológicos, natureza do objeto e objetivos de uma investigação, validade da investigação e opções metodológicas e desenho do estudo empírico. A quarta parte integra a apresentação da empresa Modelo Continente Hipermercados, S.A. e a análise e discussão dos restantes outros resultados. Por último,

no capítulo de considerações finais, são apresentadas as conclusões, assim como, as implicações práticas para o estudo, as limitações e as perspectivas de futuros estudos.

CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A avaliação da estratégia da marca foi conduzida através do estudo dos conceitos de marketing e de estratégia de marketing, assim como de segmentação e posicionamento, para permitir o elenco dos seus benefícios, limitações, procedimentos, variáveis e das diferentes insígnias.

2.1. Conceptualização do marketing

O conceito de marketing tem sido debatido por diversos autores, ao longo do tempo, pelo que pode ser encarado sob diversas perspectivas, nomeadamente, filosofia de ação empresarial, processo de gestão, processo social ou estratégia empresarial (Pereira, Toledo & Toledo, 2009). Os mesmos autores referem que o marketing engloba um conjunto de técnicas e instrumentos, que facilitam a troca de bens, serviços e valores.

Segundo a Associação Americana de Marketing (2017), o marketing refere-se às atividades ou ao conjunto de instituições e processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas, que acrescentam valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.

Desse modo, as empresas realizam um esforço para criar, atrair e fidelizar clientes, que sejam rentáveis, através de um relacionamento positivo e socialmente responsável entre ambas as partes (Keelson, 2012). Esta opinião, também é partilhada por Kotler e Armstrong (2014), ao afirmarem que o marketing permite o envolvimento entre as empresas e os clientes, levando à criação de valor (Mathews-Lefebvre & Dubois, 2013), assim como, à satisfação das necessidades, à construção de relacionamentos sólidos e à subsequente fidelização dos clientes (Monteiro, 2016).

Pela sua abrangência e complexidade, o conceito de marketing tem sido alvo de diversas evoluções, tendo início na abordagem marketing 1.0 até à abordagem 4.0. Atualmente, o conceito de marketing foi reformulado, passando para a abordagem 5.0. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) a abordagem marketing 1.0 surgiu na primeira metade do século XX e baseia-se na ideia de produtos e produção, ocorrendo quando as empresas oferecem um número pequeno de produtos para uma ampla dimensão de clientes, como é o caso da estratégia Ford T de Henry Ford. A abordagem marketing 2.0

refere-se à era da informação contemporânea, ou seja, a era da informação baseada na evolução e no desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, que permite que os clientes estejam mais informados e comparem produtos e serviços similares, com o intuito de satisfazerem as suas necessidades e expectativas. A abordagem marketing 3.0 é caracterizada pelo facto de as empresas valorizarem a humanidade, ou seja, as empresas sentem que têm de colmatar as necessidades e expectativas dos clientes, pelo que devem adequar as suas estratégias de marketing e comunicação, nomeadamente a justiça social, económica, ambiental, espiritual e sentimental. A abordagem marketing 4.0 ocorre quando as empresas combinam a interação *online* e *offline* com os seus clientes, ou seja, combina a vertente humana com a vertente digital (inteligência artificial, conectividade máquina a máquina – M2M), de modo a reforçar o envolvimento do cliente, assim como, aumentar a sua produtividade. Por último, a abordagem marketing 5.0 pretende alcançar os cinco sentidos dos clientes, através do marketing sensorial, o que leva a que estes sejam embaixadores da marca, enquanto as empresas apoiam causas justas, se tornam responsáveis socialmente e praticam uma corporativa ambiental, apelando ao lado emocional dos clientes (Serrano, 2017¹).

2.1.1. Estratégias de marketing

Após conceptualizar o marketing, importa apresentar as suas estratégias, que segundo (Kotler & Keller, 2012), englobam os meios que permitem alcançar os objetivos de marketing, ou seja, os elementos do marketing mix: preço, produto, promoção e distribuição. Na sequência do desenvolvimento das ferramentas do marketing digital, os quatro Ps evoluíram para 8, com a relevância do marketing digital uma vez que existem ainda a considerar as variáveis-pessoas, personalização, propagação e precisão (Faustino, 2019). O vendedor tem de conhecer bem o seu cliente, apresentar propostas personalizadas de produtos e de preferência acrescentar prestação de serviços.

Na perspetiva de Varadarajan (2015), a estratégia de marketing é considerada como o objeto alvo do marketing estratégico, consistindo na tomada de decisões essenciais à criação, comunicação e fornecimento de produtos de valor aos clientes por parte das empresas.

¹ Fonte: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_que_e_Marketing_5_0.htm

As estratégias de marketing adotadas pelas empresas podem ser de caráter de desenvolvimento, concorrencial ou de fidelização. As estratégias de desenvolvimento são utilizadas para conceber um novo produto, modificar um produto já existente ou criar mercados para novos produtos. As estratégias concorrenciais, são utilizadas quando ocorre a fusão de duas empresas concorrentes, que partilham o mercado. Já, as estratégias de fidelização são utilizadas quando as empresas recorrem à imagem de marca (Beneke, & Zimmerman, 2014), do produto, da qualidade dos produtos/serviços ou à especialização dos mesmos, como forma de atrair e de reter atuais clientes ou potenciais clientes (Nunes & Cavique, 2008).

Nesta linha de pensamento, Kotler *et al.* (2017) defendem que a mudança da estratégia de marketing passa pelas seguintes fases:

- ✓ Marketing da missão para os consumidores, que ocorre quando as empresas estabelecem um relacionamento sólido com os seus clientes, levando a que estes manifestem um sentimento de pertença perante as marcas;

- ✓ Comercializar o valor para os colaboradores, ou seja, as empresas deverão estabelecer um relacionamento duradouro, de confiança e baseado em valores e princípios comuns com os seus colaboradores, na medida em que são estes que conhecem melhor a empresa, as marcas, os produtos e serviços.

- ✓ Marketing do valor para os parceiros de canal, ou seja, as empresas deverão valorizar os parceiros de canal, nomeadamente, as restantes empresas, autoridades públicas, consumidores e colaboradores, pois, são elementos integrantes do canal de marketing.

- ✓ Marketing da visão para os acionistas, considerando os acionistas como elementos principais das empresas, pelo que deverão mantê-los informados sobre todas as mudanças que ocorrem no mercado de negócios, assim como, nos comportamentos dos seus clientes, nas práticas de atividades sustentáveis e na obtenção de vantagens competitivas.

Para que as estratégias sejam eficazes, as empresas deverão saber qual a forma mais adequada para proceder à sua formulação e implementação. Para isso, é importante que sejam definidos os recursos e meios, que contribuam para o alcance dos objetivos e para a maximização de resultados (Nunes & Cavique, 2008). Kanagal (2016) acrescenta que a implementação da estratégia engloba um conjunto de técnicas e comportamentos, que as

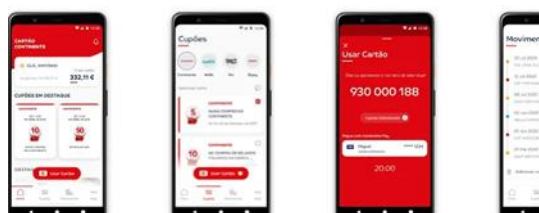
empresas deverão adotar, para conseguirem obter vantagens competitivas e diferenciadoras perante os seus concorrentes.

Para além disto, as empresas também podem recorrer às suas habilidades e capacidades, nomeadamente a inteligência de pesquisa, a promoção (Campos, 2020), a comunicação e ao relacionamento com o cliente. Contudo, se os responsáveis pelo departamento de marketing não se sentirem apoiados pelos superiores hierárquicos, se não tiverem os recursos necessários, ou se as suas estratégias de marketing colidirem com a estrutura de poder, então, a implementação das estratégias poderá ser realizada de forma menos adequada ou menos eficaz (Kanagal, 2016).

Por esse motivo, todas as estratégias de marketing deverão focar-se na segmentação, na seleção do mercado-alvo e no posicionamento. Isto significa que, as empresas deverão reunir os clientes, consoante as suas necessidades e comportamentos de compra, realizando a seleção do mercado-alvo, através da definição de segmentos prioritários, para posteriormente proceder ao posicionamento do produto, serviço ou marca (Kotler & Keller, 2012).

A evolução das ferramentas de marketing, que resultaram no marketing relacional, (Grönroos, 2000) trouxe consigo a utilização de aplicações para telemóvel (Figura 1), através das quais se procura uma ligação direta, personalizada e diária ou quase, entre o retalhista e o seu cliente. Naturalmente que o uso da aplicação se destina às camadas mais jovens da população, *millenials* e nativos digitais, para quem o telemóvel passou a ser essencial à vida quotidiana.

Figura 1- *Aplicação para telemóvel Continente*



Fonte: GooglePlay

Através da aplicação o cliente recebe notícias sobre promoções, pode pagar a sua conta, receber a fatura e usar o seu cartão de fidelização.

2.2. Segmentação

Quanto ao conceito de segmentação, o mesmo pode ser entendido como uma ferramenta essencial na tomada de decisões de diferentes áreas, nomeadamente na inovação, no posicionamento de marca ou na comunicação da marca (Weinstein & Cahill, 2014).

Kotler e Keller (2012) afirmam que a segmentação das empresas ocorre quando estas identificam as necessidades dos clientes, assim como, quando selecionam o público-alvo, posicionam os seus produtos ou serviços e marcas, numa tentativa de que a mesma seja percebida e reconhecida pelos seus clientes.

Desse modo, a segmentação contribui para a compreensão das atividades e motivações de determinados grupos de clientes, levando ao aumento das oportunidades de lucro. Isto significa que, quanto mais definida for a segmentação, mais oportunidades terão as empresas de obterem vantagens competitivas, de se diferenciarem das concorrentes e de satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes (Chernev, 2014).

Para poder satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes, as empresas terão de se adaptar ao contexto em que se inserem, pois só assim, conseguirão identificar a estratégia de marketing mais adequada para cada produto/serviço ou marca, ou seja, poderão optar pela diferenciação entre targeting estratégico (definição dos segmentos e identificação dos targets) ou targeting tático (identificação das formas mais eficientes de comunicação, venda e oferta aos targets anteriormente identificados) (Chernev, 2014).

Em suma, o processo de segmentação é constituído por duas etapas, a segmentação, propriamente dita, onde são selecionadas as variáveis ou fatores críticos e definidos os perfis dos clientes. A outra fase, priorização (targeting), resulta da avaliação do grau de atratividade dos segmentos, quando confrontados com os recursos, competências e competitividade das empresas (Falcão et al., 2016).

Todas estas iniciativas devem refletir as alterações demográficas das sociedades atuais, a mudança nas estruturas familiares, as alterações de horários de trabalho e pesquisa sobre se as compras são feitas para unidades familiares ou para pessoas que vivem sozinhas, se têm necessidades alimentares específicas, caminhando-se assim para o conhecimento cada vez mais aprofundado dos segmentos e dos nichos específicos de mercado

2.2.1. Benefícios e limitações da segmentação

Com a evolução do conceito de marketing, a segmentação também foi alvo de mudanças, passando da identificação das necessidades dos clientes para uma identificação mais aprofundada de certos hábitos diários, tais como: estilo de vida, valores, estados de espírito e ocasiões (Weinstein & Cahill, 2014).

Esta transformação levou à necessidade de as empresas ponderarem sobre o patamar onde se encontram e o percurso que querem seguir, de modo a alcançar os seus objetivos, onde se destacam: a diferenciação perante os concorrentes, a satisfação dos clientes e a maximização do lucro (Dolnicar, Grün & Leisch, 2018), e como tal todas estas ações devem ser acompanhadas de um planeamento específico.

Se as empresas aliarem a criação de valor para os seus clientes ao valor comercial, então, poderão formular e implementar estratégias de marketing benéficas, tanto a curto, como a longo prazo. A curto prazo, a segmentação pode encaminhar as equipas de gestão de relacionamento com o cliente, assim como, assegurar que as marcas transmitam a mensagem certa para atrair e reter os clientes certos, e oferecer recompensas e programas de fidelidade. A longo prazo, a segmentação pode encaminhar a tomada de decisões sobre qual a melhor forma de expandir o negócio (categorias ou segmentos próximos), assim como, conhecer o plano de organização para o crescimento a longo prazo, nomeadamente, através das decisões sobre os futuros lançamentos de produtos ou serviços, as estratégias de entrada no mercado e as marcas que devem ser reposicionadas ou adquiridas (Weinstein & Cahill, 2014).

Em contrapartida, na segmentação também podem existir limitações, como é o caso do investimento e do tempo significativo, que as empresas devem aplicar para elaborar uma segmentação de mercado pormenorizada. Por esse motivo, devem ser ponderados de forma adequada e sustentável, os recursos de que as empresas dispõem, sob risco de implementarem uma estratégia obsoleta ou desajustada (Dolnicar *et al.*, 2018).

As empresas ao formularem e implementarem uma estratégia obsoleta ou desajustada, poderão sentir o desperdício de recursos humanos, materiais ou financeiros e de despesas que não consigam equilibrar as receitas (Dolnicar *et al.*, 2018). Para além disto, também poderão sentir a desmotivação e insatisfação por parte dos colaboradores e responsáveis pelo departamento de marketing.

2.2.2. Procedimentos e variáveis

A segmentação facilita a identificação de variáveis, que servem para dividir o mercado e caracterizar os clientes, consoante diversos dados sociodemográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais, tais como: idade, género, nacionalidade, estilos de vida, comportamentos e atitudes diárias, entre outros (Dolnicar *et al.*, 2018).

No que se refere à segmentação sociodemográfica, esta engloba variáveis, como a idade, o género, o rendimento e as habilitações académicas, o que faz com que seja facilmente identificada para cada cliente. Veja-se o caso dos produtos ou serviços destinados às crianças e jovens (jogos, alimentação, roupa, entre outros); às mulheres (produtos de higiene íntima, produtos de beleza, roupas, calçado, entre outros); às classes altas (bens de luxo) (Kotler & Keller, 2012; Dolnicar *et al.*, 2018). Apesar da facilidade de identificação, este tipo de segmentação não fornece informações suficientes para a tomada de decisões, que justifiquem a causa de preferência dos produtos, pelo que deverá ser complementada com outros tipos de segmentação (Dolnicar *et al.*, 2018).

Quanto à segmentação geográfica, esta engloba a divisão de clientes, consoante o estado, a região, a cidade ou bairro de residência, o que leva a que as empresas tenham poder de atuação em uma ou em diversas áreas geográficas, aliadas às variações locais (Kotler & Keller, 2012). Algumas vantagens deste tipo de segmentação referem-se ao facto de cada cliente poder ser facilmente associado a uma unidade geográfica, o que torna a transmissão de mensagens e a escolha de canais de comunicação mais direta (Dolnicar *et al.*, 2018). Por exemplo, uma determinada empresa pretende lançar uma marca direcionada para o público mais jovem e que reside em grandes cidades, pelo que deverá transmitir a sua mensagem, preferencialmente, através das redes sociais (Facebook, Instagram, etc.) e nessas cidades específicas, de modo a abranger um maior número de clientes. Em contrapartida, a segmentação geográfica não considera o facto de existirem diversos clientes com diferentes características e gostos, numa mesma área geográfica (Dolnicar *et al.*, 2018).

Por sua vez, a segmentação psicográfica engloba as variáveis associadas ao estilo de vida, personalidades, interesses, preferências, crenças e valores. Uma das vantagens deste tipo passa pelo facto de considerar os motivos implícitos às diferenças no comportamento dos clientes. Por sua vez, a desvantagem refere-se à complexidade na determinação de características únicas, que permitam identificar os clientes, assim como, pela dependência

da confiabilidade e validade das variáveis (Kotler & Keller, 2012; Dolnicar *et al.*, 2018). Por exemplo, uma agência de viagens identifica os interesses e preferências dos seus clientes num determinado momento, sendo que os mesmos poderão ser alterados por diversas circunstâncias (casamento, amizades, profissão, etc.)

Por último, a segmentação comportamental engloba os conhecimentos, atitudes, usos ou reações a um produto ou serviço (Kotler & Keller, 2012). Uma das vantagens deste tipo de segmentação passa pelo facto de as empresas basearem-se nos comportamentais reais dos clientes, em detrimento dos comportamentos declarados. Não obstante, os dados sobre os comportamentais reais poderão não estar disponíveis, quando a empresa necessitar da sua inclusão na análise de segmentação dos potenciais clientes (Dolnicar *et al.*, 2018).

Quando as empresas não recorrem à segmentação, a sua atuação é homogénea, na medida em que oferecem os mesmos produtos, o mesmo canal de distribuição, a mesma promoção do produto ou serviço para todos os seus clientes (Kotler *et al.*, 2017). Desse modo, para que as empresas otimizem os seus recursos e maximizem os seus lucros, deverão optar pela segmentação, pois só assim, conseguirão ver a recompensa pelos esforços realizados e satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes.

2.3. A Teoria do Posicionamento

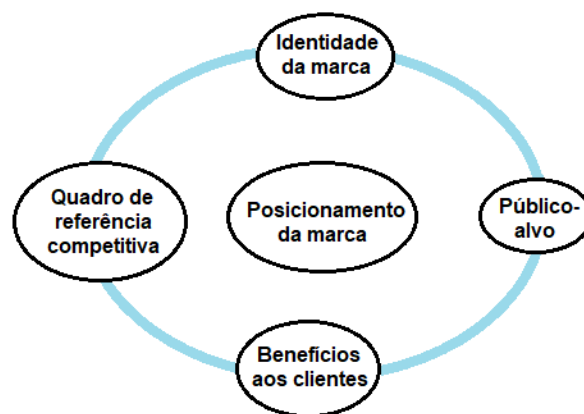
O conceito de posicionamento remonta à década de 1969, tendo surgido pelos autores Ries e Trout, como resultado de delimitação de território ou de preenchimento de um espaço, na mente do seu público-alvo (Ries & Trout, 1995).

O posicionamento, segundo Kotler e Keller (2012), consiste na introdução da marca na mente dos consumidores, com o intuito de maximizar os benefícios para as empresas, assim como, satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, posicionar-se perante os produtos concorrentes e obter vantagens competitivas.

Para Falcão *et al.* (2006), o posicionamento é resultado da segmentação, pelo que quanto mais aprofundada for a segmentação, mais fácil será a definição do posicionamento, ou seja, quanto mais segmentados estiverem os clientes, melhor as empresas poderão cumprir a sua finalidade, conciliando assim, as necessidades dos seus clientes com as ofertas existentes. Isto significa que, o posicionamento engloba a declaração da proposta de valor, que as empresas procuram entregar com os seus produtos ou serviços.

Pela sua abrangência, o posicionamento é alvo de influências por todos os indivíduos que contactam com a marca, nomeadamente, clientes, colaboradores, parceiros, concorrentes e fornecedores. Desse modo, é importante que as empresas identifiquem as necessidades dos clientes, da concorrência, da vantagem da marca, das tendências e da tecnologia. Para isso, as empresas deverão ponderar sobre diversos aspetos, que lhes permitam diferenciar-se perante a concorrência (Nogueira, 2020) tais como: notoriedade dos concorrentes, qualidade da oferta, acessibilidade do produto, assistência técnica, pessoal de vendas, comunicação, entre outros (Kotler & Keller, 2012; Chernev, 2014). Assim, a definição de um posicionamento sólido carece de elementos essenciais para uma estratégia de marketing, que permitam a criação e comunicação de vantagens competitivas, através da diferenciação da marca no momento da compra, levando à repetição, ou não, da compra (Lhotáková e Olšanová, 2013). Na Figura 2, apresentam-se esses cinco elementos.

Figura 2- 5 elementos do posicionamento



Fonte: Adaptado de Lhotáková e Olšanová (2013)

A identidade da marca serve para diferenciar o produto dos restantes produtos da concorrência, pelo que os clientes devem reconhecer a marca e estarem predispostos a comprar a mesma, ao invés de outras marcas, ou seja, as empresas devem identificar o grupo de clientes-alvo, para posteriormente, transmitir-lhes os benefícios diferenciadores dessa marca perante as outras. O público-alvo são os atuais clientes ou os potenciais clientes, que podem ser segmentados consoante a sua personalidade, o estilo de vida, o consumo da marca, a fidelidade, a situação de compra, entre outros. Os benefícios aos consumidores referem-se à oferta exclusiva que a marca oferece ao público-alvo. O quadro de referência competitiva, ou fonte de negócios da marca, deve permitir o

crescimento, assim como, compreender o modo como os clientes pensam e sentem sobre a marca e conhecer a concorrência e os parceiros comerciais. Por último, o posicionamento da marca é a combinação dos elementos anteriores, que são baseados em marcas e pesquisas direcionadas, nos clientes e na concorrência, pelo que se deve partilhar informação entre as necessidades e expectativas dos clientes e a oferta da marca (Lhotáková e Olšanová, 2013).

Para além destes elementos, o posicionamento também pode dividir-se em três tipos: posicionamento baseado nos atributos dos produtos, que é utilizado pelas marcas de produtos requintados; posicionamento baseado em necessidades ou desejos, aplicado quando as marcas se centram nas consequências positivas resultantes da utilização do produto e posicionamento baseado no modo de utilização, ou seja, na relação da marca com determinados hábitos de consumo (Amoroso & Lim, 2017).

2.3.1. Posicionamento de mercado e psicológico

Após a segmentação são indicados os grupos- alvo, onde a partir dos quais será selecionada uma amostra, a qual serão aplicados instrumentos de avaliação (questionários, comentários, *reviews*, entre outros), com o intuito de definir o perfil dos clientes. Posteriormente, as empresas irão optar por um segmento de mercado, com o qual a marca se identifique ou que seja mais atrativo. Por último, as empresas identificam o posicionamento do mercado, através da comunicação dos benefícios do produto ao mercado (Moon & Kamakura, 2017).

A identificação do posicionamento deve ser realizada de forma única e diferenciadora, de modo que as empresas obtenham vantagens competitivas. Esta identificação é importante, uma vez que irá direcionar o sucesso ou insucesso do posicionamento da marca, dos produtos ou dos serviços (Azmat & Lakhani, 2015).

Assim, o posicionamento pode ser encarado sob duas perspetivas, de mercado e psicológico, que interagem e se complementam, culminando no planeamento de marketing (Falcão *et al.*, 2016).

De acordo com Falcão *et al.* (2016), o posicionamento de mercado corresponde ao processo de escolha dos segmentos de mercado, onde a empresa deverá atuar. Para Machado Neto e Giraldi (2008), o posicionamento de mercado refere-se ao marketing

estratégico, nomeadamente à escolha de uma estratégia de segmentação, abrangendo a própria segmentação, avaliação e seleção de segmentos-alvo.

No que se refere ao posicionamento psicológico, este refere-se ao ato de planear o produto e a imagem da empresa, com vista a ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo, e conseqüentemente, maximizar a vantagem competitiva da empresa. Para isso, a empresa deve identificar o posicionamento para cada mercado-alvo, assim como, selecionar, desenvolver e comunicar os conceitos de posicionamento apurados (Kotler & Keller, 2012).

O posicionamento psicológico compreende um conjunto de ações destinadas a estimular o público-alvo, de modo que este entenda o valor de uma determinada marca ou produto, ou seja, é a criação de uma proposta de valor baseada no mercado, que incentiva o público-alvo a comprar o produto oferecido.

Através desta proposta de valor, as empresas conseguem conectar-se com os consumidores relativamente às características exteriores da marca, levando a que os clientes percecionem o resultado, em detrimento dos recursos e benefícios oferecidos pela mesma, ou seja, conexões indiretas (Azmat & Lakhani, 2015).

Isto significa que, o posicionamento psicológico traduz a declaração da empresa, no que concerne à mensagem e às relações pretendidas na mente dos clientes, assim como, os percursos que se devem seguir para alcançar os objetivos da empresa, os sentimentos e as impressões dos clientes sobre os produtos ou serviços perante a concorrência (Machado Neto & Giraldi, 2008).

2.3.2. Estratégias de posicionamento no setor da distribuição

‘Para quem tudo quer, há uma marca que tudo tem’ mensagem de comemoração dos 30 anos da marca continente

De acordo com Queiroz, Souza & Gouvinhas (2008), a estratégia de posicionamento no setor da distribuição refere-se à estrutura, através da qual é possível identificar o mercado-alvo; o mix de produto; os serviços; a localização; o preço e as promoções.

Estes fatores levam à existência de uma relação direta entre as variáveis estratégicas do setor da distribuição e as decisões de marketing associadas ao processo de compra do consumidor, onde se destacam, segundo Queiroz et al. (2008):

- Mix de produto, ou seja, as particularidades do produto ou serviço disponibilizado pelo retalhista no processo de compra.

No mix de produtos engloba-se a variedade e qualidade da variedade dos produtos. A variedade dos diferentes produtos e serviços disponibilizados por uma loja, podem influenciar de forma significativa, a sua imagem (Kotler & Keller, 2012). Os mesmos autores afirmam que, quanto maior a variedade de produtos, maior o número de situações onde o retalhista é percebido pelos consumidores, sendo mais elevada a sua relevância perante os concorrentes. Também é de destacar que a maioria dos consumidores realiza compras regulares em mais do que uma loja, pelo que a variedade de produtos é importante para que os consumidores optem por uma determinada loja. Isto significa que, a variedade de produtos cria valor para os clientes, pois, oferece conveniência e simplicidade na realização das compras.

Quanto à qualidade dos produtos, esta pode ser considerada a partir de atributos intrínsecos (sabor, aroma, textura) e extrínsecos (preço, nome da marca, design da embalagem, imagem dos pontos de venda, estética, leitura dos rótulos e lista de ingredientes (Anselmsson et al., 2007). Nesse sentido, os retalhistas podem maximizar a sua imagem, através da oferta de produtos de qualidade, que permitam satisfazer as necessidades dos consumidores e mantenham o produto atualizado, consoante os atributos a que estes já são leais (Vargo, Nagea & Morgan, 2007).

- Preço, corresponde à variável do marketing que exerce influência sobre o lucro, custos, variedade de produtos e posicionamento.

Para Calvo-Porrall e Lévy-Margin (2018), o fator dos preços baixos é relevante na escolha do retalhista, produtos e marcas, que são adquiridos pelos consumidores. Contudo, se o preço for elevado, este pode ser encarado como injusto e influenciar negativamente a escolha de uma empresa por parte dos consumidores, que irá traduzir-se na experiência de compra (Nilsson & Gärling, 2017). Assim, o retalhista deve avaliar os preços no mercado, de forma frequente, para assegurar que estão adequados e coerentes com a estratégia de posicionamento da imagem da empresa.

- Promoção, baseada no desenvolvimento de programas que servem para atrair os clientes e estimular a respetiva compra.

As promoções também são um fator importante para a atração dos consumidores e para a subsequente visita à loja, levando ao aumento da notoriedade e da vantagem da empresa

perante os concorrentes (Gauri, Ratchford, Pancras & Talukdar, 2017). As promoções de preços podem influenciar a fidelidade à loja e a tomada de decisão por parte dos consumidores. Assim, para que uma loja seja bem-sucedida é essencial que adote uma abordagem integral dos preços de base e dos preços promocionais, ou seja, que compreenda a relação entre o preço de referência e o preço promocional (Silva, 2017).

- Apresentação, engloba a organização, cores, *layout*, decoração, cujo objetivo é suscitar o interesse dos consumidores, assim como, satisfazer as suas necessidades e aumentar o volume de vendas.

Na apresentação, os consumidores percebem o ambiente físico da loja, que deve ser atraente e interessante, de modo a criar uma imagem positiva e única da empresa (Ferne & Spaks, 2018). No setor da distribuição, uma das preocupações dos retalhistas passa pela organização da loja, pois, esta influencia a experiência dos consumidores, define relações entre espaço de venda e personalidade da empresa, design do produto e exposição da imagem (Ferne & Sparks, 2018).

A decoração da loja também é relevante para a escolha dos consumidores, pois, contribui para que a experiência de compra seja positiva, uma vez que os produtos estão mais visíveis e apelativos, estimulando as compras por impulso, duração da visita e frequência de visita.

- Pessoal, ou seja, o conjunto de pessoas que se encontram sob a supervisão do gestor/gerente, que devem ser motivadas e satisfeitas, pois, são elas que dão a face perante os clientes, representando a empresa.

Os colaboradores são um elemento relevante para qualquer empresa, mas sobretudo, no caso do setor da distribuição, uma vez que são estes a imagem da empresa, e os que irão satisfazer as necessidades dos consumidores. Por esse motivo, é essencial que os retalhistas consigam satisfazer e motivar os seus colaboradores, para que estes realizem as suas tarefas e alcancem os objetivos individuais e organizacionais (Oh & Kim, 2017). Contudo, quando os colaboradores não atuam adequadamente, os consumidores poderão ficar com uma má imagem e ter uma má experiência no atendimento, levando à insatisfação e à não-recomendação, tanto na comunicação face a face, como na comunicação online.

A simpatia e disponibilidade dos colaboradores também exerce influência na experiência de compra, pelo que se sugere a definição de uma comunicação efetiva entre clientes e colaboradores, de modo a evitar desentendimentos e a mostrar que os colaboradores são

competentes, credíveis, têm capacidade de aconselhamento e sabem lidar com reclamações (Backstrom & Johansson, 2006).

- Ponto, deve estar bem localizado, de modo a ser atrativo e de fácil acesso para os clientes.

A localização da loja também influencia a decisão dos consumidores, pois, esta pode relacionar-se com a frequência de visita e a realização de compras, sobretudo de ocasião e mais pequenas (Levy & Weitz, 2012).

Para Oliveira et al. (2008), as estratégias de posicionamento das empresas dividem-se em sete tipos:

- Benefício, deve ser único e que acrescente valor para os clientes;
- Atributos, que dependem da estratégia de negócio e da comunicação da empresa;
- Utilização, ou seja, o produto, marca ou empresa devem ser encarados como os melhores a ser utilizados numa determinada situação;
- Tipo de utilizador ou público-alvo da empresa;
- Concorrentes, refere-se à oferta já existente no mercado, no qual a empresa pretende inserir-se, devendo para isso assumir um posicionamento diferenciado;
- Categoria/Liderança setorial, ocorre quando a empresa se assume como líder do seu segmento ou setor de atividade;
- Relação preço/qualidade, onde é utilizada uma estratégia de elevada qualidade e fiabilidade do produto a um preço mais elevado. Também pode ocorrer o caso de a empresa posicionar o seu produto ou serviço a nível de competitividade/preço, apresentando um preço mais baixo no seu segmento de mercado.

Para obter uma visão global sobre a estratégia de posicionamento do setor da distribuição, de seguida são apresentados alguns estudos que permitem compreender esta temática.

Assim, o estudo realizado por González-Benito (2012) teve como objetivo analisar o papel do posicionamento competitivo no setor da distribuição, nomeadamente, o preço e a categoria de produto. Os principais resultados mostram que quanto maior orientação para o preço, mais favorável é a relação entre o consumo da marca própria e a fidelização da loja. Também se verificou que a relação entre o consumo da marca própria e a

fidelidade à loja é alterada consoante as categorias de produtos, resultante do risco percebido.

No estudo realizado por Maldonado, Escobar e Villada (2017), o objetivo era analisar estratégias de posicionamento que permitam a melhoria da imagem dos supermercados. As principais conclusões mostram que o público-alvo é receptivo, prefere a diversidade e a qualidade dos produtos, opta pela relação custo/benefício e procura supermercados que agreguem estas características e que satisfaçam as suas necessidades. Para isso, é essencial que os supermercados reconheçam as necessidades dos consumidores, assim como, transmitam confiança para que seja um local de interesse de compras, levando ao aumento das vendas. Também se observou que os consumidores privilegiam o e-commerce, uma vez que é uma alternativa rápida, de confiança e segura para adquirirem o que procuram. No entanto de acordo com os dados Statista (2018) o comércio online de produtos alimentares representava 10,8% do volume de vendas do retalho, o que aponta para que não se subestime a importância do local de venda, em termos tanto físicos, como geográficos.

Por sua vez, no estudo de Esteban (2018), o objetivo era analisar o posicionamento estratégico das principais cadeias de supermercados em Espanha. Os principais resultados mostram a relevância da diversidade de produtos e da experiência de compra, sendo menos importante, os programas de fidelização.

2.4. Conceptualização de marca

A origem do conceito de marca remonta à década de 1960, onde o seu papel passava pela identificação para o proprietário (logótipo, slogan ou símbolo), até à marca que evidencia a qualidade e os dados de origem do produto ou serviço, em interesse dos clientes (Yang *et al.*, 2021).

No início do século XXI, o conceito de marca passou a ser encarado como um ativo, estando no mesmo patamar do que o capital humano, o equipamento ou o capital da empresa, uma vez que é visível nas relações que as empresas estabelecem com os seus clientes e com os restantes *stakeholders* (parceiros, colaboradores, fornecedores, acionistas, comunidade em geral, entre outros). Assim, os *stakeholders* são os principais atores na criação de valor da marca (Merz *et al.*, 2009).

Esta evolução levou a que o conceito de marca fosse alvo de diversas mudanças, devido à globalização, às novas tecnologias, aos novos negócios, ao surgimento de marcas, à uma maior opção de escolha e à diminuição do tempo de escolha dos produtos ou serviços. Perante estes fatores, as empresas sentiram necessidade de se diferenciarem das restantes, pelo que apostaram na criação de uma marca forte, de modo que seja lembrada por todos os clientes e que seja considerada como uma vantagem competitiva sustentável (Zaynutdinova & Pálka, 2017).

Quanto ao seu conceito, a marca pode ser entendida como o nome, termo, símbolo, sinal ou combinação de diferentes elementos, que permitem identificar produtos ou serviços de um vendedor, diferenciando-os dos restantes (Associação Americana de Marketing, 2013).

Segundo o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (2016), a marca corresponde ao sinal ou ao conjunto de sinais, que podem ser gráficos, palavras, nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, forma dos produtos ou serviços da empresa.

A marca é a parte visível do negócio, ou seja, a única referência que os clientes possuem sobre a empresa, pelo que representa a sua identidade, os seus valores e o seu estilo, que devem ser garantir a continuidade, consistência, comprometimento e importância a longo prazo da empresa (Zaynutdinova e Pálka, 2017).

Assim, a marca representa algo intangível, relacionado com o lado irracional, simbólico, que suscita os sentimentos, ideias e valores dos clientes, no seu subconsciente, permitindo sensibilizar, educar e reeducar os mesmos, através da invocação de diversas causas e problemáticas.

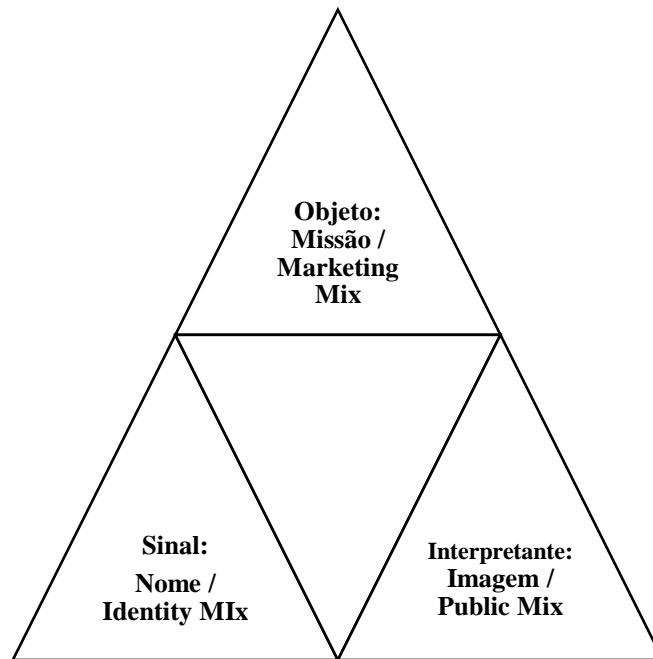
Para além disto, a marca representa a energia vital das empresas, na medida em que contribui para a participação no mercado, assim como, para o aumento da lealdade dos clientes, o aumento da força do canal, o aumento das margens de lucro e a salvaguarda da competitividade.

De modo a compreender adequadamente o conceito de marca, Lencastre (2007) delineou um “triângulo da marca”, que engloba três variáveis: sinal, objeto e interpretante (Figura 3).

O sinal é constituído pelo nome da marca e por outros sinais, que podem estar sob proteção legal. Também é formado pelo *identity mix* (Figura 3), que não deverá ser alvo de alteração, uma vez que corresponde ao nome, logótipo, embalagens, slogans, rótulos

ou personagens. O objeto corresponde à missão da marca e aos benefícios oferecidos ao público-alvo, que deverão ser aliados às ações de marketing (marketing mix). Por sua vez, o elemento interpretante refere-se à interpretação de cada cliente (public mix) perante uma determinada marca, pelo que se irá obter um conjunto diverso de interpretações da mesma marca (Lencastre, 2007).

Figura 3 - Triângulo da marca



Fonte: Adaptado de Lencastre (2007)

Através da Figura 3, observam-se as variáveis essenciais para a formação da marca, que contribuem para a criação de valor para os clientes e para as empresas, correspondendo ao valor da marca (brand equity). O valor da marca para o cliente permite que este aperfeiçoe a sua interpretação e processamento de informação sobre a marca, o produto ou serviço, o que poderá influenciar a sua decisão no momento da compra, de forma negativa ou positiva, causando-lhe satisfação ou insatisfação (Jayakumar & Bejoy, 2012).

Para Keller e Lehmann (2006), o valor da marca para o cliente facilita a escolha dos produtos ou serviços, na medida em que os clientes conseguem perceber a sua qualidade, diminuindo dessa forma o risco, e aumentando a confiança perante a marca. Contudo, para Jayakumar e Bejoy (2012), o valor da marca pode influenciar negativamente a confiança dos clientes, quer seja por uma má experiência de utilização da marca, quer por não confiar na marca, o que irá diminuir o valor para os clientes.

Já, o valor da marca para a empresa permite que esta tente aperfeiçoar os seus produtos ou serviços, de modo a atrair mais clientes, levando ao aumento da fidelidade da marca, à maximização do retorno financeiro e à obtenção de vantagens competitivas (Levy & Weitz, 2012).

O valor da marca para as empresas assegura que os responsáveis pelo departamento de marketing definam uma marca forte, que esteja relacionada com os pensamentos, imagens, crenças, percepções, opiniões e experiências dos clientes (Kotler & Keller, 2012). Para além disto, a criação de valor da marca para as empresas é essencial, pois, resulta numa mais-valia financeira, ou seja, as empresas conseguem cobrar preços elevados por marcas *premium* e valorizadas.

No conceito de marca tem-se de incluir um conjunto de dimensões, tais como um logotipo, uma personalidade (Radler, 2018), uma imagem, que no seu conjunto proporcionam criação de valor, e reduzem os riscos assumidos pela empresa. Os produtos associados a uma marca, devem estar em consonância com a sua imagem e personalidade e são a forma de demonstrar consistência, no que será entendido pelo consumidor como atributos, valores, que vão para além da questão do preço.

O consumidor leal é aquele que se identifica com uma marca, quer através de questões concretas, mas também por questões psicológicas e como tal procurará satisfação pessoal, através do consumo.

A tecnologia veio permitir uma maior intensidade, na ligação entre fornecedor e cliente, associando-se ao seu uso, uma imagem de inovação e modernidade, para além do reforço da ligação ao cliente. Tendo como base os conceitos de marketing relacional (Grönroos, 2000), verifica-se que a marca Continente tem adotado estratégias de reforço da sua imagem, para ser conhecida como moderna, inovadora, com personalidade forte e que é capaz de acompanhar as solicitações do cliente ao longo de diferentes ciclos de vida.

De acordo com o estudo de Monteiro (2016) a intenção de se manter líder de mercado, fez com que o Continente fosse desenvolvendo aplicações de telemóvel. Entretanto, podem vir a complicar a vida do cliente e a fazê-lo dispersar-se, mesmo assim tem fatores positivos como a Aplicação tira a vez: facilita o processo de espera do cliente avisando-o 2 senhas antes da sua vez nos respetivos setores em que tirar a senha; a App Cartão Continente que permite ver os cupões disponíveis associados ao cartão e a Aplicação Continente que permite fazer compras e associar à conta Continente Online.

Uma vez que se verifica que as marcas líderes de mercado, têm vindo a recorrer a uso intensivo de tecnologia, pensa-se ser importante verificar também, até que ponto a diversificação de aplicações será sustentável e que estratégias seguirão as marcas, nos próximos 10 anos.

2.4.1. Marcas próprias

A origem do conceito de marca própria remonta à década de 1970, onde o comércio começou a ter um papel mais relevante na sociedade, devido à elevada concentração de comércio, assim como, à cooperação e integração horizontal e vertical, à internacionalização do comércio, ao aumento da orientação de marketing, à evolução tecnológica e à concorrência (Dimitrieska *et al.*, 2017).

Isto levou a que os produtores/retalhistas tivessem maior capacidade de investimento do seu excedente de capital, aplicando-o no desenvolvimento das suas próprias marcas. Ao verem que os seus clientes, procuravam produtos mais acessíveis e mais baratos, os produtores/retalhistas começaram a oferecer os seus próprios produtos e a obter lucros com os mesmos, conferindo-lhes margens maiores do que os lucros obtidos com a venda de outras marcas (Dimitrieska *et al.*, 2017).

Esta margem maior de lucros, deveu-se ao facto de os produtores/retalhistas preocuparem-se com o design, a produção, a promoção e a distribuição de produtos, enquanto praticavam preços mais baixos e mais competitivos do que as marcas nacionais. Com o passar do tempo, esta preocupação aumentou, levando à uma maior atracção, retenção e fidelização dos clientes (Dimitrieska *et al.*, 2017).

Na perspetiva da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE, 2011), o surgimento das marcas próprias ou marcas do distribuidor deveu-se à propagação dos supermercados e hipermercados como espaços de comércio de produtos alimentares. A designação das marcas do distribuidor ou próprias refere-se ao facto de estas não terem embalagens com um design atrativo e sofisticado, assim como, pelo facto de não serem alvo de qualquer tipo de publicidade.

Em Portugal, os produtos de marca branca ou própria surgiram na década de 1980, onde estes produtos estavam relacionados com produtos de preço e de qualidade inferior aos restantes. Pela sua abrangência e relevância, este tipo de produtos foi-se tornando um

elemento diário dos clientes, tendo ocupado uma grande parte do mercado nacional (ASAE, 2011).

A estratégia de preços baixos, suscitou interesse para o desenvolvimento de marcas próprias, uma vez que existe uma pressão sobre os preços, levando à diminuição dos lucros obtidos.

De modo a garantir a maximização dos lucros, as empresas sentem necessidade de aumentar a qualidade dos produtos de marca própria, de modo a transmitir confiança aos seus clientes e a concorrer com as restantes empresas e marcas nacionais. Esta opinião, também é partilhada por Rossi et al. (2015), uma vez que as empresas carecem das avaliações dos seus clientes, pois só assim, saberão se os mesmos estão satisfeitos ou insatisfeitos, com base apenas na qualidade do produto, já que a marca é própria ou branca, tendo assim menor impacto na perceção dos clientes.

Quanto ao seu conceito, propriamente dito, Mullick-Kanwar (citado por Martins, 2011, p. 14) refere que a “a definição de marca própria tem evoluído significativamente ao longo do tempo. Tradicionalmente, definem-se como produtos de marca própria o conjunto de artigos genéricos comercializados sobre a alçada da insígnia que as distribui e que competem com as marcas de fabricante através da sua proposta de boa relação entre preço e qualidade”.

Para Kotler e Keller (2012), a marca própria ou branca pode ser entendida como uma marca que é desenvolvida, controlada e vendida, de forma exclusiva, por produtores/retalhistas, podendo adotar o nome da própria empresa.

Os autores Nenycz-Thiel e Romaniuk (2016) diferenciam a marca nacional ou de produtor da marca própria, branca ou de distribuidor, sendo que a marca nacional corresponde à marca que é propriedade de uma empresa, cuja principal atividade passa pela sua produção. Por sua vez, a marca própria corresponde à marca que é propriedade de produtores/retalhistas, que é vendida exclusivamente nas suas lojas.

2.4.2. Importância das marcas próprias para o mercado

As marcas próprias são cada vez mais relevantes a nível mundial, uma vez que se encontram presentes nas lojas de marca e na maior parte das categorias de produtos, permitindo-lhes inserir-se no mercado, tornar-se diferenciadoras, atrair e fidelizar clientes.

Boyle e Lathrop (2013) salientam que as marcas próprias são mais valorizadas nos países ocidentais, na medida em que a sua introdução no mercado, contribuiu para aumentar a sua qualidade, a sua diversidade, a sua influência na gestão de marketing do retalhista e na definição da relação com os seus clientes.

Alguns dos principais aspetos que definem a importância e a seleção das marcas por parte dos clientes, são: sensibilidade ao preço; risco percebido e qualidade percebida. Em relação ao preço ou sensibilidade ao preço, este corresponde à reação dos clientes ao preço de produtos ou serviços (Ceylana, Koseb & Aydin, 2014), sendo encarado como um elemento essencial na rentabilidade obtida da empresa ou como um esforço económico que está associado à compra de um produto (Xara-Brasil, 2015). Esta sensibilidade de preços difere consoante a marca e a sua estratégia de implementação de promoções de preço. Isto significa que, quanto maior a sensibilidade aos preços por parte dos clientes, maior será a sua tendência a comprar marcas próprias (Brochado, Marques & Mendes, 2015).

Quanto ao risco percebido, este pode ser entendido como os preconceitos negativos que os clientes manifestam perante um determinado produto, tanto por resultado de experiências anteriores, como pelas expectativas não corresponderem à realidade. O risco pode ser percebido sob duas perspetivas: risco inerente (percebido de forma geral pelos clientes) ou risco manipulado (modificado através de informações sobre uma determinada marca) (Silva, 2013).

A qualidade percebida consiste na avaliação elaborada pelos clientes sobre a excelência ou a superioridade geral de um produto (Christodoulides, Cadogan & Veloutsou, 2015). Esta avaliação advém das experiências e comparações dos clientes, assim como, das suas expectativas, da finalidade de compra e do desempenho dos produtos (Xara-Brasil, 2015). Quanto maior a confiança do cliente num produtor/retalhista, maior será a qualidade percebida de produtos e serviços do produtor/retalhista (Beneke & Trappler, 2015). Isto significa que, a procura por marcas próprias depende da qualidade e do risco percebidos pelos clientes, sendo que quanto maior for a qualidade percebida dos produtos de marca própria, maior será a sua procura e a credibilidade da marca, e menor será o risco percebido (Cuneo et al., 2015).

A introdução de marcas próprias ou marcas brancas no mercado levou a que as mesmas acrescentassem diversas vantagens ou apresentassem limitações, quer na perspetiva das

empresas, quer na perspectiva dos clientes. Algumas das vantagens das marcas próprias, são: motivos financeiros (turnover e margens de lucro); fidelização e lealdade dos clientes; criação de boa reputação e imagem da empresa; forma de exportação dos produtos; existência de menores custos variáveis; aumento das margens para o segmento de clientes sensíveis ao preço; alteração da percepção da qualidade dos clientes; obtenção de vantagens competitivas; maior poder de negociação; maior movimento nas lojas; não necessitam de grandes investimentos em publicidade; aumento do poder de negociação; definição de um posicionamento estratégico; diminui a competição por preços, uma vez que a marca não está disponível noutras empresas; aumento da possibilidade de controlo sobre inovações tecnológicas e preços; maior controlo sobre prazos e formas de entrega; definição de relacionamentos de confiança; maximização das oportunidades de mercado; garante a exclusividade da marca ou do produto; alternativa de compra económica (Sousa, 2016; Sequeira, 2015).

Em contrapartida, as limitações das marcas próprias, prendem-se com o facto de: serem uma ameaça para os produtores/retalhistas, na medida em que ocupam um lugar de destaque na prateleira, assim como, imitam as embalagens de marcas nacionais de renome; levarem à escolha impulsiva; eliminarem marcas de produtores da categoria; aumentarem o stock de produtos e de ações promocionais; aumentarem as despesas com armazenamento de produtos; receberem menos apoios por parte dos produtores/retalhistas; não se destacarem apenas pelos preços baixos; não serem acessíveis a pequenos produtores/retalhistas; exigirem uma estrutura própria de desenvolvimento, pesquisa, controlo de qualidade, embalagens e rótulos; poderem prejudicar a imagem dos produtores/retalhistas, no caso de produtos defeituosos; disporem de uma oferta reduzida e pouco diversificada; concorrerem com marcas de luxo e de elevada qualidade; apresentarem um elevado risco e incerteza da qualidade dos produtos (Pepe *et al.*, 2011).

Relativamente, às estratégias de posicionamento das marcas próprias no setor da distribuição, as pesquisas não são tão amplas, pois, salienta-se a ausência ou escassez de pesquisas sobre esta temática (Caprice, 2017; González-Benito, 2012; Mathews-Lefebvre & Dubois, 2013). Contudo, ainda existem alguns estudos, que a seguir são apresentados.

É o caso do estudo realizado por Sequeira (2015), que teve como objetivo analisar as marcas próprias, no que concerne às suas características e atributos e de que forma influenciam o comportamento dos consumidores. Os principais resultados mostram que

os atributos dos produtos servem como meios de diferenciação, pois, acrescentam valor aos clientes e beneficiam o posicionamento da empresa perante a concorrência. Para isso, é essencial que as empresas aumentem as quotas de mercado das marcas próprias, de modo a maximizar a rentabilidade, adequar as estratégias às solicitações dos consumidores, transmitir uma proposta de valor adicional, satisfazer os consumidores, reforçar a imagem positiva e fidelizar os consumidores.

No estudo realizado por Caprice (2017), o objetivo era analisar a forma de posicionamento dos produtos de marca própria, onde se concluiu que o posicionamento de marca própria causa uma diminuição na diferenciação da categoria de produtos, alterando a mesma e levando a uma diminuição do bem-estar dos consumidores. Por último, o estudo realizado por Mathews-Lefebvre e Dubois (2013) teve como objetivo analisar os desafios atuais dos retalhistas, no que se refere ao processo de criação de valor da marca. Os principais resultados mostram a existência de quatro prioridades, nomeadamente, mudança cultural e organizacional; desenvolvimento e partilha de novas capacidades; conhecimento do comportamento dos consumidores e desenvolvimento de um modelo estratégico de construção da marca própria.

2.4.3. Estratégias de diferenciação da marca

De acordo com um estudo da Marktest a marca Continente, foi aquela que mais se destacou em termos de vendas de e-Commerce, em março de 2021, o que demonstra que para além da localização geográfica das lojas, muitos consumidores estão a comprar online. Mesmo considerando a atual tendência para aumento de compras online, em todos os setores. A figura 4 demonstra a posição de destaque do Continente, face à sua concorrente Auchan.

Figura 4 - Ranking de sites e-Commerce de Portugal

netAudience - Relatório E-commerce Março 2021

PC	Source	Reach (000)	Page Views (000)	Visits (000)
Worten	meter	1,684	40,985	5,309
Aliexpress	meter	1,463	84,765	6,968
fnac	meter	1,342	18,879	3,343
Amazon	meter	1,311	97,407	6,790
Continente	meter	1,310	68,049	4,945
KuantoKusta.pt	meter	1,140	17,821	3,410
Leroy Merlin	meter	892	33,771	2,557
Wook	meter	827	18,991	2,876
eBay	meter	756	31,203	2,951
Decathlon	meter	690	22,949	1,657
El Corte Inglés	meter	640	16,730	1,619
IKEA	meter	638	31,461	2,007
Booking	meter	611	23,924	1,570
Radiopopular	meter	608	5,766	1,328
Wish	meter	586	22,238	1,691
Auchan	meter	582	14,199	1,465
Sportzone	meter	527	13,919	1,357
MediaMarkt	meter	506	5,663	863
Dott	meter	489	7,434	901
PCDiga	meter	479	11,078	1,291

Fonte: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2763.aspx>

Para além desta informação convém também verificar quais as estratégias de diferenciação a que a marca recorre, para manter a sua posição de liderança no mercado. A última tendência do marketing tem recorrido ao story telling, como forma de envolver emocionalmente o cliente, como é o caso do anúncio abaixo (figura 5), onde para além de incluir senhoras de idade, se pretende envolver um grupo de amigas e das suas histórias quotidianas.

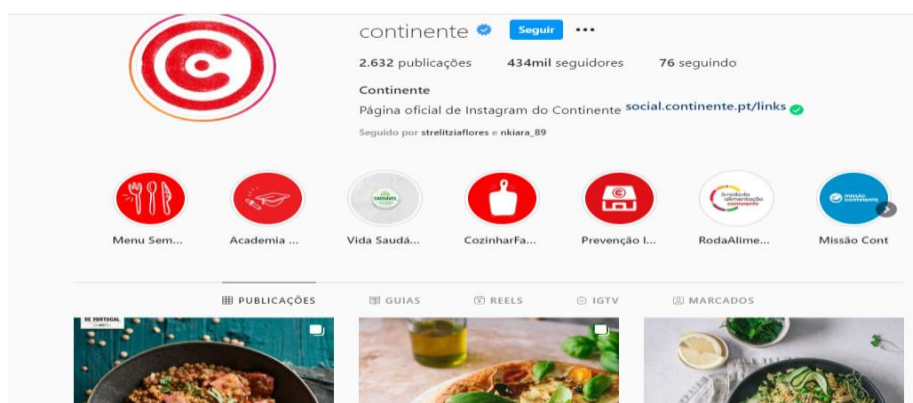
Figura 5- O anúncio de 2021- As vizinhas



Fonte: Youtube

A figura 6 refere-se a página do Instagram do Continente. Nesta rede social, a marca parece focar mais em dicas de saúde e bem-estar e receitas alimentares como método de comunicação com os clientes, para além de divulgar algumas campanhas solidárias.

Figura 6- Página Instagram Continente



Fonte: Instagram

Já na rede LinkedIn (Figura 7) a empresa optou por realizar a ligação com o público, através de informação acerca do grupo e não realçou particularmente a insígnia Continente.

Figura 7- Página LINKEDIN Sonae



Fonte: LinkedIn

Nesta rede o grupo preferiu fazer o elenco de todas as marcas, não dando particular destaque à marca Continente, tal como faz nas redes Facebook e Instagram.

As estratégias de diferenciação usadas pelo grupo, no que respeita à marca Continente pretendem demonstrar que a área e a localização das lojas, correspondem a estratégias de retalho, para diferentes opções de consumo e por isso verificar-se a existência de Continente hipermercado, Continente Modelo e Continente Bom dia.

A estratégia refletiu-se igualmente na opção por ser a primeira cadeia de hipermercados a fazer parceria com a Glovo, o que significou uma atenção particular às alterações de mercado, durante a pandemia, e a um maior número de solicitações para entregas ao domicílio.

Num mercado muito competitivo é essencial que a empresa, recorra a estratégias de diferenciação, que a aproximem do cliente, recorrendo a mensagens de sustentabilidade ambiental, de ações que demonstrem solidariedade social e em consequência da pandemia, deverá recorrer a humor e aproveitar para dar informação útil ao consumidor (Kotler, Kartajaya e Setiawan ,2017) para além da informação sobre promoções.

Considerando a diferenciação das áreas tem-se:

De acordo com o estudo Consumer Insights Leader Spain & Portugal da Nielsen (2020) as empresas de retalho alimentar, terão de se adaptar às consequências da pandemia e como tal espera-se que em 2021, 15% da população irá gastar menos devido a dificuldades económicas.

Tendo em consideração estas informações o Continente terá de planear a sua adaptação, muito particularmente para as lojas Continente Modelo, onde existe menos variedade de produtos a preços baixos, comparativamente aos hipermercados Continente.

2.4.4. Evolução do comportamento de compra do consumidor português

Os hábitos de compra dos consumidores vão mudando ao longo do tempo e esta evolução tem sido acompanhada por bastante investigação (Silva et al., 2020). Na União Europeia verificou-se um crescendo de utilização de compras *online*, mas mesmo assim os consumidores continuam a apresentar características diferentes, seja pela diferença do nível de rendimento, seja por questões culturais (Minkov, 2013).

No que respeita ao comportamento dos portugueses Silva et al. (2020) demonstraram que se verifica uma propensão para pesquisa *online* antes da decisão final de compra e que os compradores portugueses tendem a ser tradicionais, mesmo quando pesquisam produtos *online*. Atendendo a esta contradição, será necessário incentivar a ida à loja, para transformar os potenciais clientes que recorrem a pesquisa inicial em verdadeiros

compradores. Estes investigadores acrescentam ainda a necessidade de colocar informação detalhada sobre os produtos, nos sites das empresas e sempre que possível acrescentar a opinião de um especialista, para reforço do valor da proposta realizada pela empresa.

No que respeita ao comportamento de compra, em produtos alimentares existe investigação, que continua a realçar a importância da compra em loja e apesar da pandemia ter estimulado a compra *online* na era pós COVID 19, espera-se que os consumidores retomem as compras em loja, já que de acordo com Silva et al. (2020) os portugueses são consumidores tradicionalistas e céticos.

Para acompanhar esta tendência a marca Continente deverá continuar a investir no marketing em loja, com ações que contribuam para estimular a experiência do cliente, em simultâneo com a existência de aplicações e de melhoria da informação *online*.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Neste capítulo, estruturado em quatro seções, procedeu-se à explicitação dos princípios metodológicos e os métodos e opções utilizadas no processo de investigação. Na primeira, descrevem-se as principais questões e fundamentos da estratégia de investigação escolhida. Na segunda, apresenta-se o contexto de um estudo (natureza do objeto e objetivos) e na terceira seção apresentam-se as opções metodológicas de uma investigação, assim como, a sua validade. Finalmente, a quarta seção trata do desenho e fases do estudo empírico, nomeadamente a amostra, descrição dos instrumentos e técnicas de recolha de informação e ao método de tratamento e análise dos dados e obtenção dos resultados.

3.1. Questões e fundamentos metodológicos

Na perspetiva de Hill e Hill (2016), a investigação consiste na atividade de natureza empírica, baseada num processo sistemático e objetivo, a partir do qual são utilizados fundamentos teóricos que servem para justificar os fenómenos sociais.

Investigar é um processo suportado na análise de informação recolhida de forma planeada e sistemática, com o intuito de encontrar soluções verosímeis para problemas identificados e um meio fundamental de aumentar o conhecimento e, conseqüentemente, o progresso científico (Malhotra, Nunan & Birks, 2017).

Como referem os mesmos autores, investigar é um esforço de criar ou expor conhecimento de uma realidade na procura de soluções para problemas identificados. No presente trabalho, o problema identificado foi a necessidade de compreensão da estratégia de posicionamento adotada pela marca Continente, cuja solução passou pela pesquisa exploratória bibliográfica e documental e da aplicação de um inquérito por questionário *online*, no *Google Forms*.

Para o efeito, a investigação primeiro deve-se definir o problema de pesquisa. Segundo Gil (1999, p. 49) o problema de pesquisa é “qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”. Após definido o problema, deve-se iniciar a pesquisa bibliográfica e a fundamentação teórica.

A pesquisa bibliográfica é o tipo de pesquisa onde o conteúdo é originado de livros e artigos científicos. O objetivo da pesquisa bibliográfica foi o de permitir ao autor um maior conhecimento sobre o assunto e poder explorar assuntos já tratados anteriormente, de maneira a enriquecer a qualidade do estudo, eliminando possíveis incoerências (GIL, 1999).

Abordagem da pesquisa foi quantitativa, que é o tipo de pesquisa que quantifica os dados coletados e os trata com procedimentos estatísticos, como média, moda, desvio padrão, entre outros. É utilizado quando se pretende alcançar com precisão os questionamentos levantados, evitando ao máximo distorções da realidade com uma margem de segurança (MICHEL, 2005).

Assim, o presente estudo pretende compreender a experiência dos consumidores aquando da sua visita ao hipermercado Continente, utilizando para isso inquéritos por questionários.

3.2. Natureza do objeto e objetivos de uma investigação

Como referenciado anteriormente, a investigação teve como objetivo geral analisar a perceção do consumidor acerca das estratégias de posicionamento da marca utilizadas pela insígnia Continente. Bem como os objetivos específicos de verificar quais os atributos mais relevantes na construção da insígnia Continente; identificar a estratégia de posicionamento da insígnia Continente; compreender se a estratégia de posicionamento adotada permite obter vantagens competitivas sustentáveis; e avaliar a perceção do consumidor acerca da insígnia Continente.

O presente estudo assume a natureza descritiva, com recurso à pesquisa exploratória bibliográfica e documental, assim como, a métodos de pesquisa quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário *online*.

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva contribui para a descrição das características de determinadas populações ou acontecimentos, sendo realizada através de métodos uniformizados de recolha de dados (e.g. questionário, observação sistémica).

Quanto à pesquisa exploratória, esta permite obter uma maior proximidade com o problema, o que leva à necessidade de aprofundar conhecimentos e a proceder ao levantamento bibliográfico.

3.3. Validade da investigação e opções metodológicas

Segundo Hill e Hill (2016), a validade pode assumir três tipos: validade de conteúdo; validade teórica e validade prática. A validade de conteúdo é observada nas perguntas dos questionários, que indicam se uma amostra é representativa do total dos itens disponíveis para mensurar o que se pretende. Quando não é possível calcular um valor para a validade de conteúdo, deverá ser utilizada a validade teórica, através da apresentação dos itens positivos ou negativos. A validade teórica pode ser convergente, discriminante ou fatorial. Por sua vez, a validade prática pode ser calculada, recorrendo a diversos métodos, onde se destacam a validade preditiva (predição de valores para outra variável) e validade simultânea (os valores da variável a predizer são obtidos ao mesmo tempo).

3.4. Desenho do estudo empírico

Como exposto anteriormente, o desenho da investigação segue o paradigma do subjetivismo, com recurso a métodos de pesquisa bibliográfica e documental e abordagem quantitativa (inquérito por questionário), sendo de natureza descritiva e exploratória.

3.4.1. Amostra

O estudo teve por base uma amostra não probabilística por conveniência, formada por indivíduos residentes em Portugal Continental e Ilhas, que costumam realizar compras em hipermercados.

A escolha sobre esta amostra deveu-se à praticidade, rapidez e ausência de custos associados. Contudo, a limitação desta amostra refere-se à possibilidade de não generalização dos resultados e das conclusões, pois, a amostra não é representativa do universo da população. O tamanho da amostra é de 253 participantes, com perfis diferentes.

3.4.2. Instrumento de recolha de dados

A recolha de dados incidiu sobre as análises bibliográfica e documental, assim como, da aplicação do inquérito por questionário (Anexo I).

Quanto ao inquérito por questionário, este foi aplicado via *online*, através do *Google Forms*, entre os dias 01 de novembro e 10 de novembro de 2020, numa amostragem *snowball* (bola de neve), pois, o inquérito foi partilhado na rede social Facebook, tendo sido solicitado aos contactos pessoais do investigador, a divulgação e preenchimento do mesmo, de modo a obter uma maior representatividade da amostra.

Antes do preenchimento do inquérito por questionário, os participantes foram informados sobre a confidencialidade e anonimato das respostas e dos dados recolhidos, através do cabeçalho, onde era apresentado o objetivo do estudo.

3.4.3. Inquérito por questionário

Para a elaboração do inquérito por questionário foi considerado o estudo realizado por Maldonado, Escobar e Villada (2017) “Estrategias de posicionamiento para los supermercados Olímpica en el Oriente Antioqueño, en el periodo comprendido entre 2017-2018”.

O inquérito por questionário encontra-se dividido em cinco grupos. O primeiro grupo refere-se à caracterização do consumidor, onde é questionado sobre quais os tipos de superfície de comércio alimentar, hiper/supermercados que utiliza mais frequentemente; qual foi o último hipermercado onde realizou compras; quais os atributos com maior importância na escolha do hipermercado. Foi utilizada uma escala de Likert de (1) Nada importante a (5) Muito importante.

No segundo grupo, visita aos hipermercados Continente, é questionado sobre se os participantes conhecem os hipermercados Continente; quais os meios pelos quais conheceu o Continente; frequência de visita, em caso negativo qual o motivo de não visitar; possui e utiliza cartão Continente e percepção sobre o mesmo. Foi utilizada uma escala de Likert de (1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente.

No terceiro grupo, marca própria do Continente, é questionado sobre a qualidade, o preço, confiança, consolidação no mercado, produtos inovadores e personalidade diferenciadora dos produtos da marca Continente. Foi utilizada uma escala de Likert de (1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente.

No quarto grupo, experiência de compra nos hipermercados Continente, é questionado sobre a experiência de compra; a futura recomendação para a realização de compras

mensais; intenção de voltar a realizar as compras no mesmo local. Foi utilizada uma escala de Likert de (1) Muito insatisfeito a (5) Muito satisfeito.

Por último, é questionado sobre a caracterização sociodemográfica dos participantes, nomeadamente, região, género, idade, estado civil, habilitações literárias, número de elementos do agregado familiar, rendimento mensal líquido do agregado familiar.

3.4.3. Tratamento e análise da informação

Os dados obtidos através do inquérito por questionário foram alvo de tratamento estatístico através do software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versão 24.0. (Pestana e Gageiro, 2005). Também foi utilizado o Microsoft Excel 2016, que serviu para a elaboração das tabelas, bem como o próprio Google Forms para tratamento dos dados e criação dos gráficos.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, estruturado em três seções, apresentam-se os resultados e discussão. Na primeira seção é apresentado o hipermercado Continente. Na segunda seção é elaborada a análise descritiva dos dados. Por fim, na terceira seção, são interpretados e discutidos os resultados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário.

4.1. Hipermercados Continente

A cadeia de hipermercados Continente foi a primeira a surgir em Portugal, em 1985, mantendo-se desde essa data como uma das referências no setor de retalho alimentar a nível nacional (Continente, s.d.).

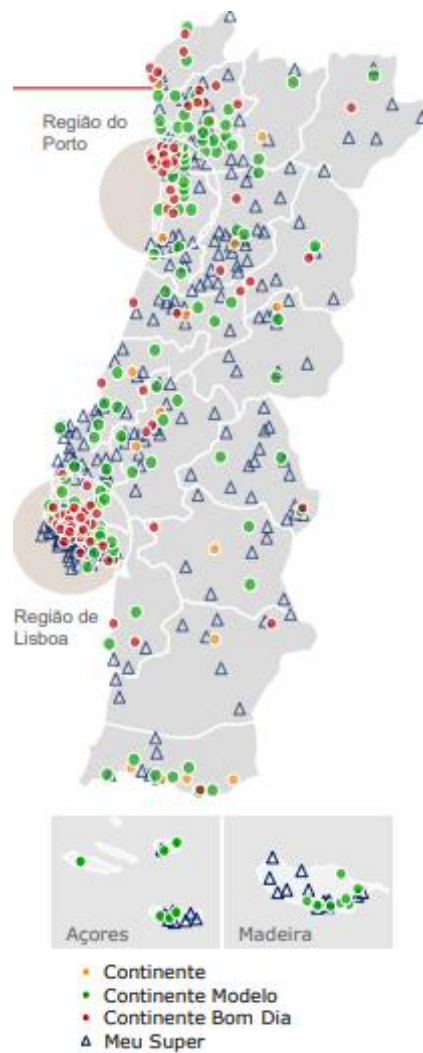
O objetivo com a abertura de lojas passava por satisfazer as necessidades dos clientes, através da oferta de produtos diversificados, de qualidade, baixos preços e de proximidade com os clientes (Continente, s.d.).

Ao longo do tempo, 35 anos de existência, o Continente tem vindo a consolidar a sua posição nas escolhas dos clientes, o que é comprovado pelo facto de ter sido e continuar a ser Marca de Confiança, durante sucessivos anos, tanto a nível global, como a nível ambiental (Marca de Confiança Ambiente) (Continente, s.d.).

A marca Continente encontra-se sob a alçada da Modelo Continente Hipermercados, S.A, cuja sede situa-se na Rua João Mendonça, Senhora da Hora, Matosinhos (Continente, s.d.).

Em julho de 2018, existiam 567 lojas, que se encontram distribuídas por todo o país, contando com aproximadamente mais de 30.000 colaboradores (Figura 7). Como se pode observar na Figura 8, a Sonae dispõe de um portefólio de retalho alimentar diversificado, uma vez que possui cinco insígnias: Continente; Continente Modelo; Continente Bom Dia; Continente Online e Meu Super.

Figura 8- Lojas pertencentes à SONAE MC



Fonte: Sonae (2018)

Na Figura 9 evidenciam-se as diferentes tipologias da cadeia de hipermercados Continente. A primeira fotografia mostra o Continente, que engloba hipermercados urbanos situados em centros comerciais ou em zonas comerciais independentes, em áreas urbanas de elevada densidade populacional, diferenciando-se através do preço e da variedade. A segunda fotografia mostra o Continente Modelo, que engloba grandes supermercados em localizações estratégicas em cidades de média dimensão, contando com uma ampla diversidade, elevados níveis de serviço e atratividade. Por sua vez, a última fotografia mostra o Continente Bom Dia, que engloba supermercados de proximidade em áreas de elevada densidade populacional (sobretudo cidades), adotando um modelo baseado na qualidade e diversidade de produtos frescos (Sonae, 2018).

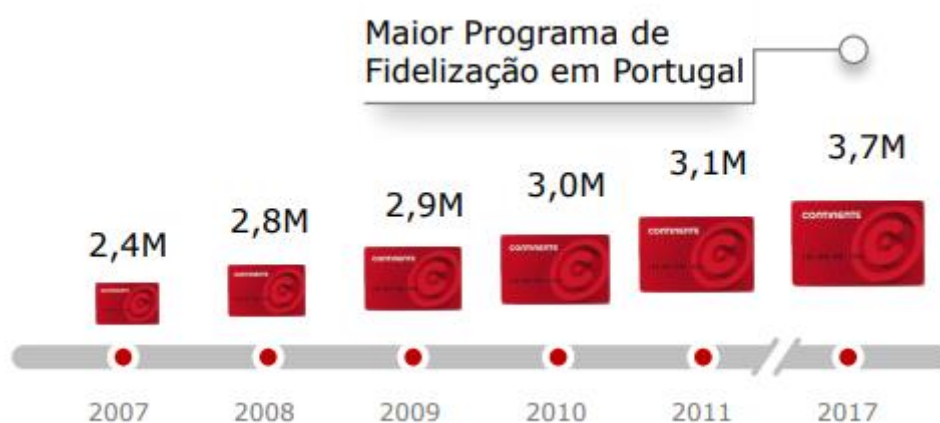
Figura 9-- Tipologias da cadeia de hipermercados Continente



Fonte: Sonae (2018)

Quanto ao cartão de fidelização, este consiste num programa único, que cobre aproximadamente 85% das famílias portuguesas, segundo dados da Sonae (2018) (Figura 10). Para além do cartão, o Continente também conta com uma aplicação, cujo objetivo passa por conhecer os clientes; promover a aquisição e retenção de clientes; dar a conhecer a Sonae e as marcas parceiras; apoiar a digitalização e o conceito *omnicanal*.

Figura 10- Cartão de fidelização Continente



Fonte: Sonae (2018)

Relativamente às perspetivas futuras, a Sonae e o Continente esperam continuar a: a) reforçar a proposta de valor centrada no retalho alimentar, de modo a suportar o crescimento LFL, através da melhoria da perceção de valor pelo cliente, promoção de

produtos frescos e transformação da oferta de marca própria; b) expandir a rede de proximidade e otimização das lojas, através da capitalização da baixa penetração do formato de proximidade e da otimização seletiva para melhorar a produtividade das lojas; c) alavancar a plataforma digital e capturar crescimento potencial do comércio eletrónico; d) expandir a oferta de Saúde & Bem-estar, aproveitando as características atrativas do mercado (Sonae, 2018).

4.2. Análise descritiva

Nesta segunda seção é elaborada a análise descritiva das respostas obtidas através do inquérito por questionário, sendo apresentada a caracterização sociodemográfica da amostra e, posteriormente, os resultados dos cinco grupos do questionário.

4.2.1. Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 253 participantes, dos quais 206 pertencem ao género feminino (81,4%) e 46 (18,2%) pertencem ao género masculino, evidenciando-se o género feminino. Quanto ao estado civil, a maioria dos participantes é solteiro (a) ($n = 151$; 59,7%), seguida dos casados (as)/união de facto ($n = 95$; 37,5%). Nas habilitações literárias, a maioria dos participantes tem ensino superior ($n = 224$; 88,5%). Os participantes que mais responderam ao questionário residem na região do Alentejo ($n = 133$; 52,6%), contando com 2 elementos no agregado familiar ($n = 86$; 34,0%) e com um rendimento mensal líquido do agregado familiar, que se situa entre os 1001-1500€ ($n = 74$; 29,2%), conforme é possível verificar abaixo na tabela 1.

Recapitulando, esta amostra é caracterizada por ser maioritariamente do género feminino, solteira, qualificada, residente no Alentejo, com um agregado familiar formado por 2 pessoas e com um rendimento mensal líquido do agregado familiar entre os 1001-1500€,

Tabela 1 – Fidelização e recomendação dos hipermercados Continente

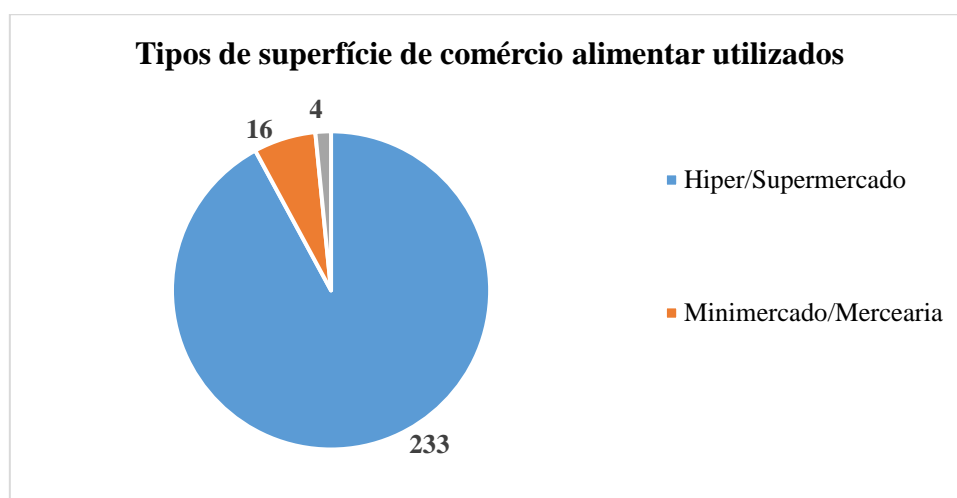
	<i>n</i> (253)	%	Medidas Descritivas
Género			
Masculino	46	18,3	<i>Mo: Feminino</i>
Feminino	206	81,7	
Estado civil			
Solteiro (a)	151	59,7	<i>Mo: Solteiro (a)</i>
Casado (a) / União de facto	95	37,5	
Divorciado (a)	6	2,4	
Viúvo (a)	1	0,4	
Habilitações literárias			
Ensino básico	2	0,8	<i>Mo: Ensino superior</i>
Ensino secundário	27	10,7	
Ensino superior	224	88,5	
Região			
Norte	8	3,2	<i>Mo: Alentejo</i>
Centro	53	20,9	
Lisboa	44	17,4	
Alentejo	133	52,6	
Algarve	11	4,3	
R.A. Açores	3	1,2	
R.A. Madeira	1	0,4	
N.º de elementos do agregado familiar			
1	44	17,4	<i>Mo: 2 elementos</i>
2	86	34,0	
3	70	27,7	
4	44	17,4	
5	7	2,8	
Mais de 5	2	0,8	
Rendimento mensal líquido			
< 400€	6	2,4	<i>Mo: 1001-1500€</i>
401-600€	11	4,3	
601-800€	26	10,3	
801-1000€	29	11,5	
1001-1500€	74	29,2	
1501-3000€	71	28,1	
>3000€	6	2,4	
Prefiro não dizer	30	11,9	

Nota: *n*: número de participantes; *Mo*: Moda

4.2.2. Resultados do grupo I

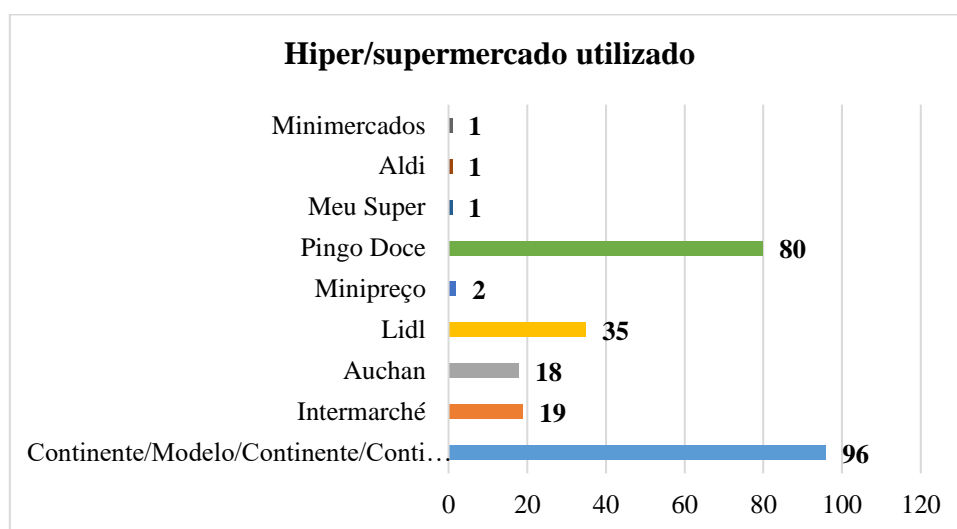
Quanto aos resultados obtidos no grupo I, Caracterização do Consumidor, verificou-se que os tipos de superfície de comércio alimentar que os participantes utilizam mais frequentemente é o híper/supermercado ($n = 233$; 92,1%), seguido dos minimercados/mercearias ($n = 16$; 6,3%) (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Tipos de superfície de comércio alimentar utilizados



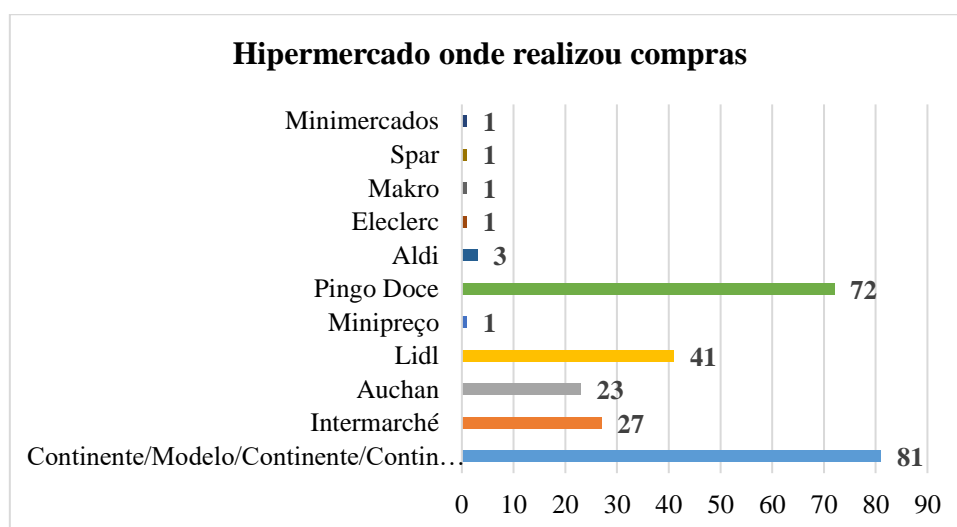
Quanto ao hiper/supermercado utilizado com maior frequência, os participantes responderam que é o Continente ($n = 96$; 37,9%) e o Pingo Doce ($n = 80$; 31,6%) (Gráfico 2), o que corrobora a resposta anterior sobre o tipo de superfície de comércio alimentar mais utilizada pelos participantes.

Gráfico 2 - Hiper/supermercado utilizado



No Gráfico 3 observa-se que o último hipermercado onde os participantes realizaram compras foi o Continente ($n = 81$; 32,0%) e o Pingo Doce ($n = 72$; 28,5%).

Gráfico 3 - Último hipermercado onde realizou compras



No que se refere aos atributos que têm maior importância na escolha do hipermercado (Tabela 2) onde os participantes realizaram compras, afere-se que as médias mais elevadas se situam no item “qualidade e frescura dos produtos” ($M = 4,61$; $DP = 0,78$), seguido do item “disponibilidade dos produtos” ($M = 4,56$; $DP = 0,77$), “variedade dos produtos” ($M = 4,49$; $DP = 0,82$) e “limpeza e higiene” ($M = 4,44$; $DP = 0,91$).

Em contrapartida, os itens com menor importância na escolha do hipermercado para a realização de compras são “cartão de fidelização” ($M = 3,02$; $DP = 1,38$) e “forte comunicação” ($M = 2,70$; $DP = 1,20$).

Tabela 2 - Atributos com maior importância na escolha do hipermercado onde realiza compras

	<i>M</i>	<i>dp</i>
Atributos na escolha do hipermercado		
Limpeza e higiene	4,44	0,91
Localização da loja	4,31	0,99
Marca de confiança	4,07	0,99
Inovação	3,50	1,03
Estabilidade nos preços	4,34	0,88
Cartão de fidelização	3,02	1,38
Rapidez no atendimento	4,10	0,92
Forte comunicação	2,70	1,20
Fácil localização dos produtos	4,05	0,99
Promoções	4,39	0,95
Ambiente de loja	3,97	1,06
Qualidade e frescura dos produtos	4,61	0,78
Variedade dos produtos	4,49	0,82
Disponibilidades dos produtos	4,56	0,77
Preços competitivos	4,37	0,93
Colaboradores qualificados	3,84	1,12

Nota: *M*: Média; *dp*: Desvio-padrão

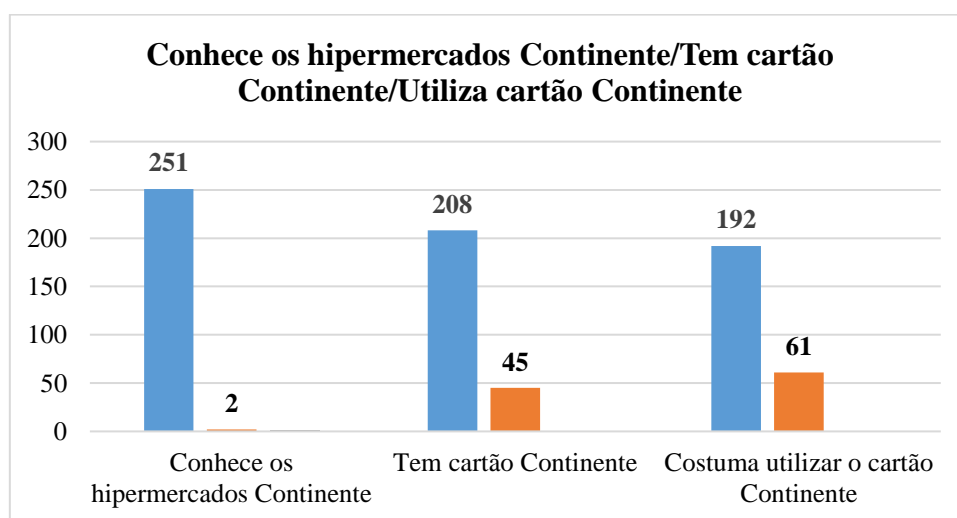
Isto mostra que os atributos privilegiados pelos participantes correspondem à própria compra (qualidade e frescura, disponibilidade e variedade dos produtos) e à apresentação da loja (limpeza e higiene), em detrimento, da existência de possíveis ofertas disponibilizadas através do cartão de fidelização, ou da forte comunicação, divulgada através de folhetos e anúncios na TV.

Ao comparar a análise das respostas do grupo I de Caracterização do Consumidor e do grupo de Caracterização do Inquirido com o levantamento bibliográfico, onde refere-se a delimitação do público-alvo, é suma importância conhecer o perfil do consumidor para poder definir as estratégias de segmentação, para que seja possível satisfazer as suas vontades e expectativas. É de salientar que conforme já referido anteriormente na revisão bibliográfica, a localização da loja pode influenciar a decisão dos consumidores na frequência de visita e na realização de compras.

4.2.3. Resultados do grupo II

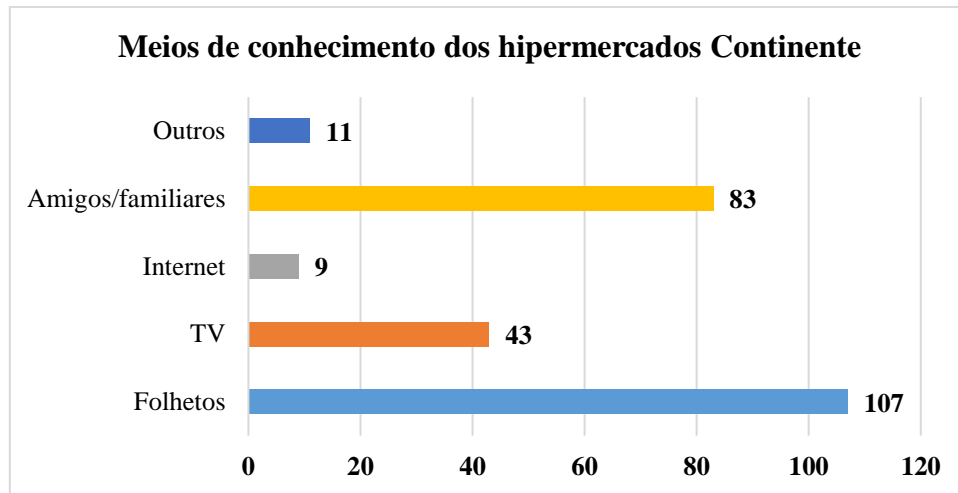
Relativamente aos resultados obtidos no grupo II, Visita aos Hipermercados Continente, no Gráfico 4 observa-se que a maioria dos participantes conhece os hipermercados Continente ($n = 251$; 99,2%), assim como, tem cartão Continente ($n = 208$; 82,2%) e utiliza cartão Continente ($n = 192$; 75,9%). Isto mostra que estão familiarizados com as lojas e com as diversas características das mesmas.

Gráfico 4 - *Conhece os hipermercados Continente/Tem cartão Continente/Utiliza cartão Continente*



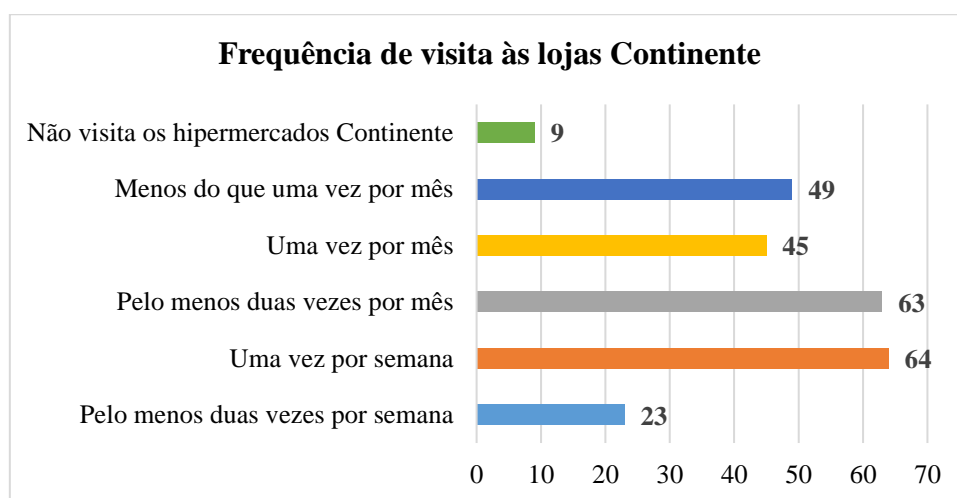
No Gráfico 5 verifica-se que grande parte dos participantes conheceu os hipermercados Continente através de folhetos ($n = 107$; 42,3%) e de amigos/familiares ($n = 83$; 32,8%).

Gráfico 5 - Meios de conhecimento dos hipermercados Continente



No Gráfico 6, quando questionados sobre a frequência de visita às lojas Continente, os participantes responderam que visitam a mesma uma vez por semana ($n = 64$; 25,3%) ou pelo menos duas vezes por mês ($n = 63$; 24,9%), o que mostra que os participantes são visitantes assíduos da loja. Também foi questionado sobre os motivos de não visita, onde os participantes destacaram a distância entre a residência e a loja ($n = 14$; 40,0%); o facto de ser mais dispendioso ($n = 8$; 22,8%) e de não existir uma loja na cidade onde residem ($n = 4$; 11,4%).

Gráfico 6 - Frequência de visita às lojas Continente



Na Tabela 3, apresenta-se a percepção dos consumidores sobre os hipermercados Continente, sendo de salientar os itens referentes à “limpeza e higiene” ($M = 4,25$; $DP = 0,83$), “variedade de artigos” ($M = 4,24$; $DP = 0,84$), “disponibilidade de artigos” ($M = 4,22$; $DP = 0,89$) e “marca de confiança” ($M = 4,13$; $DP = 0,90$). Em contrapartida, os itens menos percebidos pelos participantes foram “cartão de fidelização” ($M = 3,53$; $DP = 1,13$) e “proximidade no atendimento” ($M = 3,58$; $DP = 1,02$).

Tabela 3- Percepção sobre os hipermercados Continente

	<i>M</i>	<i>dp</i>
Percepção sobre os hipermercados Continente		
Lojas bem localizadas	4,02	0,99
Limpeza e higiene	4,25	0,83
Marca de confiança	4,13	0,90
Qualidade e inovação	3,87	0,89
Preços estáveis	3,70	1,08
Proximidade no atendimento	3,58	1,02
Rapidez no atendimento	3,71	1,06
Forte comunicação	3,93	0,98
Fácil localização dos produtos	4,02	0,97
Boas promoções	3,85	1,04
Cartão de fidelização	3,53	1,13
Ambiente de loja agradável	3,85	0,99
Qualidade e frescura dos produtos	3,90	0,97
Variedade de artigos	4,24	0,84
Disponibilidade de artigos	4,22	0,89
Preços competitivos	3,79	1,07
Colaboradores qualificados	3,72	0,98

Nota: *M*: Média; *dp*: Desvio-padrão

Na análise do grupo II referente a visita aos hipermercados Continente, torna-se possível validar as informações divulgadas pela Sonae MC no relatório de apresentação semestral divulgado pela empresa, onde afirma-se que aproximadamente 85% das famílias portuguesas têm cartão de cliente Continente, que é o híper/supermercado mais frequentado pelos portugueses e que tem a maior participação do mercado retalhista português.

4.2.4. Resultados do grupo III

Quanto aos resultados obtidos no grupo III, Marca Própria do Continente, na Tabela 4 afere-se que os participantes consideram que a marca própria do Continente se encontra consolidada no mercado ($M = 4,23$; $DP = 0,81$), é uma marca com produtos de confiança ($M = 3,86$; $DP = 0,89$), tendo produtos de elevada qualidade ($M = 3,80$; $DP = 0,78$). Por sua vez, os participantes consideram menos que a marca própria do Continente tem melhor qualidade perante a concorrência ($M = 3,26$; $DP = 0,87$) e o facto dos produtos serem mais baratos ($M = 3,21$; $DP = 1,06$).

Tabela 4 - Marca própria do Continente

	<i>M</i>	<i>dp</i>
Marca própria do Continente		
Os produtos são de elevada qualidade	3,80	0,78
Os produtos têm melhor qualidade perante a concorrência	3,26	0,87
Os produtos são mais baratos	3,21	1,06
Excelente marca	3,52	0,93
Confiança nos produtos	3,86	0,89
Consolidação da marca no mercado	4,23	0,81
Inovadora em avanços relativos a produtos	3,63	0,88
Personalidade que a distingue dos concorrentes	3,45	1,01

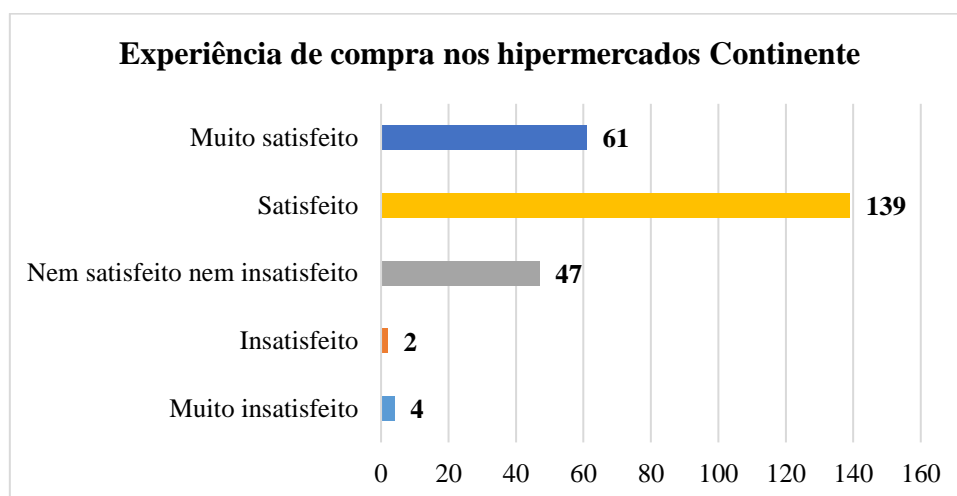
Nota: *M*: Média; *dp*: Desvio-padrão

Ao analisar as respostas obtidas nas questões referentes à marca própria do Continente, também é possível validar e avaliar as estratégias definidas e divulgadas pela marca Continente, onde o objetivo é satisfazer os clientes, através da oferta de produtos, de qualidade a preços baixos e do reconhecimento e consolidação da marca no mercado português. Quando compara-se com a bibliografia, é possível concluir que os produtos de marca própria são de total interesse por parte dos consumidores e vem se tornando um elemento diário dos clientes, tendo ocupado uma grande parte do mercado nacional.

4.2.5. Resultados do grupo IV

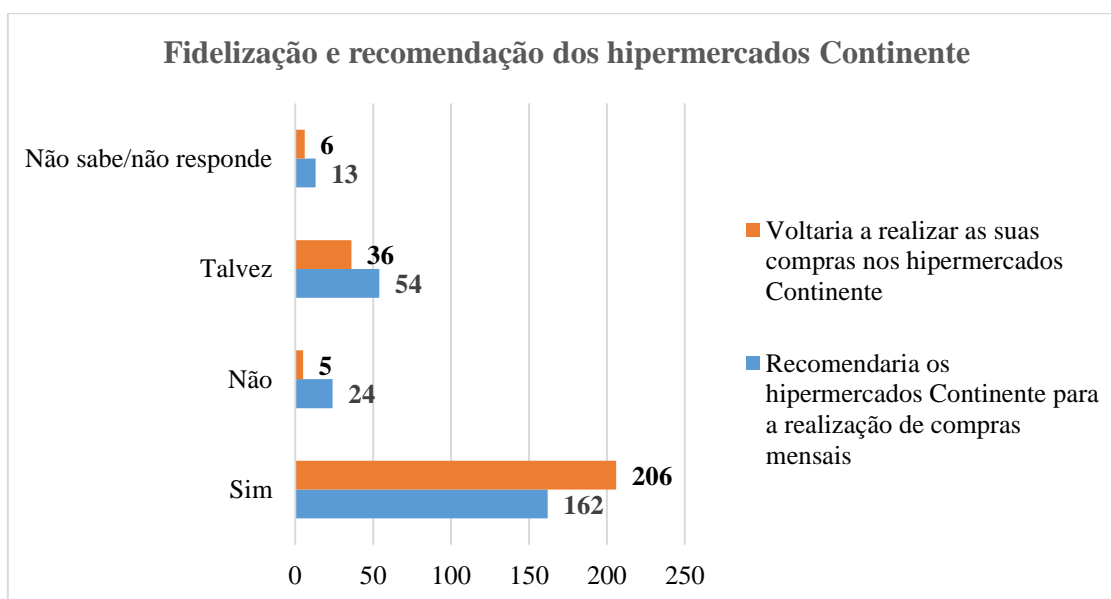
Por último, os resultados do grupo IV – Experiência de compra nos Hipermercados Continente (Gráfico 7), mostra que a maioria dos participantes teve uma experiência de compra satisfatória ($n = 139$; 54,9%) ou muito satisfatória ($n = 61$; 24,1%) nos hipermercados Continente.

Gráfico 7 - Experiência de compra nos hipermercados Continente



A respeito da recomendação destes hipermercados para a realização das compras mensais, a maioria dos participantes ($n = 162$; 64,0%) afirmou que recomendaria os mesmos, existindo uma minoria de participantes que afirmou não saber/não responder à questão ($n = 13$; 5,1%). O facto de recomendarem os hipermercados Continente leva a que a maioria dos participantes ($n = 206$; 81,4%) esteja disposto a voltar a realizar as suas compras nestes estabelecimentos, existindo uma minoria de participantes que indicou não voltar a realizar as suas compras no Continente ($n = 5$; 2%) (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Fidelização e recomendação dos hipermercados Continente



Por fim, na análise do grupo IV, referente a experiência e fidelização dos clientes, o Continente se mostra capaz de executar com sucesso as suas estratégias de posicionamento e segmentação, atraindo e fidelizando clientes. A fidelização se dá pela percepção dos consumidores em que a marca é de confiança e tem vantagens competitivas, refletindo a análise bibliográfica do posicionamento psicológico, onde o Continente consegue ocupar um lugar diferenciado na mente dos consumidores.

4.3. Discussão dos resultados

Em primeiro lugar tem-se de mencionar que os resultados obtidos se referem maioritariamente à região do Alentejo (52,3% da amostra).

Após a análise da estratégia da marca verifica-se, na tabela 5, que no Alentejo, a distribuição do retalho da marca é a seguinte:

Tabela 5 - Localização das lojas no Alentejo

Tipo de loja	Localização
Hipermercado	Évora; Beja
Modelo	Setúbal, Palmela, Pinhal Novo, Grândola, Sines, Beja, Reguengos, Portalegre e Elvas
Bom Dia	Santo André, Montemor, Santiago do Cacém, Moura, Campo Maior

Fonte: www.continente.pt

Não se pode esquecer, que na zona do Alentejo (Figura 11), existe bastante dispersão demográfica face a outras zonas do país. Dados da PORDATA referentes a 2019, mencionam que o número médio de habitantes por km² era de 22,3 no Alentejo, face a 78,6 no Centro e 167,9 no Norte. Estes dados confirmam que a escolha da versão Modelo foi resultado do critério para cidades de média dimensão e por isso apenas se encontram hipermercados em Évora e Beja.

Quando se analisa as respostas obtidas no inquérito e verificar-se que 40,0% dos inquiridos consideram que a distância é grande, do local da sua residência a uma loja da marca, e que 11,4 % afirmam não existir nenhuma loja no local onde residem, conclui-se que a baixa densidade demográfica e a dispersão da ocupação do território, podem ser uma justificação para esta situação.

Villada (2017) e mostram que os consumidores apreciam estes atributos, através dos quais as lojas conseguem diferenciar-se da concorrência, assim como, alcançar notoriedade, qualidade da oferta, acessibilidade do produto, assistência técnica, pessoal de vendas e aumento da comunicação. Quanto maior a variedade, qualidade, frescura, disponibilidade, limpeza e higiene, maior o interesse dos consumidores em visitar esse estabelecimento e maior a oportunidade para que estes fiquem satisfeitos, recomendem e recomprem. Em contrapartida, os itens menos relevantes para os participantes foram o “cartão de fidelização” e “forte comunicação”, o que sugere que o Continente deve apostar mais na comunicação a nível de anúncios na TV, folhetos, entre outros, pois, assim pode dar a conhecer a mais pessoas o cartão de fidelização. Segundo dados da Sonae (2018), o cartão de fidelização cobre aproximadamente 85% das famílias portuguesas.

Apesar do item do “cartão de fidelização” não ser um dos atributos mais escolhidos pelos consumidores, é de realçar que a maioria dos participantes tem cartão e utiliza-o, ou seja, os participantes podem ter cartão e não sabem quais as principais vantagens para além das compras no Continente. Nesse sentido, são de enumerar outras vantagens para além das compras no Continente: Plano Galp Continente; Plano Saúde Well’s; desconto mínimo garantido; cartão Universo; TAP Miles & Go; passatempos.

Quanto à frequência de visita às lojas Continente, a mesma é de uma vez por semana ou pelo menos duas vezes por mês, o que corrobora os resultados anteriores, sobre o hipermercado mais utilizado e o último local escolhido para a realização das compras. Contudo, existem algumas limitações que levam os participantes a não visitarem a loja, onde se salientam a distância entre a residência e a loja, o facto de ser mais dispendiosa e de não existir uma loja na cidade onde residem, o que vai ao encontro do estudo realizado por Levy e Weitz (2012), onde se conclui que a localização da loja pode influenciar a decisão dos consumidores na frequência de visita e na realização de compras, sobretudo de ocasião e mais pequenas. A este respeito, Queiroz, Souza e Gouvinhas (2008) referem que a localização da loja é uma das estratégias de posicionamento existentes no setor da distribuição.

Relativamente à percepção dos consumidores sobre os hipermercados Continente, verificou-se que estes apresentam uma boa percepção sobre o mesmo, sobretudo nos itens da “limpeza e higiene”, “variedade de artigos”, “disponibilidade de artigos” e “marca de confiança”, o que corrobora o motivo de escolha do hipermercado Continente para a

realização das compras. Por sua vez, os itens que os participantes menos perceberam foram o “cartão de fidelização” e “proximidade no atendimento”, o que vai ao encontro do estudo realizado por Esteban (2018), onde os participantes atribuíram menor relevância a este item. O facto de não perceberem o cartão de fidelização pode dever-se à menor importância dada a este item aquando da escolha para a realização das compras, assim como, a proximidade no atendimento, uma vez que também atribuem menor importância à rapidez no atendimento.

Sobre a marca própria do Continente, os participantes encaram esta marca como uma marca consolidada no mercado, o que a leva a ter produtos de elevada qualidade e de confiança. Estes resultados corroboram diversos estudos onde se concluiu que as marcas contribuem para alcançar uma margem superior; aumentar o lucro das categorias de produtos; diferenciar-se dos concorrentes; melhorar a imagem e reputação; fidelizar clientes; manter ou melhorar o relacionamento com os clientes e satisfazer as diferentes necessidades dos consumidores (Alan et al., 2019; Bontemps et al., 2008).

Nesta linha de investigação Yang et al. (2021), defendem que quanto maior for a confiança do cliente num produtor/retalhista, maior será a qualidade percebida de produtos e serviços disponibilizados pelo mesmo. Cuneo et al. (2015), também afirmam que, quanto maior for a qualidade percebida dos produtos de marca própria, maior será a sua procura e a credibilidade da marca, e menor será o risco percebido.

Por fim, a experiência de compra nos hipermercados Continente foi considerada como sendo satisfatória ou muito satisfatória, pelo que os participantes estão predispostos a recomendar o Continente e a voltar a realizar as suas compras neste hipermercado. Estes resultados são semelhantes aos obtidos no estudo realizado por Esteban (2018), onde a diversidade de produtos e a qualidade da experiência de compra são atributos privilegiados pelos consumidores.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que o objetivo do estudo era a identificação das estratégias de posicionamento da marca, foi necessário verificar as ferramentas estratégicas utilizadas, nomeadamente um recurso mais intensivo à comunicação digital e a meios de marketing relacional.

Para tal revelou-se apropriado o levantamento dos conteúdos utilizados nas redes sociais e a qualidade das aplicações utilizadas pela empresa. Outra questão foi a necessidade de verificar a seleção geográfica para a instalação dos projetos- Continente, Modelo e Bom Dia.

5.1. Conclusões

Após a elaboração da presente dissertação foi possível observar que, tanto a questão de investigação, como os objetivos predefinidos, foram alcançados, uma vez que se conseguiu analisar as estratégias de posicionamento de marca utilizadas pela empresa Continente. Verificou-se ainda uma definição clara da escolha da área dos estabelecimentos, que demonstram adequação ao potencial de consumo, consoante concentração de habitantes por km².

Assim, as principais estratégias de posicionamento de marca adotadas pelo Continente referem-se à estratégia do atributo; estratégia da qualidade-preço; estratégia do uso ou aplicação; estratégia da categoria/liderança setorial.

Neste caso, a estratégia do atributo permitiu identificar que os principais atributos relacionados ao Continente são: qualidade e frescura dos produtos; disponibilidade dos produtos; variedade dos produtos; limpeza e higiene.

A estratégia da qualidade-preço mostra que o Continente utiliza elevada qualidade e fiabilidade do produto a um preço mais elevado, mas também utiliza um preço mais baixo em determinados produtos, sobretudo de marca própria, e para tal lança produtos de marca própria todos os dias (<https://www.hipersuper.pt/2020/08/10/continente-lanca-media-um-produto-marca-propria-dia/>).

A estratégia do uso ou aplicação sugere que os produtos do Continente estão sempre disponíveis, com diversidade, qualidade e frescura, pelo que são recomendados para todas as situações.

Por sua vez, na estratégia da categoria/liderança setorial, o Continente mostra que se encontra em primeiro lugar na escolha dos consumidores, quer pela sua abrangência a nível nacional, quer pela diversidade de insígnias que possui, que se estendem desde a saúde, até à restauração.

Quanto aos objetivos específicos, os mesmos também foram alcançados, uma vez que através dos resultados obtidos se verificou que os atributos do Continente eram a qualidade e frescura dos produtos; disponibilidade dos produtos; variedade dos produtos; limpeza e higiene. As estratégias de posicionamento adotadas pelo Continente (anteriormente mencionadas) permitem a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, tais como: fidelização e lealdade dos clientes; criação de boa reputação e imagem da empresa; forma de exportação dos produtos; alteração da perceção da qualidade dos clientes; maior poder de negociação; definição de um posicionamento estratégico; relações de confiança com os consumidores; maximização das oportunidades de mercado; exclusividade da marca ou do produto; alternativa de compra económica (Freitas,2018; Costa, 2013).

Em suma, o posicionamento do hipermercado Continente contribui para a obtenção de vantagens competitivas, assim como, da diferenciação da marca no momento de compra e na vontade de recomendar e recomprar nestes estabelecimentos. Os responsáveis/gestores das lojas Continente devem maximizar o facto dos consumidores, sobretudo os incluídos neste estudo, considerarem a marca como sendo de qualidade, confiança e que se encontra consolidada no mercado, para implementarem estratégias que lhes permitam ultrapassar as questões do cartão de fidelização e da comunicação presente em folhetos, anúncios de TV, entre outros, pois, estes não são os atributos mais relevantes que caracterizam as lojas, marcas e produtos.

Para manter posição de liderança da marca Continente, será necessário que a empresa continue a investir em estratégias de posicionamento no mercado. Os investigadores na área do retalho têm vindo a chamar a atenção, para as expectativas de alterações de mercado, que se seguirão certamente, em consequência da pandemia. À medida que os consumidores se foram habituando às compras on-line, à entrega de compras em casa, criaram-se outros hábitos de consumo e começaram desde 2020 a surgir investigações sobre quais as estratégias com mais impacto, para garantir vendas e manter posição no mercado.

Investigadores como Gauri, D., Ratchford, B., Pancras, J., & Talukdar, D. (2017) chamam a atenção para a necessidade de melhorar a qualidade da experiência de compra, adaptar a estrutura das lojas e promover experiências nas lojas, para intensificar a relação real e não virtual, do cliente com o produto, enquadrado num espaço específico.

5.2. Limitações do estudo

Uma das limitações do estudo encontra-se na dimensão da amostra, que poderia ser maior e probabilística, mas também utilizando dados de consumidores do Norte, Centro e Sul do país, para averiguar as diferenças, caso existam, na perceção do cliente face à marca.

A limitação geográfica poderá ter influência nos resultados, uma vez que a amostra pode não ser suficientemente representativa. Com dados obtidos, apenas se pode proceder a uma caracterização da zona do Alentejo, que apresenta características de distribuição da população, muito diferentes de outras zonas do país, nomeadamente do Norte.

Uma amostra mais diversificada teria permitido comparação entre as diferentes zonas- Norte, Centro e Sul para verificação diferenças substantivas dos padrões de consumo, não só em termos socioeconómicos, como também a nível da diferença entre meios urbanos e meios rurais.

5.3. Sugestões de investigação futura

Como sugestões de investigação futuras primeiramente indica-se a extensão da amostra e que a mesma seja probabilística. De seguida, indica-se a extensão do estudo sobre o impacto da pandemia COVID 19 nos comportamentos de compras, do consumidor português, para iniciar desde já as alterações necessárias ao mix de marketing da marca Continente.

Uma vez que a marca pretende continuar a ser líder de mercado, pensou-se que em futuras investigações, seria importante verificar qual a evolução em termos de outro tipo de lojas, tanto para meios urbanos, como para meios rurais. As informações acerca dos hábitos de compra e da sua alteração em função da pandemia, poderão vir a ter resultados neste sentido, embora continue a existir a interrogação sobre qual o valor percentual de clientes,

que comprará produtos frescos online, no período pós pandemia. Uma vez que no mercado americano se verifica já experiência de lojas sem caixa e sem atendimento presencial, resta saber se este modelo terá aplicabilidade no mercado português, nomeadamente no segmento de produtos alimentares frescos.

A manutenção da posição de liderança no mercado terá de ser apoiada em processos de gestão de inovação no retalho e como tal, exigirá da marca a conceção de novos procedimentos, nomeadamente a qualidade da aplicação móvel, a estratégia dos coupons de desconto e estratégias de marketing para atrair novos clientes. Face a esta realidade, seria importante proceder à investigação sobre o impacto dos coupons no comportamento de compra, para avaliar se a reação dos consumidores é mais rápida à publicidade às promoções semanais ou a esses coupons.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alan, Y., Kurtulus, M. & Wang, C. (2019). The role of store brand spillover in a retailer's category management strategy. *Manufacturing & Service Operations Management*, 21(3),1-16. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/332001196>.
- Amoroso, D., & Lim, R. (2017). The mediating effects of habit on continuance intention. *International Journal of Information Management*, 37(6), 693-702. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/318350248>.
- Anselmsson, J., Johansson, U., & Person, N. (2007). Understanding the premium price for grocery product. *Brand Management*, 16(6), 401-414. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/228630548>.
- Azmat, M. & Lakhani, A. S. (2015). Impact of Brand positioning strategies on consumer standpoint (A consumer's Perception). Recuperado de <https://www.academia.edu/15352756>.
- Backstrom, K., & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing prospects of retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 417-430. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/270672554>.
- Beneke, J. & Trappler, E. (2015). The might of the brand: a comparative analysis of brand prevalence in an emerging market setting. *British Food Journal*, 117(2), 485-505. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/23697239>.
- Beneke, J. & Zimmerman, N. (2014). Beyond private label panache: the effect of store image and perceived price on brand prestige. *Journal of Consumer Marketing*, 31(4), 301-311. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/265969359>.
- Bontemps, C., Orozco, V. & Requillart, V. (2008). Private labels, national brands and food prices. *Review of Industrial Organization*, 33(1), 1-22. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/23534745>.
- Borges, L. A. S., Carvalho, D. T. & Miranda, C. S. (2016). Antecedentes da intenção de compra de marcas próprias: Um estudo no mercado emergente. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 611-625. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43194/antecedentes-da-intencao-de-compra-de-marcas-proprias--um-estudo-no-mercado-emergente> (acesso em 2 setembro 2020).
- Boyle P. J. e Lathrop E. S. (2013). The value of private label brands to U.S. consumers: An objective and subjective assessment. *Journal of Retailing and Consumer Services* 20(1):80–86. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/257431017>.
- Brochado A. O., Marques S. H. & Mendes, P. (2015). Psychographic determinants of private-label adoption: a feasibility study in the Portuguese yogurt market. *Tourism & Management Studies* 11(1):136-145. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/279736590>

- Cachinho, H. (2001). *Comércio retalhista português, pós-modernidade, consumidores e espaço*. (pp. 107-109). Editora Gepe.
- Calvo-Porrá, C. & Lévy-Mangin, J. (2017). Store brands' purchase intention: Examining the role of perceived quality. *European Research on Management and Business Economics*. 23(2), 90-95. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/312291859>.
- Calvo-Porrá, C., & Lévy-Margin, J.P. (2018). From foodies” to “cherry-pickers”: A clustered-based segmentation of specialty food retailcustomers. *Journal of Retailing and Consumer Services*; 43, 278-284. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/324653538>.
- Campos, P. J. O. (2020). Estratégias promocionais em superfícies retalhistas. Mestrado em Economia Industrial e da Empresa. Universidade do Minho. Recuperado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/65815/1/Paulo+Jorge+Oliveira+Campos.pdf>
- Caprice, S. (2017). Private label positioning and product line. WorkingPaper No. 17-816, Toulouse School of Economics. Recuperado de www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2017/wp_tse_816.pdf
- Ceylana, Koseb & Aydin (2014). Value based Pricing: A Research on Service Sector Using Van Westendorp Price Sensitivity Scale. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148:1–6. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/266204402>
- Chernev, A. (2014). *Strategic marketing management*. Cerebellum Press.
- Christodoulides G., Cadogan J. W. & Veloutsou C. (2015). Consumer-based brand equity measurement: Lessons learned from an international study. *International Marketing Review* 32(3/4):307-328. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/276458331>
- Costa, C. R. (2013). Estratégias para aumento de penetração de marca de distribuição: uma perspetiva das marcas Continente. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão. Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/11249>.
- Cuneo, A., Milberg, S. J., Benavente, J. M., & Palacios-Fenech, J. (2015). The growth of private label brands: a worldwide phenomenon?. *Journal of International Marketing*, 23(1), 72-90. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/272381793>.
- Dimitrieska S., Koneska L., Kozareva K. G. & Teofilovska, J. (2017) The power of private brands. *CBU International Conference Proceedings* 5:114 Recuperado de <https://ojs.journals.cz/index.php/CBUIC/article/view/911>
- Dodd, C.C. & Lindley, T. (2003). Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(6), 345-352. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698902000541?via%3Dihub>

- Dolnicar, S., Grün, B. & Leisch, F. (2018). *Market Segmentation Analysis: Understanding It, Doing It, and Making It Useful*. Publisher: Springer Open
- Esteban, M. T. A. (2018). *Posicionamiento estratégico de las cadenas de supermercados en España*. Trabajo de Grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas Madrid. Recuperado de <http://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/19862>
- Falcão, R. F., Mazzero, S., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2016). A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento. *Revista Interdisciplinar de Marketing - RIMAR*, 6(2), 25-41. Recuperado de <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/28711/18178>
- Faustino, P. (2019). *Marketing Digital na Prática: Como criar do Zero uma Estratégia de Marketing para Promover Negócios ou Produtos*. Editor Marcador.
- Feitosa, T. P., Duarte, X.-B. & Paulo, H. Jr. (2016). As atitudes face às marcas de distribuidor e a sensibilidade ao preço / valor dos consumidores: Estudo internacional. In *XIX SEMEAD, Seminários em Administração*, São Paulo, Brasil. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/16681>.
- Fernie, J., & Sparks, L. (Eds.). (2018). *Logistics and retail management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. Kogan page publishers.
- Freitas, I. A. A. S. D. (2018). O efeito da responsabilidade social corporativa na fidelidade à marca: o papel mediador da imagem de marca: estudo de caso: a marca Continente Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social. Recuperado de <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/9546>.
- Fuller, F. H., & Beghin, J. C. (2015). China's growing market for dairy products. *Iowa Ag Review*, 10(3), 5. Recuperado de <https://lib.dr.iastate.edu/iowaagreview/vol10/iss3/5>.
- Gauri, D., Ratchford, B., Pancras, J., & Talukdar, D. (2017). An empirical analysis of the impact of promotional discounts on store performance. *Journal of Retailing*, 93(3), 283-303. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435917300490?via%3Dihub>.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- González-Benito, O. and Martos-Partal, M. (2012). Role of retailer positioning and product category on the relationship between store brand consumption and store loyalty. *Journal of Retailing*, 88(2), 236-249. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435911000418>.
- Grönroos, C. (2000). Relationship marketing: interaction, dialogue and value. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 13-24. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/215915796>

- Hassan, H., Rahman, M. S. & Sade, A. B. (2019). Why do hypermarkets extend their brands to a growing number of products? *International Journal of Business Excellence*, 17(3), 290-305. Recuperado de <http://www.inderscience.com/offer.php?id=97956>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por Questionário*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Jayakumar G.S. D. S. & Bejoy, J. T. (2012). Modeling the Evaluation of Customer Based Brand Equity of Two Wheeler. *Advances in Management*, vol. 5(6), June. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/mgn/journal/v5y2012i6a8.html>
- Kanagal, N. B. (2016). An extended model of behavioural process in consumer decision making. *International Journal of Marketing Studies*, 8(4), 87-93. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/305713436>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/227442467>
- Keelson, Solomon A. (2012). The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/312985541>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2014). *Princípios de Marketing*. (15ª ed.). Pearson
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *administração de marketing* (14ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora.
- Lencastre P. (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa. Editora Dom Quixote
- Levy, M. & Weitz, B. (2012). *Retailing Management*. (18ª ed). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Lhotáková, M & Olšanová, K. (2013). The role of positioning in strategic brand management – case of home appliance market. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2 (1): 71-81. Recuperado de <https://www.longdom.org/articles/the-role-of-positioning-in-strategic-brand-management--case-of-home-appliance-market.pdf>.
- Lopes, J. P. (2018). *O Valor Percebido, a Satisfação e a Lealdade como Marca Própria: O Caso de Iogurtes e das Sobremesas Láteas Marca Própria: O Caso de Iogurtes e das Sobremesas Láteas* (Tese de Doutoramento). Doutoramento em Gestão, Universidade de Évora. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10174/25746>.
- Machado Neto, A. J., & Giraldi, J. M. E. (2008). Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 36-47. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1551/155116020003.pdf>.

- Maldonado J. C., Escobar C. P. e Villada J. H. (2017). Estrategias de posicionamiento para los supermercados Olímpica en el Oriente Antioqueño en el periodo comprendido entre 2017-2018. Recuperado de <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/737>
- Malhotra, N. K. (2012). Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N.K., Nunan, D. & Birks, D.F. (2017). *Marketing Research. An Applied Approach*, 5ª Edição. Pearson Education Limited.
- Martins, A. E. da C. (2011). Segmentação do consumidor de marcas próprias: Caso Português. Dissertação de Mestrado. Recuperado de https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1051/1/Tese_mestrado.pdf
- Martins, B. (2015). A importância das categorias de produtos no processo de compras em lojas digitais: Continente e Jumbo. *International Business and Economics Review*|nº 6| 2015. Recuperado de <http://www.cigest.ensinus.pt/pt/iber.html>.
- Mathews-Lefebvre, C. & Dubois, P. L. (2013). Retail branding as a value creation process: managerial and research priorities. *Journal of Product & Brand Management*, 22(5/6), 384-392. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2012-0136>.
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/225435616>.
- Michel, M. H. (2005). Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas.
- Minkov, M. (2013). *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. SAGE publications.
- Monteiro, A. P. S. (2016). O Processo de Fidelização de Clientes: O caso cartão Continente. Dissertação de Mestrado. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/18088>.
- Moon, S. & Kamakura, W. A. (2017). A picture is worth a thousand words: Translating product reviews into a product positioning map. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.05.007>
- NC-Nielsen Company (2014). *The state of private label around the world. Where it's growing, where it's not, and what the future holds*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/state-of-private-label-around-the-world-nov-2014.pdf>.
- NC-Nielsen Company (2020). *The rise and rise again of private label*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-private-label-report.pdf>.

- Nenycz-Thiel M. & Romaniuk J. (2014). Journal of Consumer Behaviour. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/261376694>.
- Nilsson, E. & Gärling, T. (2017). Effets of time pressure, type of purchases and store attributes on consumer satisfaction with grocery shopping. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 27(4),1-18. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/316201294>.
- Nogueira, A. S. M. (2020). Posicionamento de uma Entrante no Mercado do Retalho Alimentar Português. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra. Recuperado de https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=268329.
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). Plano de Marketing Estratégia em Ação: Um instrumento prático para a atividade empresarial. Portugal: Editora Alfragide Publicações Dom Quixote.
- Olbrich, R., Hundt, M. & Jansen, H. C. (2016). Proliferation of private labels in food retailing: A Literature Overview. *International Journal of Marketing Studies*, 8(6), 63-76. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/311086928>
- Oliveira, B., Campomar, M. C., & Luis, C. (2008). Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil. *Rev. Tur. Anál*, 64–84. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rta/article/download/14142/15960/17120>.
- Oliveira, J.V. (2012). *Marketing Research: Investigação em Marketing*. Edições Sílabo
- Pedro, I. D. (2011). Influência do ambiente de compra: estudo comparativo entre lojas físicas e online. Projecto-empresa: Continente Online. Recuperado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6056>.
- Pepe, M. S., Abratt, R. & Dion, P. (2011). The impact of private label brands on customer loyalty and product category profitability. *Journal of Product & Brand Management*, 20(1), 37-36. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/235294553>.
- Pereira, C. de B., Toledo, G. L., & Toledo, L. A. (2009). Considerações sobre o conceito de marketing teoria e prática gerencial. *Organizações & Sociedade*, 16(50), 519-543. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/275693584>.
- Pestana, M.H.; Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo.
- Porral, C. C., & Lang, M. F. (2015). Private labels: The role of manufacturer identification, brand loyalty and image on purchase intention. *British Food Journal*. 117 (2):506-522. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/265292464>
- PLMA (2020). PLMA's 2020 international private label yearbook. Recuperado de www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today.
- Queiroz, T. S., Souza, T., & Gouvinhas, R. P. (2008). Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro. *Revista de Administração MacKenzie*, 9(3), 58-84. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ram/a/fVDSjYshffQfxbFdTGs5XtL/?lang=pt>.

- Radler, V. M. (2018). 20 Years of brand personality: a bibliometric review and research agenda. *Journal of Brand Management*, 25(4), 370-383. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/321637868>.
- Ries, A., & Trout, J. (1995). *Posicionamento: A batalha pela sua mente*. (5, Ed.). São Paulo: Pioneira.
- Sequeira, R. (2015). *O impacto das marcas próprias na distribuição moderna em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Business & Economics School, Instituto Superior de Gestão. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/23391>.
- Silva, A. B. S. P. da (2017). *A relação causa-efeito da promoção de vendas no fornecedor, retalhista e cliente*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto, Universidade do Porto. Recuperado de https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3353/1/Tese_Mest_Promo_PDV.pdf.
- Silva, J. S. P. da (2013). O Envolvimento e a Perceção de Risco do Consumidor associado à Compra de Calçado num Contexto Nacional. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10284/3692>.
- Silva, S. C., Duarte, P., Machado, J. C. & Martins, C. (2020). Cause-related marketing in online environment: the role of brand-cause fit, perceived value, and trust. Recuperado de <https://rdcu.be/b4l8A>.
- Silvério, Marta (2003). *Pesquisa de marketing*. Évora: Universidade de Évora. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10174/21469>
- Sonae. (2018). *Apresentação da Sonae*. https://www.sonae.pt/fotos/comunicados/050618_sonaemcpt_10904106825b163a38dceb2.pdf
- Sousa, V. M. M. C. D. (2016). A estratégia de pricing do Modelo Continente Hipermercados: perceção do consumidor. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade Católica. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.14/21727>
- Toledo, G.L., Giraldi, J.M.E. & Prado, K.P.L.A. (2007). Mapa perceptual de marcas próprias: uma investigação das principais marcas de grandes redes supermercadistas no Brasil. *REGE Revista de Gestão*, 14(4), 77-92. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/268313531.pdf>
- Varadarajan, R. (2015). Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *AMS review*, 5(3-4), 78-90. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/284880861>.
- Vargo, S., Nagea, K., He, Y., & Fred, W. (2007). Satisfiers, dissatisfiers, critical and neutral”: A review of their relatively effects on customer (dis) satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 11(2), 1-19. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/255552388>.
- Weinstein, A., & Cahill, D. J. (2014). *Lifestyle market segmentation*. Routledge.
- Xara-Brasil, D. M. da C. P. (2015). Os retalhistas alimentares, as marcas de distribuidor e a geração de capital de marca: estudo do capital de marca de retalhistas alimentares

e marcas de distribuidor de duas insígnias em Portugal. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10174/14737>.

Yang, J., Teran, C., Battocchio, A. F., Bertellotti, E., & Wrzesinski, S. (2021). Building Brand Authenticity on Social Media: The Impact of Instagram Ad Model Genuineness and Trustworthiness on Perceived Brand Authenticity and Consumer Responses. *Journal of Interactive Advertising*, 1-22. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15252019.2020.1860168>

Zaynutdinova N., Pálka P. (2017). The Effects on Purchase Intention: The Case of Fruit Juice. *Journal of Competitiveness*, 9 (3), 111-128. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/320140803>.

Webgrafia

<https://www.alimarket.es>

<https://www.aped.pt>

<https://www.asae.gov.pt>

<https://www.distribuicaochoje.com>

<https://www.grandeconsumo.com>

<https://www.hipersuper.pt>

<https://www.kantarworldpanel.com>

<https://www.sonae.pt>

ANEXO I

Questionário

Pesquisa de Mestrado - Estudo de Marketing

O presente estudo tem como objetivo analisar as estratégias de posicionamento de marca utilizadas pela empresa Continente, que atua no ramo retalhista de híper e supermercados.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima, as suas respostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas para fins estatísticos.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretende-se saber apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Por favor, colabore connosco!

Grupo 1 – Caracterização do consumidor

1.1. Dos seguintes tipos de superfície de comércio alimentar, por favor indique qual o que utiliza mais frequentemente?

Grossistas/Cash & Carry

Hiper/Supermercado

Minimercado/Mercearia

Estabelecimento especializado (frutaria, peixaria, talho, padaria)

Outro Qual? _____

1.2. Dos seguintes Hiper/Supermercados qual utiliza com maior frequência?

Continente/Modelo Continente/Continente Bom Dia

Intermarché

Jumbo

Lidl

Minipreço

Pingo Doce

Outro Qual?

1.3. Qual foi o último hipermercado onde realizou compras?

Continente/Modelo Continente/Continente Bom Dia

Intermarché

Jumbo

Lidl

Minipreço

Pingo Doce

Outro Qual?

1.4. Quais os atributos que têm maior importância na escolha do hipermercado onde realiza compras?

Itens	(1) Nada Importante	(2) Pouco Importante	(3) Moderadamente Importante	(4) Importante	(5) Muito Importante
Limpeza e higiene					
Localização da loja					
Marca de confiança					
Inovação					
Estabilidade nos preços					
Cartão de fidelização					
Rapidez no atendimento					
Forte comunicação (anúncios na TV, folhetos, etc.)					
Fácil localização dos produtos					
Promoções					
Ambiente de loja					
Qualidade e frescura dos produtos					
Variedade dos produtos					

Disponibilidade dos produtos					
Preços competitivos					
Colaboradores qualificados					

Grupo 2 – Visita aos hipermercados Continente

2.1. Conhece os hipermercados Continente?

Sim

Não

2.2. Através de que meios conheceu o hipermercado Continente?

Folhetos

TV

Rádio

Internet

Amigos/familiares

Outro Qual?

2.3. Com que frequência visita as lojas Continente?

Pelo menos 2 vezes por semana

Uma vez por semana

Pelo menos 2 vezes por mês

1 vez por mês

Menos do que 1 vez por mês

Não visita os hipermercados Continente

Se não visita estes hipermercados, justificar o motivo

2.4. Tem Cartão Continente?

Sim

Não

2.5. Costuma utilizar o Cartão Continente?

Sim

Não

2.6. Qual a sua percepção sobre os hipermercados Continente?

Itens	(1) Discordo Totalment e	(2) Discordo Parcialment e	(3) Indiferent e	(4) Concordo Parcialment e	(5) Concordo Totalment e
Lojas bem localizadas					
Limpeza e higiene					
Marca de confiança					
Referência de qualidade e inovação					
Preços estáveis					
Proximidade no atendimento					
Rapidez no atendimento					
Forte comunicação (anúncios na TV, folhetos, etc.)					
Fácil localização dos produtos					
Boas promoções					
Excelente cartão de fidelização					
Ambiente de loja agradável					

Qualidade e frescura dos produtos					
Variedade dos artigos					
Disponibilidade dos artigos					
Preços competitivos					
Colaboradores qualificados					

Grupo 3 – Marca Própria do Continente

3.1. Os produtos da marca Continente são de elevada qualidade?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.2. Comparativamente aos seus concorrentes, os produtos da marca Continente têm melhor qualidade?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.3. Os produtos da marca Continente são, de forma geral, mais baratos?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.4. A marca Continente é uma excelente marca?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.5. Posso confiar em produtos da marca Continente

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.6. A marca Continente está bem consolidada no mercado?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.7. A marca Continente é inovadora em avanços relativos a produtos?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.8. A marca Continente tem uma personalidade que a distingue dos concorrentes?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Grupo 4 – Experiência de compra nos hipermercados Continente

4.1. Como foi a sua experiência de compra nos hipermercados Continente?

Muito satisfeito

Satisfeito

Nem satisfeito nem insatisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito

4.2. Recomendaria os hipermercados Continente para a realização de compras mensais?

Sim

Não

Talvez

Não sabe/não responde

4.3. Voltaria a realizar as suas compras nos hipermercados Continente?

Sim

Não

Talvez

Não sabe/não responde

Grupo 5 – Caracterização do Inquirido

5.1. Região

Norte

Centro

Lisboa

Alentejo

Algarve

R.A Açores

R.A Madeira

5.1. Género

Masculino

Feminino

5.2. Idade

_____ (anos)

5.3. Estado Civil

Solteiro (a)

Casado (a)/ União de Facto

Divorciado (a)

Viúvo (a)

5.4. Habilitações literárias

Ensino básico

Ensino secundário

Ensino superior

5.5. N° de elementos do agregado familiar (contando consigo)

_____ (pessoas)

5.6. Rendimento mensal líquido do agregado familiar

< 400 €

401-600 €

601-800 €

801-1000 €

1001-1500 €

1501-3000 €

> 3000 €

Prefiro não dizer