



Resumo

A presente tese é um “projeto empresa” em cooperação com a Wells, uma empresa que trabalha no sector das parafarmácias e ótica desde 2008 e que pertence ao grupo Sonae. Em 2015 foi efetuado um reposicionamento estratégico nas categorias de óculos graduados (aros e lentes oftálmicas), tendo o negócio crescido em valor 35% nos últimos 3 anos. No entanto, este crescimento não foi suportado pelo crescimento de todas as categorias, como foi o caso das lentes de contacto, o nosso objeto de estudo e análise.

Este “projeto empresa” começa com a identificação de um problema e área de estudo, para depois ser levantada uma questão que poderia ajudar na resolução do mesmo através da análise da importância de marcas próprias de lentes de contacto numa loja da especialidade. A revisão de literatura que apoia este projeto centra-se nos conceitos de desenvolvimento de uma marca própria, para perceber se existem novos caminhos e/ou ideias que podem ser analisadas, exploradas e adotadas. Mais precisamente, o objetivo foi perceber porque e como são criadas, quais os benefícios para o retalhista e consumidor, como integrá-las no portefólio em loja e gama, e que estratégias de preços podemos aplicar.

No entanto, com esta etapa apenas tínhamos a informação do produto, sendo por isso necessário a realização de várias análises: macroeconómica, interna e externa ao sector, e por fim, ao consumidor através da aplicação de um questionário, com o intuito de perceber a disponibilidade do cliente para mudar de marcas de lentes de contacto e usar marca própria. Os resultados são animadores porque o segmento de marcas próprias de lentes de contacto está em crescimento, e o cliente não só está “aberto” a mudar de marca como aceita o facto de mudar para uma marca própria, desde que esta tenha uma boa relação preço-qualidade. Para o distribuidor, a introdução da marca própria é relevante, pois fortalece a sua posição competitiva, melhora a imagem da loja, e ajuda na fidelização de clientes.

Palavras Chave: Retalho Especializado; Marca Própria; Rentabilidade; Consumidor.



Abstract

This thesis is a "company project" in cooperation with Wells, which is a company that has been working in the para-pharmaceutical and optical sector since 2008 and that belongs to the Sonae group. In 2015 it went through a strategic repositioning in the categories of prescription glasses (rims and ophthalmic lenses), leading to a business growth of 35% in the last 3 years. However, this growth was not supported by the growth of all categories, like in the case of contact lenses, our object of study and analysis.

This "company project" starts with the identification of a problem and area of study. It then presents a hypothesis that could help in solving it through the analysis of the importance of contact lens private labels in a specialty store. The literature review that supports this project focuses on the concepts of developing a private label in order to understand if there are new paths and/or ideas that can be analysed, explored and adopted. More precisely, the objective has been to understand why and how private label brands are created, what are the benefits for the retailer and consumer, how to integrate them into the store portfolio and range and what pricing strategies can be applied to them.

However, with this stage we only had the basic product information, so it was necessary to perform several analysis: at macroeconomic level, internal and external to the sector, and finally, to the consumer through the application of a quantitative questionnaire, with the intention of perceiving the customer's willingness to change contact lens brands and use instead private label brands. The results are encouraging because the private label segment of contact lenses is growing and the customer shows to be not only "open" to changing brands but also to accept switching to a private label, as long as it has a good price-quality relation. For the retailer, the introduction of their own private label is relevant, as it strengthens its competitive position, improves the store image and helps customer loyalty.

Keywords: Specialised Retail; Private Label; Profitability; Consumer.



Agradecimentos

Esta jornada iniciou, com um desafio pessoal, em 2013, de querer fazer algo diferente, algo que trouxesse valor e enriquecimento pessoal. Sair fora caixa e dar um passo desafiante, era o principal!

Acreditei que o início de uma escolha da formação académica na área da saúde em 2003, não era o fim, mas sim, o princípio de uma etapa que poderia agregar valores e conhecimentos, que em comunhão pudessem criar desafios de ser e fazer cada vez mais e melhor, um trabalho que potencie benefícios na cadeia de valor de uma empresa e acima de tudo naqueles que diariamente partilham o nosso dia-a-dia pessoal e profissionalmente.

Para que este desafio fosse iniciado, tenho e quero começar por agradecer ao ISCTE-IUL (Instituto Universitário de Lisboa, e mais propriamente ao diretor do curso de pós-graduação Luis Justino, pela oportunidade dada, para frequentar o curso de pós-graduação Sales Management, atualmente, designado de Direção Comercial. Este, fora sem dúvida o primeiro passo para perceber que estava no caminho certo, e que os conhecimentos fornecidos por todos os envolvidos eram fascinantes e entusiasmantes para continuar a querer evoluir nesta área.

Após o primeiro passo, avanço para a realização deste mestrado em Marketing, e como tal, quero começar por agradecer à minha tutora, professora doutora Susana Marques, pelo tempo despendido e desafios constantes para que pudesse desenvolver algo diferente do que fizera até então.

No entanto e sem dúvida alguma tudo isto só foi possível, pelo esforço, apoio, dedicação e carinho diário da minha família, mais propriamente a minha esposa, filhos, irmãos, sogros e mãe, que se tem desdobrado em esforços ínfimos para que eu pudesse libertar os poucos segundos, minutos e horas que vão sobrando diariamente para conseguir a realização deste trabalho. À minha esposa, quero ainda deixar um agradecimento especial por toda compreensão, motivação e dedicação para que eu pudesse realizar este trabalho, perdendo o menos possível do crescimento, brincadeiras e respostas inocentes dos meus filhotes com a partilha de mensagens, fotos e vídeos, que muitas vezes se tornaram especiais para superar todos os momentos mais desafiantes.

Quero também deixar um obrigado a todos aqueles que me fazem acreditar que o tempo não é dinheiro, mas sim a oportunidade de nos superarmos e conquistarmos os nossos sonhos! Obrigado!



Sumário Executivo

A Wells é uma empresa que nasceu de um *rebranding* em 2010, e apresenta um conceito destas lojas de saúde e bem-estar no fornecimento de produtos e serviços de saúde/ótica, prestando serviços de consulta gratuitas de optometria e contactologia. Com o reposicionamento do negócio do negócio focado na proposta simples e de preço baixo nas categorias de aros e lentes oftálmicas, conseguiu potenciar o seu crescimento, mas, não em todas as categorias, como foi o caso das lentes de contacto.

Apesar do mercado das lentes de contacto estar a apresentar um baixo crescimento, a Wells sendo uma empresa recente neste mercado, acredita que ainda existe uma grande oportunidade de crescimento e ganho de quota de mercado

Neste sentido, e através das análises às novas tendências de mercado, apercebemo-nos que a participação das lentes de contacto de marca própria têm vindo aumentar a sua participação. Através dos dados recolhidos e conclusões da análise politico-socio-económica, ambiental, setorial, interna, e ainda a revisão da literatura, permitiram identificar os principais pontos fortes da empresa e as principais oportunidades e ameaças do setor.

Neste contexto surge a necessidade de percebermos a importância das marcas próprias e as vantagens na sua introdução numa loja de especialidade, pois se no início, os desenvolvimentos das marcas próprias surgiam apenas como “armas de combate” de primeiro preço e baixa qualidade, hoje estas transportam consigo uma enorme oportunidade, na fidelização de clientes, desenvolvimento da equidade de um retalhista, assim como no aumento da rentabilidade, fortalecimento da força competitiva e diferenciação dos seus concorrentes.

Quanto aos clientes apercebemo-nos que existe uma enorme aceitação para o consumo de marcas próprias e que o cliente está disponível a experimentar novas marcas desde que elas possam oferecer mais conforto, melhor relação preço qualidade ou se for sugerido pelo prescritor (pessoa que elabora a consulta refrativa, como sendo um oftalmologista, optometrista ou ortoptista). Prescritor esse que tem uma enorme força para a mudança de marca, para sugestão final de compra, assim como ajuda na fidelização do cliente à loja.



Neste sentido foi desenvolvido uma recomendação estratégico-tática que visa fortalecer e reforçar as vantagens competitivas da Wells e que passa pelo reforço da notoriedade, reforço de especialista, preço e ainda pela criação e desenvolvimento de uma marca própria, pois só esta poderá assegurar a médio prazo a manutenção das rentabilidades assim como potenciar o crescimento da categoria, o desenvolvimento da sua equidade e fidelização de clientes.



ÍNDICE

Resumo.....	I
Abstract	II
Agradecimentos.....	III
Sumário Executivo	IV
1. Introdução	6
1.1 Problemática.....	8
1.2 Objetivo do Estudo.....	8
1.3 A Importância do Estudo.....	9
2. Revisão da Literatura	10
2.1 O Retalho.....	10
2.2 A Gestão da Categoria.....	12
2.3 A Marca.....	13
2.4 A Importância da Marca Própria no Retalho	14
2.5 A Evolução da Marca Própria no Retalho.....	17
2.6 A Integração da Marca Própria na Loja de Retalho Especializado.....	21
2.6.1 O Efeito dos Fatores Ambientais da Loja.....	22
2.6.2 Efeitos Moderadores da Diferença de Preço	24
2.6.3 As Estratégias de Preço e Promoção	25
2.6.3.1 Perceção do Preço de Loja.....	25
2.6.3.2 Formato do Preço do Retalhista.....	25
2.6.3.3 Promoção Induz a Troca de Lojas	25
2.7 O Comportamento do Consumidor	26
2.7.2 O Processo de Decisão de Compra.....	29
2.7.3 As Etapas do Processo de Compra	30
2.7.4 Perfil do Consumidor de Marcas Próprias.....	32
3. Análise Externa.....	34
3.1 Análise Mediata - PEST	34
3.1.1 Ambiente Político / Legal.....	34
3.1.2 Ambiente Económico	35
3.1.3 Ambiente Social / Cultural	36



3.1.4	Ambiente Tecnológico	37
3.1.5	Deduções	38
3.2	Análise Imediata.....	38
3.2.1	O Sector	38
3.2.2	A Concorrência.....	43
3.2.3	O Consumidor.....	45
3.2.4	Identificação de Oportunidades	47
4.	Análise Interna	49
4.1	A História da Empresa	49
4.2	O Modelo de Negócio	50
4.3	A Missão, Valores e Objetivos.....	50
4.4	Marketing Mix.....	51
4.4.1	Ponto de Venda.....	51
4.4.2	Preço	52
4.4.3	Promoção	52
4.5	Fatores Críticos de Sucesso do Sector.....	53
4.6	Análise SWOT Dinâmica.....	54
4.6.1	Vantagens Competitivas	55
5.	Metodologia	56
6.	Análise de Descritiva das Respostas ao Questionário	58
6.1	Resultados do Inquérito.....	58
6.1.1	Caracterização da Amostra	58
6.1.2	Marcas Próprias	60
6.1.3	Produtos Oftalmológicos	64
6.1.4	Marca Própria de Lentes de Contacto.....	72
7.	Recomendações Estratégicas e Táticas	80
8.	Conclusão.....	83
9.	Bibliografia	85
9.	Anexos	90



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - As diferentes relações de qualidade/preço das marcas de distribuidor	19
Figura 2 - Modelo de estímulo e resposta	27
Figura 3 - Quatro tipos de comportamento de compra do consumidor.....	30
Figura 4 - Modelo de cinco etapas para o processo de compra do consumidor.....	30
Figura 5 - A história da Wells.	49
Figura 6 – Estratégia e ações táticas.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução (em Milhões) do mercado da ótica em Portugal 2015	39
Gráfico 2 - Distribuição do número de estabelecimentos por distrito em 2015.....	40
Gráfico 3 - Participação estimada das várias categorias no mercado português em 2015.....	41
Gráfico 4 - O que é mais valorizado pelo cliente numa loja de ótica	43
Gráfico 5 - Resultados e Quotas de Mercado.....	44
Gráfico 6 - Distribuição por género	59
Gráfico 7 - Distribuição por faixa etária	59
Gráfico 8 - Consumo de marcas próprias.....	60
Gráfico 9 – Relação entre género, idade e consumo de marcas próprias.....	60
Gráfico 10 – Motivos para o consumo de marcas próprias.....	61
Gráfico 11 – Consumo de marca própria, com garantia de qualidade	62
Gráfico 12 – Perceção relativa à diferença de preços entre uma marca própria e uma marca de renome.....	63
Gráfico 13 – Diferença de preços entre uma marca própria e uma marca de renome que origine o consumo	63
Gráfico 14 – Existência de defeitos refractivos	64
Gráfico 15 – A utilização de dispositivos visuais corretivos	65
Gráfico 16 – Tipo de dispositivo visual mais usado	65
Gráfico 17 – Experimentação de lentes de contacto	66
Gráfico 18 – Motivo para não experimentar lentes de contacto	66
Gráfico 19 – O motivo que pelo qual não optam ou abandonam as lentes de contacto.....	67



Gráfico 20 – Motivo que leva a usar lentes de contacto	68
Gráfico 21 – Tipologia de lentes de contacto mais usadas	68
Gráfico 22 - Tipologia de lentes de contacto mais usadas	69
Gráfico 23 – Motivo que originou a utilização de determinada marca de lentes de contacto.....	70
Gráfico 24 – Mudança de lentes de contacto	70
Gráfico 25 – Local de compra das lentes de contacto).	71
Gráfico 26 – Variação do local de compra.....	72
Gráfico 27 – Motivo pela preferência do local de compra.....	72
Gráfico 28 – Consumo de produtos de marca própria no segmento da saúde	73
Gráfico 29 – Acor mais relevante para o consumidor num artigo de saúde	73
Gráfico 30 – Experimentação de lentes de contacto de marca própria	74
Gráfico 31 – Motivo indicativo da razão que leva o consumidor a experimentar a marca própria de lentes de contacto	74
Gráfico 32 – Vantagens que uma marca própria poderá oferecer.....	75
Gráfico 33 – Que tipo de marca de lentes de contacto é.....	75
Gráfico 34 – Qual o motivo que pode originar a mudança de marca de lentes de contacto.	76
Gráfico 35 – Diferença de preço face a uma marca de renome	77
Gráfico 36 – Fatores decisivos na tomada de decisão de compra das lentes de contacto	77
Gráfico 37 – Proposta de valor/oferta mais valorizada pelo consumidor.	78
Gráfico 38 – Interesse num programa de fidelização.....	79

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Margens de marcas próprias no retalho.	21
Tabela 2 - Benefícios extrínsecos do ambiente de loja no aumento da perceção da qualidade.	23
Tabela 3 - Variação do mercado de lentes de contacto nos últimos 3 anos	41
Tabela 4 - Evolução da participação das marcas próprias de lentes de contacto nos mercados	41
Tabela 5 - Utilizadores de lentes de contacto e taxa de abandono em 2015	42
Tabela 6 - Barreiras à experimentação das lentes de contacto em 2015	43
Tabela 7 - Análise empírica do autor a grupos de ótica, com foco na categoria de lentes de contacto	45



Tabela 8 - Composição da gama de marca própria de grupos de ótica	45
Tabela 9 - Com que idade começou a usar lentes de contacto, 2015	46
Tabela 10 - Usou durante quanto tempo a mesma marca em 2015.....	46
Tabela 11 - Porque é que deixou de usar lentes de contacto, 2015.....	47
Tabela 12 - Análise SWOT dinâmica à Wells.	54
Tabela 13 – Distribuição por género	58
Tabela 14 – Distribuição por faixa etária	59
Tabela 15 – Consumo de marcas próprias	60
Tabela 16 - Motivos para o não consumo de marcas próprias	61
Tabela 17 – Marca de lentes de contacto	69
Tabela 18 – Motivo que originou mudança de marca.....	71



1. Introdução

O Retalho é um conjunto de atividades de negócios, que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal ou da sua família (Levy e Weitz, 2004).

Todos nós temos necessidades, e muitas dessas são satisfeitas através das deslocações regulares a lojas de retalho especializado e não especializado, mais próximos das movimentações do nosso quotidiano. O comércio retalhista já faz parte das nossas vidas, de tal forma, que dificilmente conseguiremos passar um dia sem que contactemos com alguma das suas manifestações, quase poderíamos reconhecer a sua omnipresença (Rousseau, 2008).

Os retalhistas procuram satisfazer as necessidades dos consumidores tendo o produto certo, com o preço certo, no lugar certo, quando o consumidor o pretende.

O negócio dos óculos/lentes graduadas que tem aproximadamente mais de 700 anos, e surge para suprimir a necessidade corretivas visuais. Somente nos anos 20 do século passado é que os óculos adquiriram a forma como os conhecemos hoje e tornaram-se num dos meios corretivos visuais mais importantes até à data (sitio Zeiss, 2012). A comercialização deste tipo de meios corretivos começou em grande parte associado às lojas de ourivesaria, e só mais tarde deram lugar a um negócio de retalho especializado, com a designação de lojas de ótica.

O setor da ótica em Portugal é um sector fragmentado, composto por empresas com lojas de bairro ou em centros comerciais que comercializam diferentes e variados produtos nas categorias de óculos de sol, lentes oftálmicas, armações ou aros, lentes de contacto e líquidos de manutenção e ainda acessórios de ótica. Este sector tem vindo a mudar e a tornar-se cada vez mais competitivo, principalmente após a entrada de empresas da grande distribuição como a Sonae, Auchan, e El Corte Inglés.

A Sonae entrou neste sector em 2008, aproveitando uma oportunidade de associar o negócio das parafarmácias ao negócio das óticas, numa altura em o mercado da ótica atingia o volume de vendas mais alto dos últimos 10 anos. Poderia ser encarado como um sinal positivo, mas o mercado do retalho como tantos outros mercados, estarão sempre relacionados e interligados ao meio



envolvente onde se inserem, pois, fatores políticos, económicos, socioculturais e tendências ditam a maneira como os consumidores se comportam.

Um dos principais fatores foi a crise económica que afetou os Estados Unidos por volta de 2007 e na União Europeia por volta de 2010, que acabou por afetar os mercados macroeconómicos, e subsequente colisão e queda das economias de países como a Grécia, Irlanda, Portugal e Espanha, diminuindo o poder de compra, o rendimento mensal disponível das famílias, o consumo, o acesso a crédito e a falência de muitas empresas e famílias (INE, 2016).

Neste contexto socioeconómico, “a sobrevivência” no mercado poder-se-ia tornar num “quebra cabeças”, devido ao mercado extremamente fragmentado, e ao forte contexto de concorrência e à crise económica, que tornam mais difícil atrair e reter clientes. Desta forma, tornou-se urgente identificar as principais lacunas do mercado, pois apenas uma oferta diferenciada, capaz de democratizar de novo o acesso aos óculos poderia trazer um novo posicionamento do negócio, criando uma experiência verdadeiramente de conquista, de fidelização de clientes e contínuo crescimento sustentado. Tendo isto em mente e na necessidade de readaptar-se um modelo ao contexto do mercado, em 2014/2015, foi identificado um grande potencial assente em propostas simples, claras e com preços mais atrativos, para o consumidor, nos óculos graduados. Esta proposta, permitiu o crescimento do volume de negócios em cerca de 35% (DBK, 2016), mas nem todas as categorias foram alavancadas com este posicionamento, como sendo o caso da categoria das lentes de contacto. Desta forma, o presente trabalho procura identificar os problemas e oportunidades que a Wells poderá ter nesta categoria com o objetivo de obter um crescimento sustentável em valor, rentabilidade e clientes.



1.1 Problemática

A Wells nasceu de um *rebranding* em 2010 e são lojas que beneficiam de um espaço privilegiado, junto das lojas de retalho alimentar Continente. Esta marca pertence à empresa Sonae MC que gera um volume de negócios acima dos 3000M€ (Costa, 2017) e ao qual serve mais de 3 milhões de famílias (Silva, 2013).

O conceito destas lojas de saúde e bem-estar é garantir e ser uma referência no fornecimento de produtos e serviços de saúde/ótica, prestando serviços de consulta gratuitas de optometria e contactologia, com optometristas e/ou Ortoptistas especializados, oferecendo ainda o teste de lentes de contacto até aprovação clínica das mesmas. Com alteração de posicionamento da Wells, esperava-se que todas as categorias beneficiassem de forma muito positiva com crescimento do negócio dos óculos graduados, mas, no entanto, não foi o que aconteceu, tendo a categoria das lentes de contacto apresentado um crescimento quase nulo no volume de vendas. Ao mesmo tempo a categoria de líquidos de manutenção de lentes de contacto apresentou uma performance bastante positiva, tendo apresentado um crescimento no volume de negócios de dois dígitos, sendo que este tipo de produtos é usado por clientes que usam lentes de contacto. Desta forma, os intervenientes do negócio verificam que deve existir uma causa, para a qual procuram uma solução.

1.2 Objetivo do Estudo

Como foi detetado que existe uma oportunidade de melhoria na gestão da categoria de lentes de contacto, este estudo tem como objetivo identificar as oportunidades que possam contribuir para impulsionar o crescimento da categoria de forma sustentável e rentável. Para isso, será feito, em primeiro lugar, uma análise externa ao macro ambiente, ao setor, aos concorrentes e às tendências de consumo na categoria. Esta análise fornecerá um conhecimento essencial sobre os influenciadores macro, a competitividade do sector, os modelos dos concorrentes e principais preferências e comportamento de compra do consumidor alvo. Também será feita uma análise interna à categoria de lentes de contacto, onde serão identificadas as principais lacunas estratégicas, desta categoria, face ao mercado. Após a compreensão das lacunas e oportunidades será realizada uma revisão de literatura baseada nos temas relevantes da análise prévia, permitindo extrair conclusões significativas sobre qual a melhor estratégia a ser proposta nesta fase.



1.3 A Importância do Estudo

A análise de mercado, a definição da estratégia e adequação das táticas de negócio é por vezes subestimado por empresas que não reconhecem a necessidade de adequar a sua oferta à mudança do ambiente e às necessidades e perfis dos clientes, terminando na perda destes e, em última instância, na perda de oportunidades para se desenvolver o negócio e com isso perda de quota de mercado.

Este estudo, procura evidenciar a importância de uma adaptação proativa das ferramentas de marketing estratégico e operacional, para manter e elevar o desenvolvimento de negócios, conseguindo assim, dar respostas positivas e enquadradas com as tendências com o objetivo de fazer crescer a categoria de lentes de contacto. O objetivo não será apenas acrescentar valor à Wells, mas também ser um instrumento de orientação para outros gestores, demonstrando assim, a utilidade das ferramentas de marketing para recuperar e estimular um negócio.



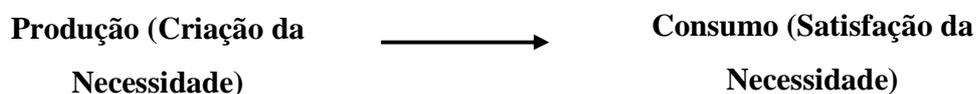
2. Revisão da Literatura

No presente tópico serão apresentadas considerações apoiadas pela revisão de artigos científicos e fontes documentadas, sobre temas relacionados direta ou indiretamente ao sucesso que uma marca própria pode trazer para uma loja ou retalhista de especialidade. Assim, a seguinte revisão da literatura diz respeito a temas como, o retalho, a marca, a importância da marca própria, a eficiência, a diferenciação dos serviços e espaços como determinante da satisfação na marca própria, e ainda outros fatores que determinam o valor e qualidade percebida, satisfação e lealdade dos consumidores na hora da escolha e processo de decisão do produto.

2.1 O Retalho

Desde dos tempos primitivos, qualquer ser vivo para evoluir e sobreviver tem que colmatar necessidades básicas, emitidas por mecanismos de alertas automáticos do seu corpo, como por exemplo a sede, a fome, o descanso, o prazer... e ainda necessidades mais complexas como autoestima, realização pessoal e a superação a nível humano. O “despertar” destas necessidades impulsionam a procura de algo que as torne satisfeitas.

Com adoção de práticas de trabalho ao longo do tempo, poder-se-á falar em produção e consumo como atos distintos, mas complementares, pois a produção passou ser definida como uma atividade de criação/desenvolvimento de produtos e o consumo o ato de utilização de produtos para satisfação de necessidades. (Salgueiro, 1999)



Com a evolução e passar dos anos, a produção deixou de ser baseada na satisfação de necessidades do próprio produtor para ser centrada na satisfação das necessidades dos outros, dando origem à especialização económica e à produção para o mercado (Salgueiro, 1999)



Inicialmente as transações nestes mercados eram feitas com troca de produtos, mas mais tarde e com o aparecimento dos metais preciosos, desenvolveu-se a moeda e começou-se a falar de preços, que não serão mais do que referências de valor relativo entre produtos e o meio de transação nos mercados modernos. (Salgueiro, 1999)

Para muitos o preço é um fator competitivo, relevante e diferenciador, o qual gera uma constante pressão sobre as margens que advém das vendas, mas que também obriga a uma constante melhoria de processos, redução de custos operacionais e logísticos, eficácia e eficiência na negociação, assim como conhecer o cliente e as tendências do mercado na oferta e na procura.

Segundo Rousseau (2008), o preço é o pilar mais trabalhado do marketing mix de Kotler, pelas empresas de retalho, dado que é um dos principais, senão o principal fator de decisão da compra.

O aumento da atividade promocional tem tido percussões na rentabilidade obtida na venda das marcas dos fornecedores (marcas nacionais). Estas marcas poderão ser obtidas em qualquer empresa de retalho, pelo que desta forma, as empresas de retalho passarão a ter um grande desafio, dado que, será difícil serem diferentes das demais e construir a sua *own equity* poderá tornar-se num desafio enorme (Kusum *et al.*, 2004; Ailawadi *et al.*, 2004). Assim, os retalhistas poderão tirar vantagens competitivas produzindo ou comercializando marcas próprias, de maneira, a reduzirem custos de produção e obterem mais lucros. Muitos dos retalhistas quando questionados pelo *Institute of Grocery Distribuicion* (IGD; 2006) sobre, qual seria a primeira decisão de investimento para fazer face às necessidades de aumento de margens, responderam que seria: “*investir nas marcas próprias*” (Braak *et al.*, 2013).

Com isto e no sentido de combater as fraquezas da macroeconomia, uma das ações estratégicas dos retalhistas, tem passado pelo desenvolvimento e aumento de marcas próprias com intuito de obterem maiores margens de lucro, dado que em média os retalhistas pagam menos 18% para os produtos de marca própria versus a concorrência da marca (Black Book, 2009). Isto, permite também que o retalhista ofereça preços mais justos ao consumidor por produtos semelhantes (Brazauskaitė *et al.*, 2014).

Assim, os retalhistas têm aumentado a perceção de que as marcas são um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa, pelo que a marca se tornou uma prioridade da alta administração segundo (Ailawadi *et al.*, 2004).



2.2 A Gestão da Categoria

As práticas de gestão de categorias obrigam os retalhistas a desenvolver um sortido diferenciado refletindo padrões de compra exclusivos e preferências de marca do mercado-alvo de cada loja.

A maior dificuldade que o retalhista pode encontrar é conseguir proporcionar um equilíbrio entre variedade e profundidade de artigos que venham a ser adequados à tipologia do cliente alvo. Quando os retalhistas não fornecem um produto que o cliente quer, por falta de gama ou até mesmo por interrupção da oferta, constata-se que a mudança de marca é a reação mais comum entre os consumidores (34%), seguida do adiar da compra (23%), da mudança de loja (19%) e da mudança de produto (18%), segundo Sloot *et al.* (2006).

A variedade, a largura, a profundidade e a qualidade das marcas que compõem uma categoria, fornece um sinal positivo aos consumidores sobre a qualidade de uma marca que entra na categoria. Desta forma, a construção da gama de produtos de uma categoria torna-se relevante, pois se a qualidade de diferentes marcas variarem amplamente entre elas, a criação desse sinal tornar-se-á menos positivo para os consumidores inferirem ideias de qualidade de uma marca própria que venha a ser adicionada. (Bao *et al.*, 2011).

De acordo com AC Nielsen (1992), os benefícios da utilização da gestão de categorias para os retalhistas, são o aumento da consciência sobre as necessidades dos consumidores e a mudança das suas estratégias de negócios. O resultado desse pensamento tornará os retalhistas mais orientados para o consumidor, concentrando-se nas necessidades e expectativas dos consumidores. O objetivo do gestor de comercial é maximizar os resultados das vendas e rentabilidade da gestão das várias categorias de produto que tenha sobre a sua responsabilidade (AC Nielsen, 1992). Desta forma, as atividades de gestão de categoria são vistas como relevantes, valiosas, excecionais e insubstituíveis nos aspetos relativos ao planeamento e execução da estratégia competitiva garantindo e assegurando a variedade de produtos que resulte no maior lucro por espaço alocado (Levy e Weitz, 2007).

Portanto, é importante que os retalhistas se concentrem em toda a categoria e não apenas em uma determinada marca ou linha de produtos. A gama de oferta de produtos entre as marcas própria e nacional para cada categoria deve ser gerido de forma eficaz, encontrando uma combinação ótima,



para cumprir os objetivos de satisfação dos consumidores e financeiros da categoria. (Pepe *et al.* 2012).

2.3 A Marca

A criação de uma marca passa pelo desenvolvimento de uma diferença clara. O objetivo é demarcar-se das demais, e torna-la única, propiciando elevados níveis de satisfação, para que se torne credível, motivadora e fonte de fidelização.

Gardner e Levy (1955) reconheciam que a marca era um símbolo complexo que representava vários atributos e ideias, porém consideravam que os atributos funcionais dos produtos seriam insuficientes para diferenciar as marcas, sendo para tal, necessário desenvolver atributos “de imagem” ou emocionais.

Para Aaker (1991) as marcas não identificam apenas as empresas, como fornecem informações sobre seus produtos e, ou, serviços ao cliente, diferenciando-as e construindo associações relevantes e relacionadas com benefícios emocionais e funcionais (Keller, 2003), mas também auto expressivas e ainda sociais (Aaker, 2014).

Segundo Ries (2001), através de um bom posicionamento será possível uma marca atingir um lugar único, distinto do que já existe no mercado. Uma marca não é forte se não for bem posicionada, mas o posicionamento só por si não permite diferenciar marcas com estratégias semelhantes. O posicionamento não fala sobre o sentido da marca, o seu tom, estilo ou forma de comunicação, diz apenas onde a marca quer estar.

Segundo Clifton e Simmons (2003) e ainda Kotler (2003) a distinção visual de uma marca pode ser uma combinação de qualquer um dos seguintes elementos: nome, letras, números, um símbolo, uma assinatura, uma forma, um slogan, ou uma cor, que têm a função de identificar os bens e, ou, serviços de um retalhista ou grupo de retalhistas e de diferenciá-los dos concorrentes.

Segundo Clifton e Simmons (2003) o nome da marca é o elemento mais importante, uma vez que o seu uso, fornece um ponto de referência universal. O nome é também o único elemento da marca que nunca deve ser mudar. Todos os outros elementos podem ser alterados ao longo do tempo. Já para Kusum *et al.* (2004) e Pepe *et al.* (2012) o nome da marca é um ativo registrado valioso



possuído por uma organização e que não pode ser duplicado por concorrentes, tornando-se assim, num dos fatores que permite a equidade de um retalhista.

Isto, leva a que os retalhistas usem nomes de marca como uma sugestão heurística para inferir a qualidade do produto. De uma perspetiva de equidade de marca, as marcas são poderosas sugestões extrínsecas que fazem com que os consumidores reajam favoravelmente aos produtos (Keller, 2003; Rossi *et al.*, 2015).

Resumindo, a identidade de uma marca deverá permitir responder ao que a torna diferente dos seus semelhantes (características distintivas), a quem se destina, a sua performance, e qual é o seu valor.

Lencastre (2007) refere que a marca deve refletir o posicionamento da empresa e da sua cultura, dado que uma identidade bem definida irá melhorar a perceção dos benefícios oferecidos pela marca e facilita a adaptação da marca às evoluções do mercado e necessidades do consumidor.

Desta forma, quaisquer que sejam as associações que o consumidor faça em relação à marca, elas precisam ser fortes, favoráveis e únicas para influenciar positivamente a imagem da mesma (Berry, 2000).

É a marca e a apreciação dos consumidores das suas qualidades subjacentes, que irão motivar fundamentalmente a decisão da compra (Clifton e Simmons, 2003), e influenciar o cliente na seleção da loja e reforço da lealdade (Ailawadi *et al.*, 2004, Black Book, 2009).

2.4 A Importância da Marca Própria no Retalho

O objetivo e desenvolvimento das marcas próprias surgiram com o propósito de aumento de rentabilidade global, incluindo os lucros nas marcas nacionais, ao introduzir as marcas próprias dos retalhistas (AC Nielsen, 1992; Lombard e Louis, 2015). Este é contrário ao princípio dos fabricantes de marcas nacionais que procuram posicionar os seus produtos para maximizar os seus próprios lucros ao invés de toda a categoria (Pepe *et al.*, 2012, citando Hoch e Lodish, 1998).

Para Ailawadi *et al.* (2004), os retalhistas usam as marcas de fabricantes para gerar a atratividade, e conseguem estabelecer um posicionamento.



Segundo Pepe *et al.* (2012), os retalhistas anunciam marcas nacionais para atrair clientes para visitar a loja e, uma vez lá, tentam vender produtos de marca própria que normalmente têm menores custos variáveis e margens potencialmente maiores para o segmento sensível ao preço.

As marcas próprias são vistas como uma ameaça pelos fabricantes, uma vez que as marcas do retalhista ocupam um espaço vantajoso na prateleira e imitam a aparência externa de marcas líderes, fomentando assim a escolha impulsiva pela marca própria (Brazauskaitė *et al.*, 2014) e eliminando simultaneamente marcas de fabricantes da categoria (Pepe *et al.*, 2012).

Para Kusum *et al.* (2004), a capacidade do retalhista para conseguir criar a sua equidade, através da criação de marcas, poderá isolá-lo dos restantes e tornar o retalhista como um destino para os clientes, e com isso conseguir aumentar a sua receita de forma direta com vendas, e, indiretamente diminuindo os seus custos com os fornecedores, aumentando assim a sua rentabilidade.

Segundo Ailawadi *et al.* (2004), as marcas próprias podem ter a sua própria entidade, ou nome exclusivo, ou adotar a marca do retalhista. No estudo de Richardson *et al.* (1994), uma marca própria rotulada com uma marca nacional é percebida como tendo uma avaliação de marca mais favorável do que a mesma marca, ou, nome do retalhista. Uma marca com um nome diferente do nome do retalhista pode ser eficaz na alteração da percepção da qualidade do consumidor (Bao *et al.*, 2011).

Por outro lado, Pepe *et al.* (2012) citando Bonfrer e Chintagunta (2004) defendem e mostram que os consumidores leais à insígnia tendem a ser menos fiéis às marcas e encontram-se mais predispostos a comprar uma marca própria do retalhista. De fato, uma grande confiança na marca do retalhista pode tornar os consumidores mais motivados para comprar as suas marcas próprias. A introdução de marcas próprias são um objetivo estratégico e uma fonte de lucratividade de longo prazo. Os retalhistas estão cientes de que uma marca forte é uma fonte de vantagem competitiva para qualquer empresa (Miquel-Romero *et al.*, 2014).

As marcas próprias desde que bem-criadas, podem efetivamente trazer algo mais que rentabilidade. Para Ailawadi *et al.* (2001); Kusum *et al.* (2004); Black Book (2009) e Amrouche *et al.* (2012), as marcas próprias podem trazer maior poder de negociação, mais produtos e movimento à loja, e, ainda potenciar o aumento de lealdade do cliente ao retalhista.



O interesse de investir em marca própria aumenta também a força do retalhista, que deixa de depender em exclusivo das ações promocionais que os fornecedores pretenderão executar, como também, fornece um maior controlo da cadeia e uma melhor otimização da sua estratégia de implementação vertical e horizontal de produtos, potenciando a diferenciação de produtos da mesma categoria.

As marcas de distribuidor ou retalhistas (marca própria) podem, por definição, ser vendidas apenas pelo retalhista que as desenvolve. Alguns retalhistas tentam usar essa medida de exclusividade para diferenciá-los da concorrência (De Wulf *et al.*, 2005; Pepe *et al.*, 2012; Miquel-Romero *et al.*, 2014) e reforçar as suas relações com os consumidores (Miquel-Romero *et al.*, 2014)

As marcas próprias têm vindo a ganhar importância um pouco por todo o mundo, estando hoje presentes nas lojas de marca e inseridas em quase todas as categorias, potenciando assim mecanismos de diferenciação com a criação de produtos distintos com o pressuposto de aumentar a fidelização dos seus clientes segundo (Vale *et al.*, 2016).

Resumindo as marcas próprias podem fornecer aos retalhistas (Brazauskaitė *et al.*, 2014), o seguinte:

1. Benefícios estratégicos como a melhoria da imagem da loja, diferenciação e fidelização;
2. O fortalecimento da posição do retalhista no mercado, aumentando a diferenciação entre os seus concorrentes;
3. O aumento de margens superiores comprando com as margens atribuídas pelas marcas nacionais;
4. Um maior poder de negociação sobre os fabricantes e fornecedores;
5. O aumento da capacidade de resposta a preço e promoções sem depender na totalidade da decisão do fornecedor;
6. O aumento da capacidade para reativar ou expandir categorias estagnadas, potenciando o seu crescimento e desenvolvimento com a introdução de novas marcas, através do desenvolvimento de marcas próprias.



2.5 A Evolução da Marca Própria no Retalho

A pressão do ambiente externo (concorrência e abertura do mercado global), o impacto da inovação tecnológica, a recessão económica, o crescimento de promoções e o crescimento dos *discounters* no mercado (Ailawadi *et al.*, 2004), motivaram as mudanças das estratégias de comercialização dos retalhistas.

Para Grewal *et al.* (2009) e Fornari *et al.* (2013) a pressão continuada sobre estratégias de comunicação de preços baixos, levou a que nestas duas últimas décadas se abrisse uma grande oportunidade para o desenvolvimento de marcas próprias, dado que, a contínua pressão sobre preços tem feito diminuir os lucros obtidos. Por outro lado, Fornari *et al.* (2013) citando Ailawadi *et al.* (2001), alegam que resultados de estudos mostram que a rentabilidade é superior nos retalhistas que apresentam uma quota de mercado acima da média nas marcas próprias.

Desta forma, a estratégia dos retalhistas tem passado pelo desenvolvimento de marcas para poderem aumentar o seu portefólio de oferta através da entrada de artigos em novas categorias e alargamento de gama em categorias já existentes com o propósito de aumentar a sua rentabilidade, através, do aumento de unidades vendidas, e da redução dos custos de compra, uma vez que esta é repercutida apenas parcialmente sobre o valor de venda ao consumidor (Amrouche *et al.*, 2012; Lombard *et al.*, 2015).

Desta forma e segundo Lambin (2000), os preceitos referidos nos parágrafos acima deram azos à evolução de três mercados:

- Mercado de marcas de fabricantes ou marcas A, que são consideradas as marcas líderes e que são objeto de investimentos avultados em marketing e publicidade;
- Mercado das marcas insígnias ou marcas B, que são as marcas criadas pelo retalhista maioritariamente com o nome do retalhista, sendo equivalentes às marcas nacionais, vendidas a um preço inferior ao da marca líder, mas que permitem melhorar a rentabilidade e o desenvolvimento de estratégias com menor dependência dos fornecedores.
 - Sub-mercado das contra-marcas, relaciona-se com uma estratégia de diferenciação em que o distribuidor funciona como um fabricante permitindo-



Ihe ter marcas que são vendidas no seu espaço em exclusivo, e ter maiores diferenciações de relação de qualidade e preço.

- Mercado das marcas genéricas ou marcas C, que são as marcas de primeiro preço que visam combater os *hard-discounters*, propondo imagens simplificadas e uma qualidade de produto menos sofisticada.

De acordo com Brazauskaitė *et al.* (2014), as marcas nacionais (de propriedade dos fabricantes) e as marcas de distribuidor (propriedade dos retalhistas) são dois tipos de marcas de retalho que diferem substancialmente em termos de gestão, estratégia e tática. Estas marcas acabam por se diferenciarem entre si em muitos dos elementos centrais do marketing mix, incluindo o *branding*, a embalagem, preço, distribuição e no nível de publicidade (investimento e meios).

Para Lambin (2000) as marcas próprias podem então ser usadas segundo três objetivos: redução da dependência das marcas nacionais (luta concorrencial), melhoria da rentabilidade e aumento da *own equity* por diferenciação da marca. É pela diferenciação da marca que podem ser adotados diferentes posicionamentos pelo distribuidor em relação à qualidade/preço das marcas, como se pode ver na figura 1, em que a linha diagonal representa as relações de qualidade preço:

- **Idêntico, mais barato:** é das estratégias mais comuns e que se relaciona com a perspectiva de venda de marcas de insígnia com qualidade equivalente à marca líder, mas com um preço inferior entre 15 a 20%.
- **Qualidade inferior, mais barato:** é a estratégia que se relaciona mais com as marcas genéricas ou marcas brancas, que oferecem uma qualidade inferior, uma embalagem simplificada e um preço mais baixo em cerca de 30% a 40%.
- **Qualidade superior, mesmo preço:** é a estratégia adotada essencialmente com a produção de contra-marcas, que possuem embalagens mais sofisticadas, de qualidade superior às marcas nacionais, mas com preços equivalentes.
- **Qualidade superior, mais caro:** é uma estratégia incomum, mas que é adotada na comercialização de produtos *premium*, com conceitos artesanais, caseiros e até biológicos.

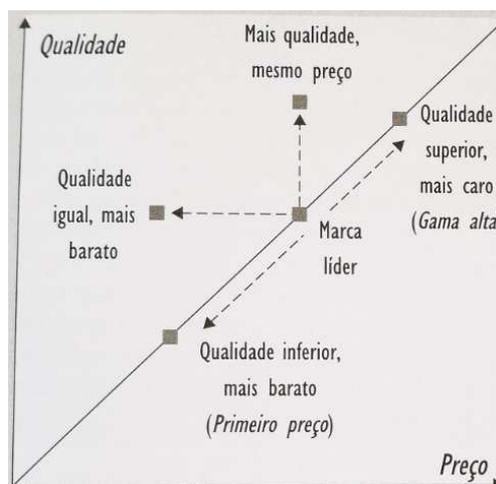


Figura 1 - As diferentes relações de qualidade/preço das marcas de distribuidor (Lambin, 2000).

Antigamente as marcas próprias eram vistas como produtos de baixo preço e pouca qualidade, mas essa percepção tem vindo a mudar. A qualidade efetiva da marca própria tem vindo a melhorar, e muitos dos consumidores acreditam que só pagam mais por algumas marcas nacionais por causa dos investimentos de marketing que estas fazem e não pela diferença de matérias-primas que as compõem. Assim, será importante o retalhista perceber, analisar e estudar o posicionamento que quer dar às suas marcas para conseguir criar uma avaliação positiva da mesma na mente do consumidor (Rossi *et al.*, 2015).

A tendência de aumento dos investimentos e qualidade nas marcas próprias tem proporcionado um incremento na percepção de valor e qualidade dos produtos “produzidos” pelos retalhistas, originando o aumento da confiança nessas marcas por parte do consumidor e provocando uma maior intensidade e rivalidade entre as marcas próprias e nacionais (Brazauskaitė *et al.*, 2014).

De acordo com Brazauskaitė *et al.* (2014) os retalhistas têm usado muito a estratégia de “copycat” na produção de marcas próprias, ou seja, tendem a copiar os artigos de referência das categorias nas quais as suas marcas irão ser inseridas. Isto, atribui uma vantagem e garantia de que o produto poderá ter sucesso, sendo que, cabe depois ao retalhista a análise e estimulação da intenção de compra da marca por parte do consumidor final.

Wulf *et al.* (2005), Grewal *et al.* (2009), Desmet (2014), e Miquel-Romero *et al.* (2014), referem que depois de um começo em que as marcas próprias se encontravam posicionadas essencialmente na linha de qualidade média e baixa, com preços médios e baixos, os retalhistas seguem agora uma



estratégia diferenciada de marca e qualidade, que às vezes ultrapassam os seus homólogos da marca nacional. Em vez de restringirem-se a uma única linha de marca própria padrão, os retalhistas estão a implementar estratégias de três níveis, adicionando assim diversidade (diferenciação de produtos) às suas linhas de marca própria (Braak *et al.*, 2013).

Para Desmet (2014) citando Richardson *et al.* (1994), os retalhistas deverão segmentar as marcas seguindo o princípio da teoria dos níveis de preços, que integra efeitos opostos, e postula que os consumidores compreendam os níveis de preços correspondentes aos segmentos que atribuem uma importância decrescente à qualidade, ou seja, os clientes predominantemente interessados em qualidade, os clientes interessados no equilíbrio entre a qualidade e preço, e os clientes interessados em encontrar o preço mais baixo.

Os retalhistas estão a posicionar as suas marcas próprias usando estratégias de qualidade e preço, adotando a abordagem de três níveis: “boa” (*good*), “melhor” (*best*) e “superior” (*better*) (Geyskens *et al.* 2010). A abordagem “boa” (*good*) no desenvolvimento de produtos de marcas próprias segue uma estratégia de economia, pelo que a sua produção e desenvolvimento evita os ingredientes mais caros para reduzir custos (Geyskens *et al.*, 2010), permitindo ter um preço de “combate” para fazer face aos retalhistas que adotam uma estratégia de “*discounter*” (Braak *et al.*, 2013).

Já no caso do desenvolvimento de produtos de marca próprias “melhor” (*better*), a abordagem segue as principais marcas nacionais e visa consumidores que procuram alternativas de qualidade média a bom preço. Finalmente, os produtos das marcas próprias *premium* seguem uma abordagem “superior” (*best*), em que procuram posicionar-se no topo do mercado e oferecer uma qualidade igual/superior às marcas nacionais *premium* (Geyskens *et al.*, 2010). A marca *premium* passa por ter uma diferenciação vertical e horizontal: vertical no preço e horizontal pelo aumento de ingredientes, sabores, embalagens mais sofisticadas, entre outros. (Braak *et al.*, 2013).

Segundo Braak *et al.* (2013) esta segmentação permite um maior equilíbrio entre as margens obtidas, na construção das marcas privadas, como se pode ver na tabela 1.



	Média Ponderada	Média do cluster do nível económico	Média do cluster do nível económico
Margem Total	33.80%		
Margem Gama Económica	21.55%	21.56%	----
Margem Gama Consumo	34.49%	36.59%	28.09%
Margem Gama Premium	28.30%	----	28.42%

Tabela 1 - Margens de marcas próprias no retalho (Braak et al., 2013).

À medida que os produtos de marca própria aumentam de qualidade, para satisfazer o público mais exigente, os consumidores modificarão provavelmente as suas avaliações, pelo que a partir dessa perspectiva, o nome da marca passará a ter menor impacto na perceção do consumidor, e a avaliação do produto basear-se-á na qualidade do produto. (Rossi *et al.*, 2015).

A perceção da qualidade é tão importante que determina predominantemente não apenas a propensão do consumidor para comprar uma marca própria, mas também a participação da marca própria no mercado (Richardson *et al.*, 1996).

A discrepância entre a qualidade objetiva e qualidade percebida pode dissuadir o retalhista de expandir as vendas da sua marca própria, pelo que as marcas próprias competem com a perceção dos consumidores. A perceção será por isso um fator determinante na decisão de compra. Desta forma, cabe ao retalhista aumentar a perceção de qualidade que pode passar por fatores intrínsecos como o aumento efetivo da qualidade do produto, ou passar por fatores extrínsecos (como o nome da marca, o desenho e formato da embalagem...) segundo Bao Y. *et al.* (2011).

2.6 A Integração da Marca Própria na Loja de Retalho Especializado

Para Kusum *et al.* (2004), a imagem do retalhista na mente do consumidor é a base para a construção do *Brand Equity*. No entanto, existem uma diversidade de fatores que permitem a criação da imagem percebida do retalhista, como por exemplo, a variedade e qualidade de marcas à venda, o ambiente de loja, a qualidade do serviço, os níveis de preços e a frequência de promoções.



De acordo com Vale *et al.* (2016) os quatro principais fatores críticos da lealdade das marcas próprias são: imagem da marca da loja, a confiança na marca da loja do retalhista, a perceção de qualidade das marcas próprias e o preço das marcas próprias.

2.6.1 O Efeito dos Fatores Ambientais da Loja

A crescente dificuldade de diferenciação obriga os retalhistas, de forma estratégica, a diferenciarem-se dos demais, pelo que se torna criterioso a construção de um ambiente de loja global, que consiga relacionar entre si a, localização, a iluminação, o espaço (desenho e imagem da loja), a gama, a exposição do produto, a comunicação da loja, os empregados, etc. para causar efeitos positivos, na satisfação e confiança do cliente.

Para Marques *et al.* (2013) referenciando a Puccinelli *et al.* (2009) a mudança e predisposição para a compra do cliente pode ser influenciada por aspetos tangíveis e intangíveis causado pelo ambiente, e conceção de espaço de uma loja. A inovação e a atmosfera da mesma poderão potenciar a predisposição e estimular respostas favoráveis à compra por parte do cliente (Baker *et al.*, 2002).

Richardson, Jain e Dick (1996), consideram que as classificações dos consumidores da qualidade das marcas próprias são maiores quando a loja é esteticamente agradável. Já Baker *et al.* (2002), referem que os fatores de ambiente de loja, particularmente as perceções do desenho físico, afetam significativamente a perceção dos consumidores sobre o preço e qualidade dos produtos, e qualidade do serviço prestado.

Em resumo, a existência de uma atmosfera agradável na loja fornece uma utilidade hedônica substancial para os consumidores e encoraja-os a visitar mais vezes, ficar mais tempo e comprar mais, gerando assim, uma maior satisfação como podemos ver num resumo adaptado do autor na tabela 2.



FACTORES AMBIENTAIS							
Conveniência	Layout	Planograma	Gama	Atmosfera	Comunicação	Iluminação	Atendimento
- Uma boa localização e serviços: - Facilitam o acesso dos clientes aos produtos e serviços - Facilita a relação com o cliente;	- Um bom desenho e concepção do espaço: - facilita o fluxo de movimento do cliente pela loja;	- Um bom desenho do planograma: - Aumenta a perceção da gama e variedade de produtos; - Aumenta a ligação entre categorias;	- Um bom equilíbrio entre variedade e profundidade de artigos: - Aumenta a capacidade de resposta, à procura de artigos por parte do consumidor alvo;	- Uma boa atmosfera entre cor, designe, música: - Aumentam os níveis de agrado, excitação e domínio do cliente;	- Uma boa comunicação: - Aumenta a facilidade de interpretação do espaço pelo cliente;	- Uma boa iluminação: - Aumenta a caracterização e equilíbrio entre o espaço e o produto;	- Um bom atendimento: Aumenta o sentimento de bem-estar, conforto e sentido de pertença;
SATISFAÇÃO							
BENEFICIOS	BENEFICIOS	BENEFICIOS	BENEFICIOS	BENEFICIOS	BENEFICIOS	BENEFICIOS	BENEFICIOS
- Diminui a relação de custo total; - Aumenta a oportunidade de seleção;	- Aumenta a oportunidade de compra.	- Aumenta a atração os clientes a comprar mais produtos e aumenta o sentimento de necessidade do mesmo.	- Aumenta a satisfação e respostas às necessidades do consumidor.	- Aumenta a probabilidade de seleção, o tempo que o cliente passa na loja e até o dinheiro que gastam lá.	- Aumenta a capacidade de orientação facilitando a procura de artigos; - Aumenta a probabilidade de captação de estímulos desejáveis pelo retalhista.	- Potencia o aumento da ligação e envolvimento do cliente com os produtos expostos;	- Aumenta os positivamente as perceções, interesse e comportamento de compra do consumidor.

Tabela 2 - Benefícios extrínsecos do ambiente de loja no aumento da perceção da qualidade. (Baker et al., 2002; Ailawadi et al., 2004; Marques et al., 2013; Vale et al., 2016).

Segundo Bao *et al.* (2011) a imagem da loja e a assinatura do produto melhoram a perceção de qualidade e a intenção de compra de marcas próprias, enquanto a variação da qualidade reduz ambos os resultados. A assinatura do produto refere-se à dimensão em que uma categoria de produto está associada a uma loja de retalho na mente do consumidor (Bao *et al.*, 2011).

Os sinais tangíveis como a combinação de atributos do espaço e imagem do retalhista, o ambiente de compras, serviço, gama e qualidade da mesma, ajudam a aumentar a perceção de qualidade de uma marca própria, pois o valor da marca mãe (do retalhista) é transferido por extensão para a marca própria (Bao *et al.*, 2011). A imagem do retalhista, por si só, serve como um sinal de diagnóstico da equidade da loja para os consumidores e permite inferir a qualidade dos produtos.

Existem também indicadores económicos que podem influenciar a escolha do consumidor e subsequente fidelização do cliente ao retalhista, como podem ser a política de preço, pois esta deverá estar alinhada com as expectativas de preço do cliente, por forma a evitar influencias negativas na escolha da loja, ou retalhista (Pan *et al.*, 2006).



2.6.2 Efeitos Moderadores da Diferença de Preço

Mesmo quando as marcas nacionais e próprias são concorrentes diretos, devido ao seu posicionamento de qualidade similar, os retalhistas procuram atribuir preços mais baixos para capturar um maior número de consumidores.

Para Pepe *et al.* (2012), o benefício mais importante oferecido pelos retalhistas, aos consumidores, com as marcas próprias são os preços mais baixos em comparação com as marcas nacionais. O preço médio das marcas próprias pode ser cerca de 30% menor que as marcas nacionais (A.C. Nielsen *in* Bao Y. *et al.*, 2011). Este diferencial de preço entre as marcas próprias e nacionais, é aceitável devido ao diferencial percebido entre os dois tipos de marcas, dado ao estigma criado de que as marcas próprias são de qualidade inferior às marcas nacionais (Spratt e Shimp, 2004).

Pesquisas de Grewal *et al.* (2016) revelam que hoje a performance de um retalhista depende também das estratégias de comunicação que este adota, sendo que as estratégias com enfoque em preço, permitem o aumento de performance do retalhista, desde que, a comunicação e a garantia de preços baixos, associados à diversidade de produtos de qualidade, proporcionem confiança e segurança ao consumidor.

As políticas de promoção dos retalhistas podem atuar como instrumentos de fidelidade de curto prazo, uma vez que o sortido promocional de produtos oferecidos pode influenciar a seleção do retalhista, afetando o valor percebido pelos consumidores (Miquel-Romero *et al.*, 2014).

O preço influencia diretamente na escolha, sendo umas das informações mais sensível, acessível e confiável para os consumidores. O preço pode originar dois efeitos contraditórios, sendo um negativo, gerado pelo preço elevado que aumenta o esforço de aquisição, reduzindo o valor percebido do produto e, o outro, um efeito positivo, que pode resultar das avaliações positivas da qualidade do produto. Isto significa, que o valor percebido e a preferência relativa por uma marca própria, podem ser aumentados quando a qualidade dos produtos se assemelha, e, quando existe uma distância de preços equilibrada entre as marcas próprias e nacionais. (Desmet, 2014) A diferença de preços entre as marcas nacionais e as marcas próprias tem diminuído com o intuito de enfraquecer as interferências negativas de relação qualidade-preço (Nenycz-Thiel e Romaniuk, 2011).



2.6.3 As Estratégias de Preço e Promoção

A avaliação relativa do consumidor face ao preço e promoção pode ser desenvolvida em três variáveis:

2.6.3.1 Perceção do Preço de Loja

A imagem de preço de um retalhista será influenciada por atributos como o nível médio dos preços, a variação dos preços ao longo do tempo, a frequência e profundidade das promoções e se o retalhista se posiciona com a estratégia de EDLP (*Every Day Low Price*) ou Hi-Lo (*High & Low Price*) (Ailawadi *et al.*, 2004). Para além disso, é de ressaltar que os consumidores podem usar pistas não relacionadas a preços, como ofertas de serviços e níveis de qualidade para formar suas percepções de preço.

2.6.3.2 Formato do Preço do Retalhista

O formato de preço aplicado pelo retalhista, que está num continuum entre o preço baixo todo dia (EDLP) e o preço promocional alto-baixo (Hi-Lo), influencia a escolha e comportamento de compras dos consumidores. Segundo Ailawadi *et al.* (2004), os "compradores de cesta grande" preferem lojas que adotem a estratégia de EDLP, enquanto que "compradores de cesta pequena" preferem lojas com estratégia de Hi-Lo. Já para os retalhistas que se posicionam com a estratégia Hi-Lo, os preços médios tendem a ser mais altos, a quantidade média de compra é menor e a receita por unidade de tempo tende também a ser menor, tendo apenas como benefício, o aumento de frequência às lojas. No caso de adoção de um posicionamento EDLP, o retalhista deverá esperar uma diminuição da frequência de compra, mas uma maior receita por unidade de tempo.

2.6.3.3 Promoção Induz a Troca de Lojas

De acordo com Ailawadi *et al.* (2004), as promoções têm um impacto significativo na troca e tráfego de lojas. Estas promoções não influenciam diretamente a decisão de escolha de um consumidor, mas afetam indiretamente onde a categoria é comprada. O impacto das promoções será maior em um ambiente agradável, porque quanto mais tempo os consumidores ficarem numa loja, maior será a probabilidade de serem induzidos por promoções e comprarem mais do que



previam durante o ato das compras. Em resumo, os consumidores têm maior probabilidade de desenvolver uma imagem de preço favorável quando os retalhistas oferecem descontos frequentes num grande número de produtos, do que quando oferecem descontos menos frequentes, mas mais acentuados.

Poder-se-á, segundo Ailawadi *et al.* (2004), dizer que um formato de comunicação ou posicionamento estratégico de preço não domina o outro, mas os compradores de cesta grande tendem a preferir lojas EDLP, enquanto os compradores cesta pequena tendem a preferir estratégias Hi-Lo.

2.7 O Comportamento do Consumidor

Para Andajani (2015), citando Gentile (2007) a interação entre uma empresa e o cliente torna-se crucial para construir e melhorar as relações com o cliente. Desta forma, uma empresa pode aumentar a sua vantagem competitiva, se esta se concentra no cliente.

2.7.1 Influências na Decisão de Compra

Segundo Andajani (2015) a pesquisa convencional ignora a experiência de consumo como algo relevante, sendo que o consumidor era encarado apenas com um decisor racional. Na década de 80, Holbrook e Hirshman citado por Andajani (2015), referiam que elementos como o prazer, beleza, criatividade e emoção poderiam enriquecer e ampliar a compreensão do comportamento do consumidor, mas só vinte anos mais tarde é que o conceito de experiência do cliente se torna num elemento importante na compreensão do comportamento do consumidor.

Andajani (2015), refere que a experiência do consumo é dividida em várias etapas, de acordo com Caru & Cova (2003). Esta pode ser dividida entre a experiência de pré-consumo, a experiência de compra vivenciada e a experiência de consumo lembrada em que o consumidor quer repetir a experiência passada.



O conceito de experiência de compra descreve o comportamento do consumidor que está emocionalmente envolvido no processo de compra. Andajani (2015) refere que na perspetiva do marketing, a ideia de experiência é a proposta por Pine e Gilmore (1999), que afirmam que a experiência é algo único (diferentes indivíduos não terão a mesma experiência), que pode ser lembrado (memorável) e sustentável ao longo do tempo.

Perceber o comportamento de compra do consumidor pode ser efetivamente uma tarefa difícil, segundo Kotler (2005), pela dissonância que muitas vezes pode ocorrer entre o fazer e o dizer. O cliente pode ainda não ter consciência das suas motivações e reagir a influências ou mudar de ideias em qualquer momento. Desta forma, o ponto de partida para entender o comportamento de compra do consumidor é o modelo de estímulo e resposta (figura 2), aos estímulos ambientais e de marketing que penetram na consciência do consumidor (Kotler, 2005).

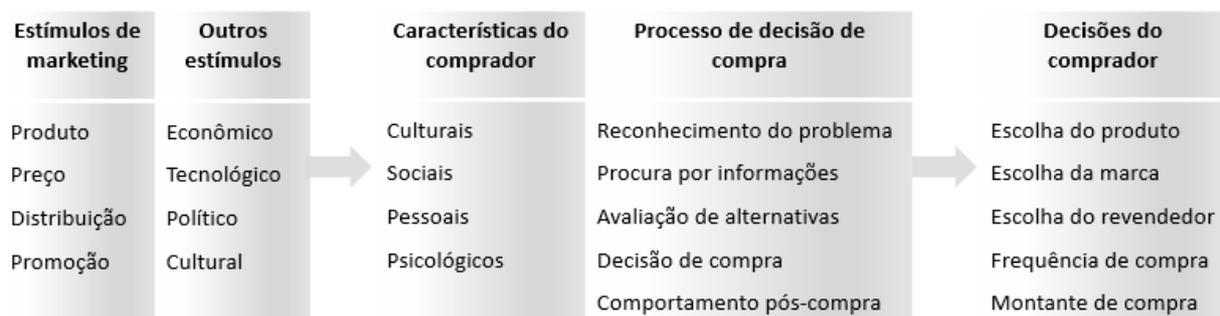


Figura 2 - Modelo de estímulo e resposta (Kotler, 2005).

De acordo com Kotler (2005), o comportamento de compra é afetado por quatro tipos de fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo que os fatores culturais exercem maior influência:

- **Fatores Culturais:** os fatores culturais subdividem-se em cultura, subculturais, e classe social. A cultura é o fator determinante do comportamento e desejos da pessoa e depende do país de origem; a subcultura oferece a identificação e socialização mais específicas para os seus membros; e a classe social são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, hierarquicamente ordenadas e em que os seus integrantes compartilham valores, interesses e comportamentos similares.



Cultura = valores culturais

Subculturas = nacionalidade, religião, grupos raciais, regiões geográficas.

Classes Sociais = reflexo da renda, assim como a ocupação e o grau de instrução.

- Fatores Sociais: o comportamento do consumidor também pode ser afetado por estes fatores que se subdivide nos grupos de referência, a família, papéis sociais e status. Os grupos de referência são grupos que podem exercer uma influência direta (família, amigos, colegas de trabalho, e todos aqueles que interagem de forma contínua e informalmente) ou indireta (associações ou grupos profissionais com interações mais formais e menos contínuas) sobre as atitudes ou comportamento de uma pessoa, influenciando a adoção de novos comportamentos, atitudes e auto-imagem, e afetando as escolhas de marcas e produtos.

No caso da família, esta pode ser ainda subdividida em família de orientação e de procriação, sendo que podem influenciar diretamente ou indiretamente a decisão de compra e que estará relacionado com o conhecimento das marcas e influencia da compra das mesmas, por parte dos intervenientes. Quanto ao papel e status, o consumidor toma decisões e tende a escolher produtos que comuniquem o seu papel e status na sociedade ou grupo onde se insere.

- Fatores Pessoais: podem segundo Kotler (2005), ser analisados e subdivididos em idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias económicas, estilo de vida e personalidade, e auto-imagem. O consumidor varia o nível e adapta o seu tipo de consumo conforme as etapas da sua vida pessoal e até familiar, bem como à sua posição profissional e circunstâncias económicas. Quanto ao estilo de vida este é caracterizado pelo padrão de vida da pessoa expresso por atividades, interesses e opiniões que representam a pessoa por inteiro e como ela interage com o ambiente e que pode ser divergente de pessoas da mesma cultura, classe social e profissão. É de todo relevante que as empresas entendam os estilos de vida dos seus clientes, para que possam segmentar e estruturar planos de comunicação direcionados aos objetivos (targets) dos seus produtos. Quanto à personalidade e auto-imagem, podemos referir que todas as pessoas têm uma personalidade distinta que influencia o seu comportamento na compra, por isso as marcas poderão ser adaptadas e criadas para estabelecerem relações de personalidade e auto-imagem com o seu cliente alvo.

- Fatores Psicológicos: as escolhas dos consumidores são também influenciadas por fatores psicológicos, sendo que estes subdividem-se em motivação, perceção, aprendizagem, crenças e



atitudes. No caso da motivação refere-se à satisfação de necessidades fisiológicas ou psicológicas, que passam a ser um motivo para satisfação quando alcança um determinado nível de intensidade. No caso da percepção, esta relaciona-se com a forma como a pessoa age efetivamente, e pode ser caracterizado como o processo no qual a pessoa seleciona, organiza, interpreta e relaciona as informações do ambiente e que estarão condicionadas ao interior da pessoa, gerando um processo de atenção seletiva, distorção seletiva e, ou retenção seletiva.

A aprendizagem envolve as mudanças no comportamento surgidas da experiência, e as experiências geram crenças e atitudes, sendo que as crenças relacionam-se com o conhecimento, opinião e fé, que podem conter ou não carga emocional sobre algo, e as atitudes, relacionam-se com as avaliações, sentimentos e tendências de ações duradouras, favoráveis ou não, a algum objeto ou ideia.

A experiência do cliente é o conjunto de eventos experimentados pelos clientes no processo antes e depois da compra, que é pessoal e exclusivo, resultante de interações entre uma organização e um cliente, e que é responsável pela estimulação e evocação de sentidos ou emoções orientadas com o intuito de criar e fornecer uma experiência memorável ao cliente.

2.7.2 O Processo de Decisão de Compra

É de todo conveniente perceber, não só, o que influencia o processo de compra, como também, perceber que existem vários responsáveis ou intervenientes na decisão de uma compra, que podem ser caracterizados pelo papel que desempenham na ação, ou seja, o papel do iniciador que apresenta e dá a ideia de comprar um produto ou serviço, o influenciador que influencia a decisão com o conselho ou ponto de vista apresentado, o decisor que é representado pela pessoa que decide comprar, o quê, onde, como e quando, o comprador que é pessoa que efetiva a compra, e por fim o utilizador que é quem usufrui do produto e ou serviço.

O comportamento do cliente na tomada de decisão pode também variar de acordo com a tipologia de produto que o consumidor pretenda adquirir e com a complexidade, valor e quantidade de marcas que existam no mercado como é descrito na figura 3.

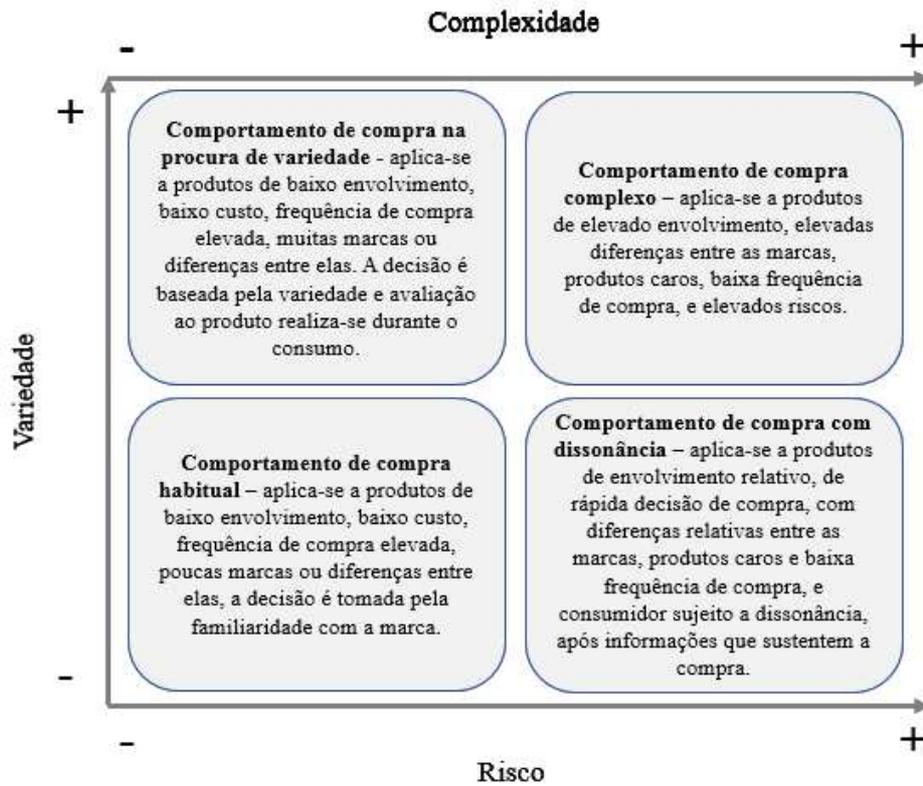


Figura 3 - Quatro tipos de comportamento de compra do consumidor, adaptado de Kotler, 2005.

2.7.3 As Etapas do Processo de Compra

Segundo Kotler (2005), o consumidor passa por várias etapas no processo de compra que podem ser interpretadas como sendo sequenciais, mas que na verdade podem interpolando-se entre si dependendo do ato de compra. Estas etapas começam pelo reconhecimento do problema e terminam no comportamento do pós-compra como pode ser visto a figura 4.

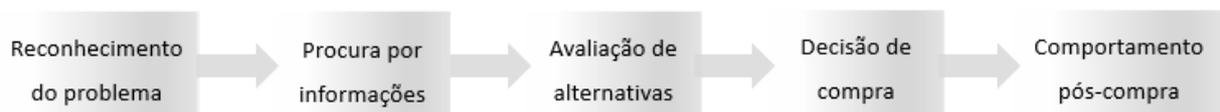


Figura 4 - Modelo de cinco etapas para o processo de compra do consumidor (Kotler, 2005).

Caracterizando as etapas, será necessário referir que o processo de compra é iniciado quando um comprador reconhece um problema ou necessidade provocado por estímulos internos ou externos, passando depois pelo estágio da procura de informação em diversos meios, e após análise o



consumidor forma os seus julgamentos conscientes e racionais e avança para avaliação de alternativas, para depois poder tomar a decisão de compra. Após a decisão de compra o consumidor passa por alguma satisfação ou insatisfação, que advém do desempenho que o produto ou serviço tem face às expectativas do consumidor.

A satisfação com uma marca, gera um aumento da preferência pela mesma. Com esse efeito há que estimular a experimentação ou a confiança do cliente procurando estratégias de prova, ou, até mesmo, de garantia de satisfação aumentando a preferência relativa para a marca que o retalhista pretenda promover. Boas experiências reduzem a incerteza e aumentam a confiança do cliente, o que estimula maiores perceções de valor e incremento de lealdade (Desmet, 2014).

Um dos motivos que leva à rejeição das marcas próprias, é a perceção de baixa qualidade deduzida pelo consumidor através de sugestões extrínsecas dos produtos, segundo Nenycz-Thiel e Romaniuk (2011). Esta rejeição da marca ocorre quando um consumidor não reivindica o desejo de comprar a marca no futuro. Para contrariar essa rejeição, Garretson *et al.* (2002) propõe, que os retalhistas realizem esforços para melhorar a perceção de qualidade das marcas próprias através da melhoria da qualidade tangível do produto, melhorando a embalagem, inovação e educar/informar os consumidores sobre a qualidade com que é construído o produto.

Segundo Nenycz-Thiel e Romaniuk (2011), existem pelo menos 5 razões que originam crenças negativas de uma marca:

- Uma experiência passada negativa com a marca: consumidores estão insatisfeitos com uma marca, porque a pós-experiência com o produto não corresponde às expectativas preformadas;
- Rejeição moral: os consumidores podem rejeitar uma marca por não concordarem com as políticas da empresa da marca e, ou, acreditam que essas políticas têm um impacto negativo na sociedade;
- Informações extrínsecas (ex: preço, publicidade, nome da marca e embalagem, entre outros): existem evidências de que as crenças negativas podem causar rejeição antes da compra, especificamente nas fases de consideração ou seleção do processo de tomada de decisão do consumidor. Por exemplo, na ausência de publicidade ou de comunicação, os



preços mais baixos levam os clientes potenciais a inferirem a baixa qualidade dos produtos de marca própria;

- Alto risco percebido: os consumidores podem perceber um alto risco social ao comprarem marcas próprias;
- Efeitos de “Spillover”: os consumidores são suscetíveis de transferir experiências de consumo em produtos similares, quando os produtos de determinada categoria são semelhantes entre as marcas de vários retalhistas, e ainda, em caso de marcas “umbrella”, poderem ser transportados efeitos negativos de artigos de uma categoria para outra.

2.7.4 Perfil do Consumidor de Marcas Próprias

Segundo o que é demonstrado no trabalho de Brazauskaitė *et al.* (2014), não existe um grande consenso entre a tipologia de cliente que procura mais a marca própria. Nos estudos iniciais existia quem indicasse que os efeitos relativos a dados demográficos que permitam análise e propensão para o consumo de marca própria ou marca nacional. Mais tarde houve estudo contraditórios, quanto ao nível de idade, rendimentos, escolaridade e tamanho das famílias.

Brazauskaitė *et al.* (2014) citando Baltas e Argouslidis (2007), refere que a análise ao perfil de consumidor através do desenvolvimento e segmentação de estilos de vida com estudos psicográficos foram capazes de oferecer percepções mais complexas sobre a propensão para a compra de marca próprias. De acordo com o estudo Baltas e Argouslidis (2007) citado por Brazauskaitė *et al.* (2014), os gastos por viagem, despesa mensal, tamanho da família, sexo e idade não foram altamente significativos na compra de marcas próprias, mostrando que um contexto diferente afeta a intenção de compra. Outros estudos definem a atratividade das marcas próprias com conceitos de qualidade percebida, preço, confiança e embalagem.

De acordo com Whelan e Davies (2006), que demonstram um interesse pelo estudo do perfil de personalidade do cliente de marcas próprias, citado por Brazauskaitė *et al.* (2014), os clientes demonstram diferentes posturas de acordo com a tipologia de produtos. Revelaram que o comportamento do consumidor depende das dimensões da personalidade, e que “os extrovertidos



são mais propensos a marcas nacionais, já que as ambições e a sociabilidade desempenham um papel importante na escolha de marcas nacionais, porque a filiação social precisa ser satisfeita”.

De acordo com Brazauskaitė *et al.* (2014), Whelan e G. Davies (2006) descobriram ainda que, nas categorias de baixo envolvimento, existe maior propensão para a compra de marcas próprias, e, que estas, são comprados com mais frequência, do que em marcas e categorias que obrigam a um elevado envolvimento. Esta ideia é também defendida por Bao *et al.* (2011) que refere que a compra do consumidor de marcas própria tende a ser mais provável para categorias de produtos com menor risco. (Bao *et al.*, 2011).

Com a evolução dos mercados e desenvolvimento das marcas, poder-se-á referir que os consumidores de marcas próprias estão-se a tornar mais diversificados e que o seu comportamento é influenciado por fatores complexos que precisam de mais investigação.

Um retalhista deve procurar tornar a experiência do seu cliente única, dado que o consumo não se limita à atividade antes ou depois da compra, mas abrange também todas as atividades que podem afetar as decisões e ações futuras dos consumidores.



3. Análise Externa

Com o advento da globalização do mercado, as empresas para sobreviverem num mercado competitivo, precisam de estar cientes da dinâmica do ambiente macro. O sucesso do negócio depende da rapidez e eficiência com que a empresa adapta as decisões estratégicas às mudanças externas, aproveitando as novas oportunidades, agregando valor para conquistar e fidelizar clientes e evitando novas ameaças.

3.1 Análise Mediata - PEST

A seguinte análise aborda os dados relativos aos principais fatores externos político-legais, económicos, sócio-culturais e tecnológicos que poderão influenciar o sector da ótica.

3.1.1 Ambiente Político / Legal

Tal como referido por Sarmento (2017), Portugal tem atualmente um ambiente político estável com um governo parlamentar democrático, com um presidente da república bastante ativo e participativo nas definições das políticas nacionais, um primeiro ministro hábil e muito otimista, e uma oposição com clara falta de estratégia, que faz adivinhar a continuidade da “geringonça”.

Quanto ao futuro o ano de 2017 encerra um conjunto de riscos políticos externos que poderão provocar diversas alterações económico-financeiras que não devem deixar ninguém indiferente. Na Europa sente-se a incerteza das negociações do Brexit e as suas implicações, os partidos de extrema direita estão a ganhar mais relevância e ainda o risco de novo resgate à Grécia. Quanto aos Estados Unidos, o presidente Trump anuncia uma política orçamental expansionista, que levará a um aumento da inflação, o que pode levar a um aumento das taxas de juro (Sarmento, 2017). *“Este efeito negativo de subida das taxas de juro poderá vir a obrigar o Banco Central Europeu a uma política monetária menos agressiva, e com isso, possivelmente, uma subida das taxas de juro na zona euro”* (Sarmento, 2017) levando ao termo do programa *“Quantitative Easing”*.

Apesar de tudo, atualmente, respira-se um ambiente favorável em Portugal, o que tem sido muito positivo para o sector da ótica, que permitiu um fecho do ano de 2015 a crescer 8,4% em volume de negócio e uma previsão de crescimento para 2016 de 4,7%, segundo os dados da DBK (2016).



O setor da ótica em Portugal é composto por empresas com lojas de bairro ou em centros comerciais que comercializam produtos de refração e de moda, tendo como CAE principal (47782) o Comércio a Retalho de Material Ótico, Fotográfico, Cinematográfico e de Instrumentos de Precisão, em estabelecimentos especializados. Este sector tem como objetivo a venda de produtos óticos (óculos de sol, óculos graduados, lentes de contacto e soluções de manutenção, e acessórios de ótica) e a intervenção, em parte, de alguns dos cuidados de saúde primários, através da atuação de ortoptistas e ou optometristas na realização de consultas optométricas (refractivas), para posterior prescrição dos meios corretivos. Contudo, ainda existem falhas na regulamentação da profissão dos optometristas (sendo que já deu entrada na Assembleia da República o projeto de resolução 693/XII, para a regulamentação da profissão segundo o site da Assembleia da República), e até mesmo na legislação que existe sobre as interações comerciais entre os oftalmologistas e as lojas de comércio de ótica.

Em relação à regulamentação dos produtos considerados dispositivos médicos e que são vendidos nas óticas, segundo o Infarmed, estes produtos e serviços estão regulamentados pelo decreto-lei nº145/2009, de 17 de Junho. Quanto às últimas alterações fiscais, vê-se que a redução da TSU possa vir a trazer benefícios às empresas do setor, mas quanto à necessidade do aumento do ordenado mínimo para os 557€, não terá reflexos no setor, dado que este tem por base uma tabela de ordenados acima, como se pode constatar em anexo (Anexo I).

3.1.2 Ambiente Económico

Apesar de se verificar alguma retoma (Anexo II, Gráfico I), o efeito da crise sentida um pouco por toda a Europa, mas de forma agravada em Portugal, ainda está muito presente no quotidiano dos portugueses, derivado às medidas de austeridade impostas pela União Europeia e pelo Governo Português.

Segundo os dados do INE (2016) a atividade económica em Portugal voltou a surpreender pelo segundo trimestre consecutivo. No 4º trimestre de 2016, o PIB cresceu +2,0% em termos homólogos, acima dos +1,7% registados no trimestre anterior e significativamente mais forte do que na primeira metade do ano (+1,0%). Esta aceleração reflete, fundamentalmente, um maior contributo da procura interna (+2,5 p.ps. vs. +1,1 p.ps. no 3º trimestre), em resultado da expressiva recuperação do investimento e do forte crescimento do consumo privado. Desta forma, em 2016 o



PIB cresceu +1,4%, desacelerando face aos +1,6% registado no ano anterior. A desaceleração da economia em 2016 reflete, sobretudo, a redução do investimento e, em menor grau, o ligeiro abrandamento do consumo privado.

Apesar dos níveis de confiança estarem a retomar (Anexo II, Gráfico II) as exigências dos últimos anos obrigaram os cidadãos a serem mais racionais na hora de escolha e decisão de compra, até porque o rendimento médio anual das famílias com crianças dependentes em Portugal são uns dos mais baixos da Europa, quando se analisa a relação do poder de aquisição de uma pessoa, com o custo de vida do local, e se ela consegue comprar tudo que necessita com seu salário, como se pode verificar no (Anexo II, Gráfico III), segundo os dados da Portada (2015).

O consumo privado apresentou um crescimento de +2,3% (+2,6% em 2015), abrandando tanto na componente de bens não duradouros e serviços (+1,9% para +1,6%), como de bens correntes não alimentar e serviços (+11,9% para +9,5%), mas crescendo nos bens alimentares (+1,1% para +1,3%). O ritmo de expansão do consumo continuou superior à taxa de crescimento do rendimento disponível, mantendo a mesma tendência desde o início da retoma da economia portuguesa em 2014.

Resumindo a aceleração do crescimento na segunda metade de 2016 constitui um impulso positivo importante para o corrente ano de 2017, o que levou a uma revisão das previsões ligeiramente em alta, sendo que a Comissão Europeia espera agora que o PIB cresça entre +1,6% em 2017 (INE, 2016).

3.1.3 Ambiente Social / Cultural

A evolução da população é atualmente considerada como um dos principais desafios dos países europeus, sendo que Portugal apresenta mutações demográficas em ampla escala e com importantes repercussões sociais, económicas e culturais. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) a evolução demográfica em Portugal tem-se caracterizado por um gradual aumento do peso dos grupos etários seniores e uma redução do peso da população jovem, como podemos ver no anexo III, gráfico I. Este é também um reflexo da tendência dos jovens portugueses “casarem” cada vez mais tarde e terem cada vez menos filhos (anexo III, tabela I e II respetivamente). E de ser uma população cada vez mais formada, evoluída, e que investe em valor



e tempo na inovação do desenvolvimento (anexo III, tabela III e IV respetivamente). É uma sociedade que “ganha” cada vez mais e tem menos dinheiro disponível (anexo III, tabela V e VI respetivamente), pois Portugal desde 2011 que tem vindo a ser fustigado com medidas de contenção orçamental impostas pela União Europeia e Fundo Monetário Internacional, que abalam a qualidade de vida dos portugueses, sobretudo daqueles que se encontram numa situação mais vulnerável, com alterações em termos de emprego, pensões, prestações sociais, crescimento económico e competitividade internacional, entre outras. Apesar de tudo, Portugal é um país composto por uma população preocupada com a proteção do ambiente, os menos favorecidos, com a saúde e aparência física, pelo que, desde logo as empresas têm aproveitado e contribuído para o desenvolvimento de ações sociais, culturais, e até no desenvolvimento de produtos com embalagens biodegradáveis e produtos dietéticos, procurando enquadrar-se com as novas tendências sociais, de mercado e consumo.

3.1.4 Ambiente Tecnológico

O sector da ótica é um sector com constantes inovações de produto, liderado acima de tudo pelas empresas de lentes oftálmicas e lentes de contacto. Contudo esta inovação só é válida e sentida quando o cliente experimenta o produto. Nesta perspetiva e dado que o cliente pode experimentar/obter a maioria dos novos produtos na maioria dos retalhistas, os óticos terão que estar preparadas para se diferenciarem na comunicação e retenção do seu cliente ao longo de todo o serviço prestado desde da pré ao pós-venda, conseguindo com isso obter uma vantagem competitiva. Desta forma, poder-se-á dizer que uma vantagem competitiva é conhecer o consumidor, e que para tal, existem hoje em dia tecnologias que são imprescindíveis, para um retalhista poder marcar a diferença. Um de eles é, um bom CRM (Customer Relationship Management) que potencie o desenvolvimento de uma base de clientes, mas que permita também análises futuras para poderem ser usadas no desenvolvimento de táticas de comunicação. Outro é um cartão ou sistema de fidelização que permite hoje em dia aos grandes retalhistas terem uma informação muito cuidada sobre o cliente, sabendo o que, quando, e onde compra, potenciando assim a comunicação de novas propostas, satisfação de necessidades e atribuição de descontos e até mesmo parcerias com outras entidades. Para além disso, surgem hoje em dia novas ferramentas que vêm comunicar com um cliente cada vez mais conectado e disponível para receber ofertas em



tempo real, sendo essas ferramentas os beacons (ferramentas de geo-localização), o m-commerce e ainda as redes sociais como plataformas de venda.

3.1.5 Deduções

O ambiente político legal em Portugal é estável e os sinais de retoma têm sido muito positivos para o aumento da confiança dos portugueses e com isso o aumento da economia local. Nesta perspetiva poder-se-á estimar um crescimento do sector da ótica, mas não se poderá descurar que existe um abrandamento no crescimento dos bens correntes não alimentares e serviços.

Será também de ressaltar que continua a existir uma diminuição da população jovem, pelo que será importante perceber se este fator pode afetar o negócio de ótica em algumas das suas categorias.

Em relação ao poder de compra Portugal continua a ter um dos mais baixos índices da Europa, pelo que é em tempos económicos tão desafiadores que os consumidores, segundo Grewal *et al.* (2016), procuram valor, ou seja, os clientes não deixam de satisfazer as suas necessidades, mas procuram comprar de forma mais cuidada e atenta, procurando alternativas mais eficazes e económicas nas lojas, o que origina uma oportunidade para os retalhistas a expandirem a sua oferta em marcas próprias. Neste sentido dever-se-á perceber se a marca própria pode vir a ser benéfica para a categoria de lentes de contacto da Wells.

3.2 Análise Imediata

3.2.1 O Sector

Segundo os dados apresentado pela DBK (2016), o sector da ótica depois de ter sofrido resultados negativos, de 2008 a 2013 (gráfico 1), como outros tantos sectores, resultante da crise económica instalada em Portugal, finalmente apresentou um crescimento em 2015 de 8.4% face ao ano anterior.

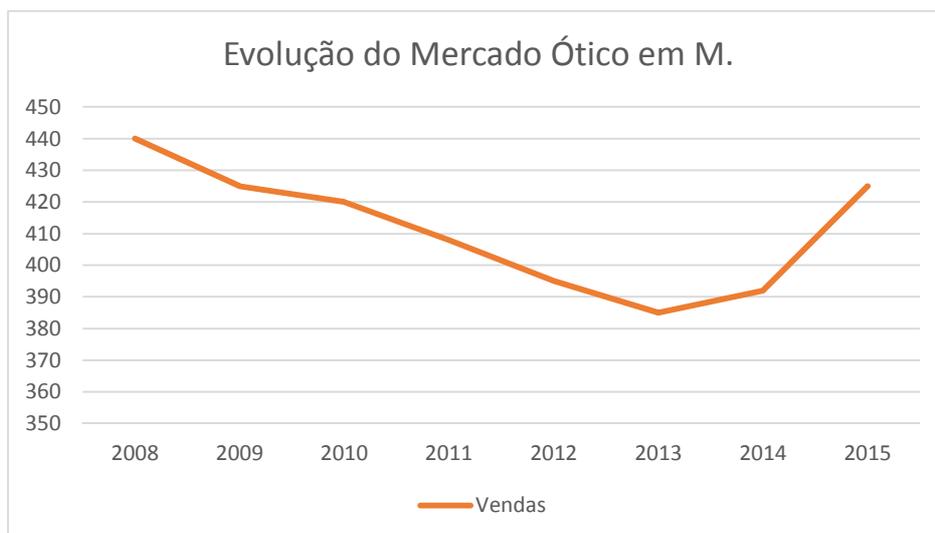


Gráfico 1 - Evolução (em Milhões) do mercado da ótica em Portugal 2015, (DBK, 2016).

Este sector é composto por várias empresas que representam aproximadamente 1630 lojas em Portugal, sendo que 44% dos estabelecimentos concentram-se nos distritos de Lisboa, Porto e Setúbal. O efeito da crise não só afetou os resultados em valor como também teve impacto na redução do número de estabelecimentos passando de 1850 em 2008 para 1630 em 2015, segundo a DBK (2016). A juntar a esta redução de estabelecimentos, e à crescente dificuldade para os retalhistas de artigos óticos mais tradicionais conseguirem atingir resultados positivos, o mercado tornou-se cada vez mais concentrado, através de modelos de negócio de franquia, associativismo, grupos de compra, e até mesmo, pelo crescente parque de lojas próprias das cadeias de ótica. Supõe-se que em maio de 2016, 90% dos estabelecimentos de ótica “pertenciam” a cadeias de ótica, sendo que os centros comerciais detêm uma presença de 15% do número total de lojas deste sector (DBK, 2016).

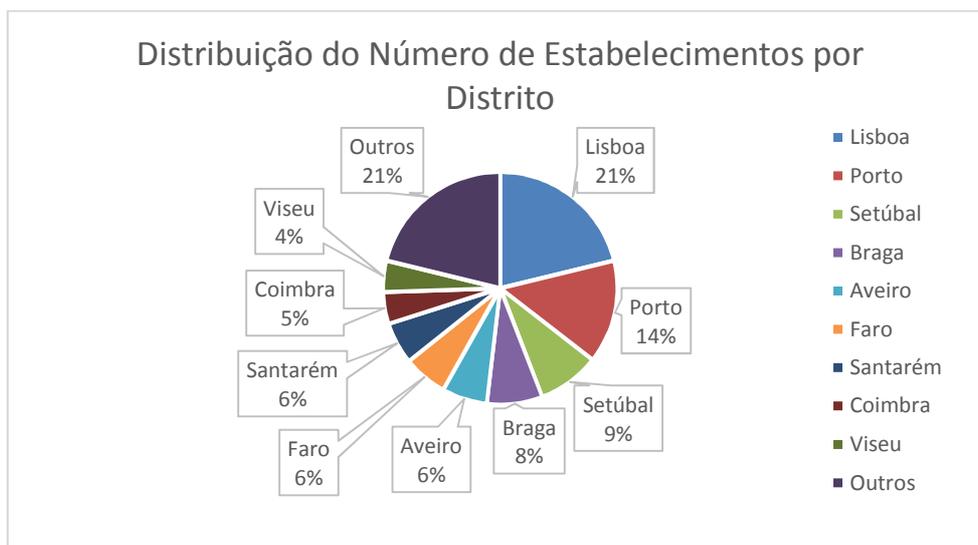


Gráfico 2 - Distribuição do número de estabelecimentos por distrito em 2015, (DBK, 2016).

O aumento de concentração do sector, pode também ser analisado sobre o incremento das quotas de mercados dos principais operadores, sendo que as duas maiores cadeias detêm 35% (Multiópticas e Optivisão), e a cinco maiores representam 63% (Multiópticas, Optivisão, Opticália, Conselheiros da Visão e InstitutÓptico) do mercado, segundo a DBK (2016).

Apesar da maior parte das negociações serem feitas com as sucursais instaladas em Portugal, que representam os maiores grupos de fornecedores internacionais do sector, este vive em grande parte de produtos importados, tendo existido um aumento do volume de compras estimado de 12.7%, com principal destaque para as lentes de contacto que terão superado os 30%. Os países com maior expressão nas importações portuguesas para o sector da ótica são Itália, França, Espanha, Alemanha e China.

O sector da ótica alberga na sua génese seis categorias, como sendo as lentes oftálmicas, as armações, os óculos de sol, as lentes de contacto, os líquidos de manutenção das lentes de contacto, e acessórios de ótica. A participação destas categorias e de acordo com um trabalho do autor em conjunto com uma consultora, podem ser analisadas de forma mais compacta, dado que existem categorias que “vivem” em grande sintonia, como sendo as lentes oftálmicas e os aros (detém uma participação em valor de cerca de 82%), e ainda as lentes de contacto e os líquidos de manutenção (detém uma participação em valor de cerca de 9%). Será de destacar que as categorias mais



relevantes para o sector, são as das lentes oftálmicas e aros, seguidas das lentes de contacto e líquidos, e que segundo o estudo da DBK (2016), têm ganho quota nos últimos anos.

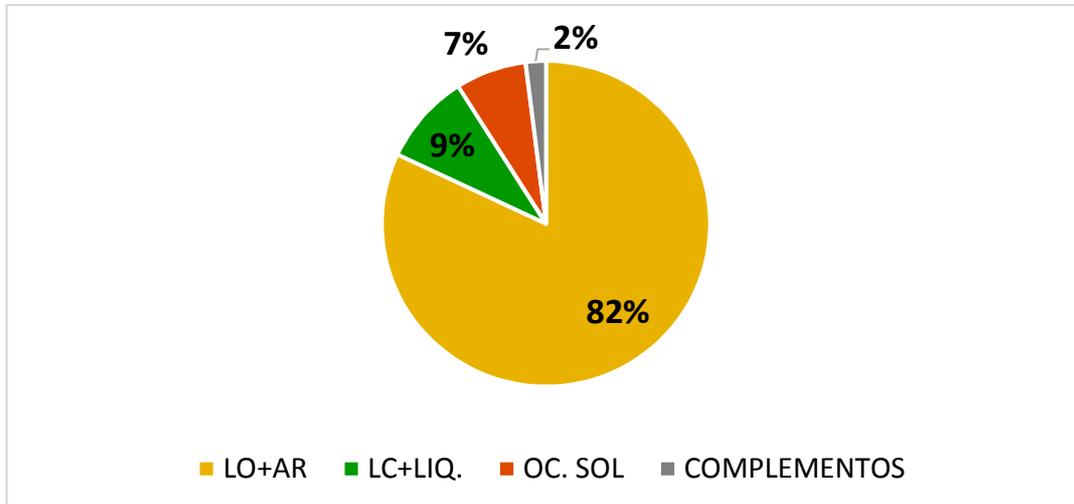


Gráfico 3 - Participação estimada das várias categorias no mercado português em 2015 (Adaptado de um trabalho do autor).

Segundo os dados da Market Probe (2016), o mercado das lentes de contacto tem vindo a crescer nos últimos anos em vários mercados, sendo que em Portugal o crescimento em 2016 ficou-se pelos 4%, enquanto que em Espanha por exemplo cresceu 8%, como se pode ver na tabela 3. É de referir, também, que a participação das marcas próprias de lentes de contacto tem vindo a aumentar, sendo que no ano de 2016 passou a pesar 22% em Portugal, segundo os dados da Euromcontact (2017), como poderemos ver pela tabela 4.

Varição do Mercado	IN	FR	AL	IT	ES	PO
R/H14	0%	5%	5%	5%	7%	1%
R/H15	7%	-5%	3%	6%	6%	7%
R/H16	7%	-2%	4%	1%	8%	4%

Tabela 3 - Variação do mercado de lentes de contacto nos últimos 3 anos (Market Probe, 2016).

Países	2013	2014	2015	2016
Espanha	44%	45%	47%	49%
Portugal	13%	14%	18%	22%
Inglaterra	30%	31%	32%	33%

Tabela 4 - Evolução da participação das marcas próprias de lentes de contacto nos mercados (Euromcontact 2017).



Além de oferecer flexibilidade, conveniência e uma aparência de "sem óculos", as lentes de contacto são consideradas um dispositivo médico, desenvolvidas para diversas finalidades e necessidades, que podem passar por correção de erros refrativos como sendo a miopia, a hipermetropia, ou o astigmatismo..., como podem passar por um acessório mais estético no caso de utilização de lentes de contacto coloridas, como também podem ser usadas para acessório médico para a utilização de fármacos oftalmológicos, e até para medidores diabéticos (nova tecnologia).

Nesta perspetiva, poder-se-ia dizer que o mercado das lentes de contacto deveria ter uma dimensão semelhante ao mercado dos óculos graduados, quanto ao número de consumidores, mas a verdade é que as lentes de contacto são apenas usadas, por 8% dos utilizadores de óculos graduados em Portugal (PO), segundo os dados da Market Probe (2016), e como se pode ver na tabela 5. Apesar de Portugal estar alinhado com alguns dos países da Europa, não deixa de ser preocupante quando comparado com Inglaterra, em que 16% dos consumidores de óculos usa lentes de contacto.

Este resultado, pode resultar do facto deste produto, em Portugal, não ser comunicado para as massas, sendo que, só de há ano para cá, fornecedores como a Alcon e Bausch&Lom, tem realizado comunicações ATL (Above the Line).

Usa lentes de Contacto	IN	FR	AL	IT	ES	PO
Nunca Experimentou	69%	85%	86%	83%	88%	86%
Usa LC	16%	7%	8%	10%	8%	8%
Usava LC - Total	15%	8%	6%	7%	5%	7%
Usava Regularmente LC	8%	4%	3%	3%	3%	3%
Usava Por Vezes LC	8%	4%	3%	3%	2%	4%

Tabela 5 - Utilizadores de lentes de contacto e taxa de abandono em 2015 (Market Probe, 2016).

Outro fator relevante é o fato de as lentes de contacto neste mercado serem encaradas como o acessório complementar aos óculos graduados, sendo que é maioritariamente aconselhado como uma venda acrescentada, daí que segundo o estudo da Market Probe (2016), 22% dos inquiridos refira que não precisa de usar regularmente as lentes de contacto e até mesmo 10% dos retalhistas não tenham recomendado a utilização das lentes de contacto. É de referir também que 12% dos consumidores de óculos consideram as lentes de contacto caras, como se pode ver na tabela 6.



	IN	FR	AL	IT	ES	PO
O Óptico não recomenda	10%	5%	3%	7%	8%	10%
Não precisa usar regularmente	17%	18%	16%	20%	23%	22%
Preocupação em colocar ou tirar	13%	17%	23%	23%	15%	12%
Preocupado com o conforto	8%	6%	6%	7%	11%	7%
Demasiado Caro	9%	8%	7%	4%	7%	12%
Preocupação com a segurança	3%	1%	3%	1%	2%	2%
Inconveniente	4%	6%	7%	7%	3%	3%
Não gosto de pensar em ter algo no olho	32%	29%	27%	25%	24%	21%
Outro	4%	8%	7%	5%	7%	10%

Tabela 6 - Barreiras à experimentação das lentes de contacto em 2015 (Market Probe, 2016).

3.2.2 A Concorrência

O sector da ótica tem na sua génese um conceito de negócio familiar, pelo que, e face aos últimos acontecimentos na economia mundial, europeia e até de Portugal, tem-se vindo a reinventar procurando adaptar-se a conceitos mais atuais do retalho moderno. A rivalidade pela defesa e até a conquista de quota de mercado tem aumentado a pressão sobre os preços de venda ao consumidor, pois este é um dos fatores chave na tomada de decisão do consumidor, como pode ser visto no gráfico 4, num estudo realizado pela Wells.

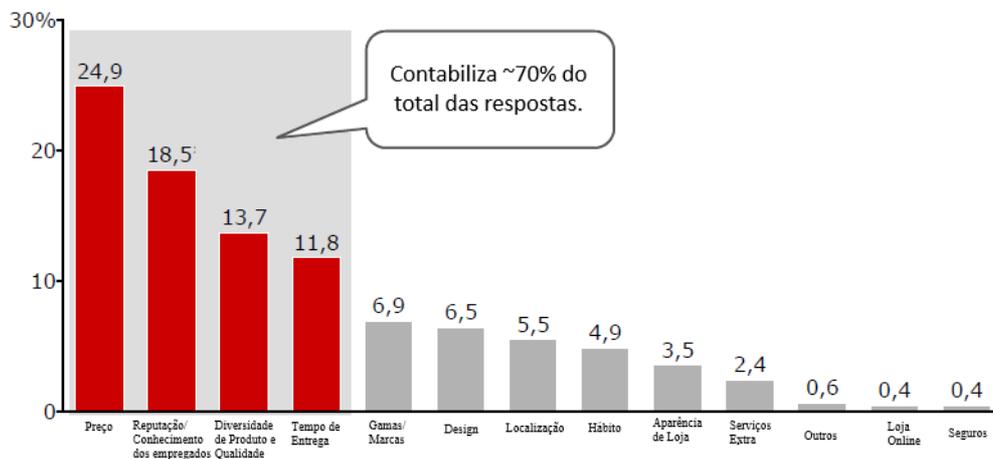


Gráfico 4 - O que é mais valorizado pelo cliente numa loja de ótica (Adaptado de um trabalho do autor, 2015).

As estratégias das principais cadeias continuam a passar pelo aumento de produtos e serviços disponíveis em loja, assim como o crescimento do parque de lojas em novas áreas geográficas, conseguindo com isso aumentar a sua penetração no mercado. O aumento da especialização, a intensificação da comunicação, agressividade de preços, assim como o desenvolvimento e



lançamento de marcas próprias muito competitivas por parte de algumas cadeias tem provocado o “desaparecimento” de algumas lojas independentes, segundo a DBK (2016), que são incapazes de se diferenciar dos seus concorrentes. Desta forma, tem-se vindo a assistir uma concentração da oferta, o que tem gerado um aumento do poder de negociação das principais cadeias de ótica do sector, pelo que o preço e a qualidade do serviço prestado, complementados pela rapidez de entrega e serviços de pós-venda eficazes constituem os principais fatores de êxito.

Por outro lado, os operadores do sector ótico têm vindo a enfrentar um desenvolvimento crescente do comércio eletrónico em produtos óticos, com preços muito competitivos, principalmente nas categorias de óculos de sol, lentes de contacto e líquidos de manutenção de lentes de contacto.

Relativamente aos resultados das principais cadeias, podemos verificar no gráfico 5, um crescimento em valor na maioria das cadeias, assim como um alargamento do parque de lojas na maioria delas.

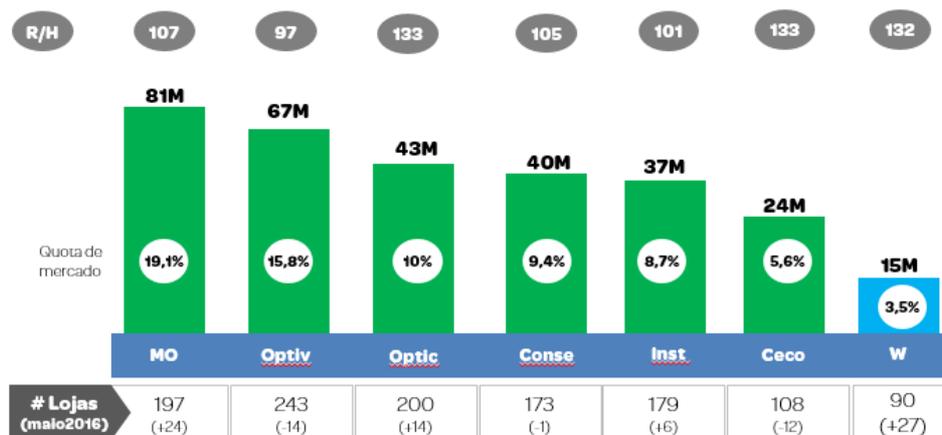


Gráfico 5 - Resultados e Quotas de Mercado (Adaptação do autor do estudo da DBK, 2016)

Quanto ao mercado das lentes de contacto especificamente, não existem dados de mercado que mostrem o está a ser desenvolvido por cada operador e quais as quotas de mercado de cada um. No entanto, e segundo uma análise do autor, alguns grupos de ótica têm vindo a desenvolver estratégias de comunicação nesta categoria (preço ou campanhas de desconto) e desenvolvido marcas próprias, por forma a diferenciarem-se dos demais, como se pode ver na tabela 7 e 8, pelo qual se destaca a Multópticas, na vertente de acesso ao produto, composição de marca própria, e até comunicação de preço.



PRODUTO VS COMUNICAÇÃO VS PROMOÇÃO			
PLAYERS			
Facilidade de acesso ao produto			
Amplitude de gama (marca própria)			
Amplitude de gama (marca fornecedor)			
Comunicação preço			
Comunicação campanhas			
Proposta de valor online			

Tabela 7 - Análise empírica do autor a grupos de ótica, com foco na categoria de lentes de contacto (Autor, 2016).

Numa pesquisa realizada também pelo autor, consegue-se também demonstrar, por exemplo na tabela 8, a largura da marca própria em três cadeias de relevo no mercado, sendo esta uma das principais apostas dos grupos, Multiópticas e Mais Ótica.

PLAYERS			
PREMIUM 			
MAIN STREAM 	Diárias: - iWear Activ (cx: 30) Mensais: - iWear Comfort (cx:6) - iWear Oxygen (cx:6)	Diárias: - Daily - Hydro Plus (Cx: 30 e 90) Mensais: - Freelens High Oxygen Plus (cx:3 e 6) - Freelens - High Oxygen (cx:3 e 6)	Mensais: - Optilight AquaGel (cx:6)
LOW COST 	Diárias: - iWear Extra (cx:30) - iWear Harmony (cx: 30) Mensais: - iWear Hydro (cx:6) - iWear - Dr. Colors (cx:2)	Diárias: - Daily - Hydro Spheric (Cx: 30 e 90) Mensais: - Freelens Hydro Spheric (cx:3 e 6)	Diárias: - Optilight Aquavis (cx: 30) Mensais: - Optilight Soft (cx:6)

Tabela 8 - Composição da gama de marca própria de grupos de ótica (Autor, 2016).

3.2.3 O Consumidor

Hoje em dia, é obrigatório as empresas estarem conscientes das mudanças do ambiente económico-social e das características do consumidor para se garantir uma oferta capaz de atrair, rivalizar e reter o consumidor mais lucrativo. Apesar do consumo individual dos clientes não ter influência determinante nas receitas, cada cliente deverá ser encarado e avaliado como único, porque este



poderá representar um grupo de novos potenciais clientes se a sua experiência for apreciada. O consumidor valoriza cada vez mais os elementos de interação e experiência transmitidos ao longo da jornada de compra, segundo a Deloitte (2017).

Segundo o artigo (“Novo consumidor” português mais racional, conectado e exigente.) da Deloitte (2017), o consumo é agora menos impulsivo e mais ponderado, sendo que o “novo consumidor” português tornou-se mais racional, consciente e contido na hora da compra, estando cada vez mais sensível ao preço, mais conectado e cada vez mais exigente com o que consome, Deloitte (2017). *“O planeamento, a escolha racional e o esforço por reduzir a compra por impulso evidenciam-se no peso crescente das vendas em promoção.”*, segundo a Deloitte (2017).

Outro fator de extrema relevância é a necessidade dos retalhistas conhecerem e saberem quem são efetivamente os consumidores dos seus produtos, pois, só assim, conseguirão adotar estratégias de comunicação direcionadas, diferenciando-se dos restantes.

No caso das lentes de contacto sabe-se, segundo a Market Probe (2016), que o cliente de lentes de contacto situa-se maioritariamente entre os 16 e 30 anos de idade, como se pode ver na tabela 9.

	IN	FR	AL	IT	ES	PO
Menos de 16 anos	4%	10%	6%	11%	15%	10%
16-20 anos	11%	33%	25%	35%	21%	32%
21-24 anos	8%	7%	6%	8%	9%	11%
25-30 anos	9%	13%	10%	13%	13%	13%
31-35 anos	4%	3%	4%	4%	2%	7%
36-40 anos	1%	2%	4%	4%	3%	3%
Mais de 40 anos	4%	3%	4%	4%	2%	5%
Não recorda	58%	29%	42%	22%	35%	20%

Tabela 9 - Com que idade começou a usar lentes de contacto, 2015 (Market Probe, 2016).

O cliente deste mercado varia de marca com relativa frequência, sendo que uma grande percentagem de clientes muda de marca entre 1 a 4 anos de utilização (tabela 10).

	IN	FR	AL	IT	ES	PO
Menos de 6 meses	11%	5%	8%	10%	12%	4%
Entre 6-12 meses	13%	11%	16%	17%	14%	19%
Entre 1-2 anos	20%	18%	19%	19%	25%	12%
Entre 2-3 anos	13%	16%	14%	16%	13%	17%
Entre 3-4 anos	12%	13%	12%	10%	13%	19%
Entre 4-5 anos	6%	8%	9%	6%	7%	8%
Entre 5-6 anos	6%	4%	4%	4%	3%	3%
Mais de 6 anos	20%	24%	17%	19%	13%	19%

Tabela 10 - Usou durante quanto tempo a mesma marca em 2015 (Market Probe, 2016).



A maior parte dos consumidores destes produtos abandonaram a utilização das lentes de contacto por desconforto ou irritação, ou por problemas de manuseamento do produto, segundo a Market Probe (2016), e como se pode ver na tabela 11.

	IN	FR	AL	IT	ES	PO
Desconforto ou irritação	27%	28%	21%	30%	37%	29%
Problemas ao colocar lentes de contato	14%	14%	11%	11%	5%	17%
Problemas para retirar lentes de contato	6%	4%	6%	5%	4%	3%
Não obteve uma boa correção visual	3%	8%	6%	2%	5%	11%
Demasiado Caro	10%	7%	7%	7%	7%	9%
Muito esforço para limpar e cuidar	9%	4%	5%	9%	3%	5%
Preocupado com a segurança	2%	1%	2%	0%	1%	1%
Olhos secos ao usar lentes de contato	12%	15%	26%	11%	15%	5%
Outro	15%	20%	17%	25%	22%	20%

Tabela 11 - Porque é que deixou de usar lentes de contacto, 2015 (Market Probe, 2016).

3.2.4 Identificação de Oportunidades

Nesta perspetiva e após uma análise ao mercado das lentes de contacto, poderemos retirar oportunidades deste contexto:

- Desenvolvimento de marca própria de lentes de contacto, pois a sua participação no mercado tem vindo a aumentar nos últimos 4 anos;
- Desenvolver uma oferta e comunicação focada em preço, pois é uma das barreiras à entrada e abandono de lentes de contacto e ainda por ser um dos pontos mais relevantes apontados por clientes de retalho ótico.
- O mercado de lentes de contacto pode crescer, pois em Itália e com destaque Inglaterra a participação de utilizadores de lentes de contacto é 8% superior a Portugal.
 - Este dado é sugestivo para a realização de uma ação de *benchmark* no mercado Inglês.
- Promover formação técnica aos técnicos que adaptam lentes de contacto por forma a poderem aconselhar a melhor maneira de colocar e retirar lentes de contacto, pois esta é uma das barreiras à entrada (pesa 22%, segundo os dados apresentados pela Market Probe, 2016) para a experimentação e abandono da utilização de lentes de contacto.



- Desmistificar o produto, e promover a prova do mesmo, diminuindo o receio do cliente em colocar lentes de contacto.
- As lentes de contacto deixarem de ser vistas apenas como um acessório, e passarem a ser comunicadas como um produto que favorece a sua imagem, dado que tal descrito anteriormente a população portuguesa valoriza cada a sua aparência física e imagem.
- O foco da comunicação ser direccionado ao público mais jovem, pois são os maiores consumidores destes produtos.



4. Análise Interna

4.1 A História da Empresa

Com a nova lei de 2005, que autorizou a venda de medicamentos sem receita médica em parafarmácias, a Sonae desenvolve em 2006 uma rede de parafarmácias, a Área Saúde. Criando sinergias com a rede supermercados e hipermercados do Grupo, a Área Saúde passa a disponibilizar medicamentos sem receita médica, produtos ligados à saúde, beleza e bem-estar. A Área Saúde, mais tarde (em 2008) alarga o seu conceito e percebe por “*benchmark*”, que este negócio pode viver em comunhão com o negócio da ótica aumentando assim a oferta e serviços num só espaço potenciando a sinergias que poderia extrair dos vários negócios. Em 2010 realiza uma ação de “*rebranding*”, e passa a designar-se Wells, sendo que continuou o seu percurso com o aumento do número de lojas, assim como, o aumento de sinergias e/ou o desenvolvimento de novos negócios contando hoje com mais de 200 lojas, e uma faturação de vários milhões. Outro marco importante no negócio da Wells foi o reposicionamento do negócio da ótica que permitiu alavancar o seu crescimento em 35% nos últimos 3 anos segundo os dados da DBK (2016).



Figura 5 - A história da Wells (Adaptado do Autor, 2016).



4.2 O Modelo de Negócio

A Wells é líder de mercado das parafarmácias em Portugal, com uma quota de mercado a rondar os 50%. Tem o seu modelo de negócio assente em três pilares estratégicos, especialista, conveniência e preço, e procura constantemente inovar reforçando ano após ano a sua proposta de valor na área da saúde e bem-estar com a oferta de novos serviços. Desde que iniciou a sua atividade, houve um alargamento da gama de produtos, assim como de serviços, prestados no mesmo espaço, tais como a ótica, estética, nutrição, análises clínicas, ortopedia, entre outros.

No sentido de promover a conveniência, estas lojas encontram-se localizadas em três diferentes espaços: galerias de centros comerciais, galerias dos hipermercados, no interior dos hipermercados em espaços autónomos, e agora mais recentemente em lojas de rua com o desenvolvimento do negócio em *franchising*. Com base na sua localização estratégica, as lojas poderão ter áreas de implementação de 50m² a 300m², contando com horários alargados (9h-23h), durante os 7 dias da semana. O modelo de gestão encontrado para estas lojas, depende da sua dimensão, localização e faturação, sendo que o objetivo passa por ter sempre pessoas formadas e especializadas na sua área de intervenção para que possam contribuir da melhor forma no desenvolvimento do negócio, assim como prestar o melhor serviço ao cliente. Relativamente à ótica, e apesar do espaço ser comum ao da parafarmácia o modelo de negócio opera de forma similar ao mercado tradicional fornecendo o serviço de consultas gratuitas de optometria com profissionais licenciados na área (optometria/ortóptica), e tendo disponível para o cliente uma vasta gama de óculos de sol, armações, lentes oftálmicas, lentes de contacto, líquidos e acessórios das melhores marcas.

4.3 A Missão, Valores e Objetivos

A Wells tem como missão “Criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas”.

Os valores e princípios da Sonae, orientam a forma de estar na vida e nos negócios da empresa, e pelos quais designa por “À Nossa Maneira”. Esses valores são a “*Ética e Confiança; Pessoas no centro do nosso sucesso; Inovação; Responsabilidade Social; Frugalidade e Eficiência; Cooperação e Independência.*”



Tanto a missão como os valores da Sonae são transversais a toda a organização e como tal são os valores e princípios da Wells, sendo que a sua visão é ser uma referência no fornecimento de produtos e serviços de saúde/ótica e na promoção da saúde e bem-estar junto da comunidade, satisfazendo todos os dias as necessidades dos seus clientes.

4.4 Marketing Mix

4.4.1 Ponto de Venda

A Wells beneficia de uma localização privilegiada, junto de grandes superfícies de retalho alimentar, obtendo e aproveitando com isso o fluxo de clientes que estas grandes superfícies têm diariamente. Apresenta um conceito de loja de várias dimensões, sendo que a organização de gama parte da base das lojas grandes, para as lojas mais pequenas. Consoante a sua dimensão, assim a loja poderá albergar mais serviços e com isso ter a necessidade de aumentar o seu quadro de colaboradores por forma a dar resposta as solicitações nos diversos serviços que dispõem para o cliente. O conhecimento adquirido pelo modelo de gestão de supermercados permite-lhe otimizar toda a cadeia e fluxo de mercadorias, conseguindo com isso melhorar o tempo de resposta ao cliente final.

Quanto ao espaço a Wells procura ter um conceito de loja moderno e com cores suaves, inspiradas e “conectadas” com o ambiente de saúde e bem-estar, replicável e ajustável aos diferentes tamanhos de lojas, assim como ter uma comunicação simples e clara da segmentação das gamas e produtos que dispõem para que com isso o cliente possa identificar de forma exata, o que pretende.

No que respeita ao produto a Wells definiu o seu *target* e procura deter nos seus espaços comerciais as marcas com mais relevo no mercado e que lhe permitam uma clara definição do seu posicionamento de preço e oferta. Procura ter uma gama ampla, dado que sabe que é valorizado pelo cliente e segue as tendências de mercado procurando acompanhar as inovações que os fornecedores vão trazendo consigo para o mesmo. A Wells apesar de apresentar nas suas lojas as marcas com mais expressão de lentes de contacto, procurando oferecer ao cliente a melhor proposta de valor no segmento, não consegue acompanhar os preços aplicados nas marcas próprias do líder de mercado, apresentando um preço de entrada cerca de 12% mais elevado.



A Wells disponibiliza consultas gratuitas e prova de lentes de contacto gratuitas, tal como fazem, alguns dos seus concorrentes, sendo que nas suas lojas este serviço é exercido por técnicos licenciados, que procuram dar a melhor resposta e garantia de satisfação ao cliente final. Estes técnicos (optometristas ou ortoptistas), são responsáveis pela prescrição de uma graduação, tal como, são os primeiros “condutores” e maximizadores da venda, prestando apoio técnico aos vendedores para que possam aconselhar o melhor produto a cada cliente.

Por último a Wells garante um serviço de pós-venda que procura entender os problemas dos seus clientes e com isso encontrar as melhores soluções para a satisfação do mesmo.

4.4.2 Preço

Quanto à política de preço, a Wells segue uma estratégia de preço idêntica à “empresa mãe”, que consiste em ter a melhor proposta de valor para o cliente final. Para garantir isso é realizado um *shopping* periódico a concorrentes, por forma, a melhorar a sua posição competitiva. A política de preço varia entre estratégia de EDLP, e Hi-lo, sendo que a proposta de valor passa por ter sempre o melhor produto ao melhor preço.

4.4.3 Promoção

A Wells tem vindo a aumentar a sua comunicação devido a não ser percebida como uma marca especialista no sector. Tem adotado estratégias de comunicação em canais ATL (*Above the Line*), assim como, em canais BTL (*Below the Line*) dependendo do que procura comunicar para o mercado. Uma das grandes vantagens é o cartão de fidelização da empresa mãe, que permite à Wells uma comunicação mais direta e adotar estratégias de promoção diferenciada com os seus clientes.

A sua comunicação é assim reforçada em diferentes canais conseguindo com isso maximizar o contacto com o cliente e potenciar ações de descontos na compra de determinados produtos por determinado período de tempo.



A Wells procura reforçar os conhecimentos da sua força de vendas, por via de formações de serviço/atendimento ao público, assim como de produto, potenciando a especialização e conhecimentos dos seus colaboradores para que eles possam dar sempre uma resposta positiva e adequada a cada cliente.

Este objetivo deu mote à frase institucional de comunicação: “Sinta-se bem, Sinta-se Wells”.

4.5 Fatores Críticos de Sucesso do Sector

A identificação dos fatores críticos de sucesso do setor é essencial para ajudar o retalhista a concentrar-se e a determinar os próximos passos, através da adoção medidas que eliminem ou minimizem os seus pontos fracos, criando vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Assim, o número de lojas que compõem o parque de lojas do retalhista, a localização, o ambiente de loja, o atendimento especializado e atencioso, a qualidade da oferta, o reconhecimento e notoriedade da marca, surgem como pontos chave para qualquer retalhista do sector, para obter os melhores resultados. Além disso e como pode ser visualizado no gráfico 4, o cliente valoriza ainda o preço, a qualidade, conhecimento e serviço prestado pelos colaboradores, assim como a diversidade do produto e tempo de entrega, levando a concluir que estes também podem ser encarados como fatores críticos de sucesso do sector.



4.6 Análise SWOT Dinâmica

Depois de uma análise interna, será importante estabelecer-se a um pensamento refletivo que permita através de uma análise SWOT, tirar conclusões sobre os pontos fortes e fracos da empresa, assim como, as oportunidades e ameaças do mercado que podem contribuir para um avanço positivo ou negativo dependendo das medidas e passos que a empresa adote por forma a adaptar-se ao ambiente vivido.

		Oportunidades	Ameaças	
		Crescimento do consumo privado Consumidores preocupados com a imagem e bem-estar Aumento dos produtos comercializados e consumo de marca próprias Crescente utilização de dispositivos eletrónicos com efeitos prejudiciais para a saúde ocular Campanhas de consciencialização em colaboração com associações e instituições sobre a importância de uma correta saúde visual Baixa penetração em lentes de contacto por consumidores de óculos graduados Uso de novas tecnologias como plataforma de venda: aplicações para o telemóvel e venda online Estratégias de cross-selling	Envelhecimento da População Baixo rendimento médio anual das famílias com filhos Cultura e hábitos dos portugueses Forte concorrência nos preços , canais off-line e on-line Aumento das plataforma de vendas de lentes de contacto on-line Elevada taxa de abandono de lentes de contacto Redução dos preços das cirurgias refractivas Entrada de novos players ou fusão .	
		Análise Externa		
Análise Interna		Orientações		
Pontos Fortes	Conveniência (localização e serviços) Grande distribuição de lojas Fluxo de clientes da empresa mãe Portefólio alargado de produtos e serviços Horários alargados Técnicos especializados e licenciados em optometria Investimento em comunicação (ATL e BTL) Marketing Direto (cartão continente) Preços sempre baixo nos óculos graduados	Orientações	Divulgação e comunicação de alternativas ou soluções complementares aos óculos graduados com foco na imagem. Garantir e comunicar a qualidade do produto Estratégia de Cross-segment Desenvolver sistemas de fidelização	Foco de comunicação em preço Desenvolvimento de canal on-line em lentes de contacto
	Pontos Fracos		Maior divulgação e destaque dos produtos e serviços disponíveis Reforçar o aumento da penetração na categoria de lentes de contacto, através dos especialistas da visão Desenvolvimento de marca própria de lentes de contacto Garantir a oferta e gama alargada de marca própria de lentes de contacto Produto mais acessível ao cliente	Reforçar a comunicação de especialista Aumentar a notoriedade Formação da força de vendas Formação dos técnicos, em lentes de contacto
		Baixa notoriedade no mercado Baixo reconhecimento como especialistas no mercado da ótica Desconhecimento dos serviços oferecidos pela população (consultas gratuitas) Equipa multidisciplinar (perda de foco na tarefa) Vendedores não especialistas Dificuldade de acesso aos produtos Pouco produtos de marca própria face aos concorrentes Dificuldade de acompanhar preços baixos, sem perda de rentabilidade elevada nas lentes de contacto		

Tabela 12 - Análise SWOT dinâmica à Wells.



4.6.1 Vantagens Competitivas

Embora a Wells tenha importantes pontos fortes e muito enquadrados com os fatores críticos de sucesso, a verdade é que tem outras tantas fraquezas que poderão e deverão ser melhoradas, por forma a potenciar as suas vantagens competitivas. A elevada rede de lojas, a localização, o tráfego da “empresa mãe”, os serviços agregados capazes de misturar conceitos diferentes, a larga oferta de produtos diferentes de acordo com o cliente alvo, os optometristas licenciados, e o cartão de fidelização são efetivamente as principais vantagens competitivas que a Wells dispõe e que se enquadram com os fatores críticos de sucesso. No entanto, a baixa notoriedade, a elevada multidisciplinariedade da força de vendas, a baixa consciencialização da marca enquanto especialista de serviços óticos por parte do cliente, e a dificuldade de acompanhar os preços baixos nas lentes de contacto sem grandes perdas de rentabilidade por falta de marca própria, poderão diminuir a sua força competitiva.

Assim, o aumento da notoriedade, o reconhecimento enquanto especialistas, acessibilidade e comunicação das lentes de contacto como complemento aos óculos graduados, a especialização e formação técnica da força de vendas e optometristas, o desenvolvimento de marca própria de lentes de contacto e a oferta de preços mais atrativos na categoria de lentes de contacto, aparecem como fatores chave para que possa potenciar a atração, fidelização de clientes, diferenciando-se dos demais e, ainda, reforçar as suas vantagens permitindo com isso reforçar o continuum crescimento e desenvolvimento de todas as categorias.



5. Metodologia

O presente trabalho segue uma estrutura de projeto de empresa, que procura perceber a importância das marcas próprias e a sua introdução numa loja de especialidade, com o intuito de entender se estas podem ser exploradas e adotadas, não apenas como um fator de rentabilidade, ou se efetivamente existem novos caminhos e ideias que podem ser analisados para fazer crescer não só a rentabilidade de uma empresa, como aumentar a sua notoriedade, melhorar e reforçar a sua gama, desenvolver um fator de diferenciação do mercado, fidelização de clientes, e, ou até mesmo, assegurar uma estratégia de perceção de preços baixos.

Numa primeira fase procurou-se perceber o que o retalho moderno procura fazer com as marcas próprias e quais os objetivos e vantagens que estas podem trazer.

Numa segunda fase foi analisado o caminho criado e percorrido pelas empresas no desenvolvimento e segmentação das suas marcas próprias e o que que procuravam obter. Seria apenas rentabilidade? Os objetivos para o desenvolvimento de marcas próprias mantiveram-se ao longo do tempo? Como podem melhorar a sua perceção e as vantagens competitivas de um retalhista?

Na terceira fase e de modo a assegurar um diagnóstico construtivo, focado e oportunista, procurou-se através do desenvolvimento de uma metodologia quantitativa com recurso a um questionário aplicado via on-line a utilizadores de óculos graduados e/ou de lentes de contacto com idade superior a 18 anos, e com uma amostra por conveniência, obter-se dados que permitam entender se o papel das marcas próprias de lentes de contacto numa loja da especialidade poderá ser relevante para o cliente e qual é a sua perceção fase às marcas próprias. Deste modo os objetivos do estudo passam por:

- Saber se os inquiridos consomem marcas próprias, qual o motivo para o seu consumo e qual a sua perceção de preço de venda destes produtos;
- Saber se os inquiridos são detentores de defeitos visuais refrativos e como compensam esses defeitos;
- Saber se os inquiridos já experimentaram lentes de contacto;



- Saber se os inquiridos usam marcas próprias de lentes de contacto e/ou quais os motivos que o levaram a optar pelas lentes de contacto que estão a usar.

Para cumprir esses objetivos, foi desenvolvido um questionário de 38 questões, que se divide em 3 partes: as marcas próprias, os produtos oftalmológicos e por fim as marcas próprias de lentes de contacto. Conforme a respostas indicadas/selecionadas pelos inquiridos, o questionário vai divergindo de questões para que se possa tirar o maior proveito de cada participante e com isso retirar o máximo de informação que permita o desenvolvimento de conclusões mais sólidas e estruturadas. A concessão deste questionário varia entre questões fechadas e mistas, tendo sido evitado perguntas totalmente abertas qualitativas, para aumentar a viabilidade da aplicação estatística e analítica do mesmo.

Aplicação desta metodologia de estudo, permite ao inquirido responder no momento que lhe pareça mais apropriado, e de forma mais calma, não expondo o inquirido à influência do pesquisador. Como principal limitação, surge o facto de não poder ser prestado qualquer tipo de auxílio que poderia ser fornecido no esclarecimento de alguma dúvida relativa às questões elaboradas.

Para alcançar os objetivos propostos, foi obtida uma amostra composta por 142 inquiridos (sendo que 62% são do género feminino e 38% do género masculino), e dos quais 111 avançaram para a segunda fase do questionário (Produtos Oftalmológicos) e destes apenas 58 inquiridos apresentaram todas as condições para responderem à terceira fase (marcas próprias de lentes de contacto). 40% dos inquiridos têm idades entre os 18 e 24 anos, 12% entre os 25 e 29 anos, 13% entre os 30 e 34 anos, outros 13% estão entre os 35 e 39 anos, 11% entre os 40 e 45 anos e por último mais 11% com idades superiores a 45 anos.

Para uma melhor compreensão, os resultados serão apresentados mediante a análise dos dados (respostas) obtidas pela extração da informação retirada das listagens produzidas pelo programa (google formulários) e compostos em quadros e gráficos, por forma a permitir uma análise de toda a informação relevante ao objetivo do estudo.

Por fim, e em forma de conclusão, através da análise e interpretação dos dados do inquérito, espera-se obter conclusões e perspectivas futuras que possam contribuir para a construção de um modelo que potencie a performance de retalhistas de lojas de especialidade, com o objetivo de melhorar e potenciar o crescimento das suas vendas, notoriedade, fidelização e rentabilidade.



6. Análise de Descritiva das Respostas ao Questionário

Neste capítulo será elaborada uma análise aos resultados, do inquérito realizado de forma anónima, através de um questionário desenvolvido (anexo IV) e aplicado via on-line, a utilizadores de óculos graduados e/ou de lentes de contacto com idade superior a 18 anos, e composto por uma amostra por conveniência.

Para uma melhor compreensão, os resultados serão apresentados mediante a análise dos dados (respostas) obtidas pela extração da informação retirada das listagens produzidas pelo programa (google formulários) e compostos em quadros e gráficos, por forma a permitir uma análise de toda a informação relevante ao objetivo do estudo.

6.1 Resultados do Inquérito

6.1.1 Caracterização da Amostra

Tal como referido anteriormente a amostra é composta por 142 inquiridos, que se traduz na participação de 88 pessoas do género feminino que representam 62% da amostra e 54 pessoas do género masculino que representam 38%, tal como pode ser observado na tabela 13 e gráfico 6.

1. Género	Respostas
a. Feminino	88
b. Masculino	54
Total	142

Tabela 13 – Distribuição por género (Análise do Autor).

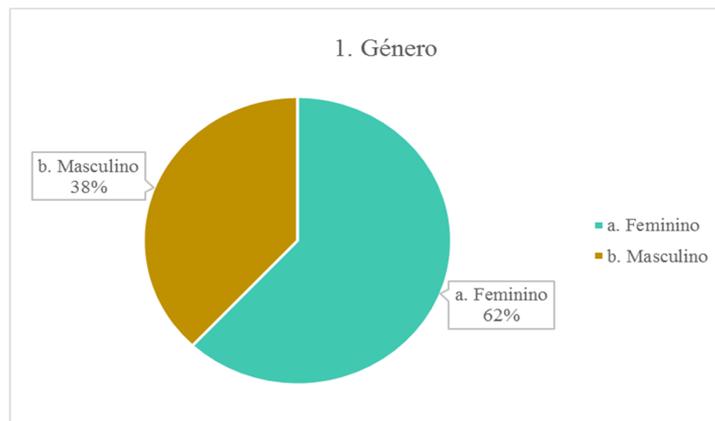


Gráfico 6 - Distribuição por género (Análise do Autor).

No que diz respeito à distribuição da amostra pelos grupos etários, pela tabela e gráfico que se segue podemos observar que amostra é composta em 40% por pessoas entre os 18 e 24 anos, sendo que as restantes faixas etárias estão presentes de forma muito uniforme rondando os 11% e 13%.

2. Idade	Respostas	Representação em %
a. Entre 18 a 24 anos	57	40%
b. Entre 25 a 29 anos	17	12%
c. Entre 30 a 34 anos	19	13%
d. Entre 35 a 39 anos	19	13%
e. Entre 40 a 44 anos	15	11%
f. Superior ou igual a 45 anos	15	11%
Total	142	100%

Tabela 14 – Distribuição por faixa etária (Análise do Autor).

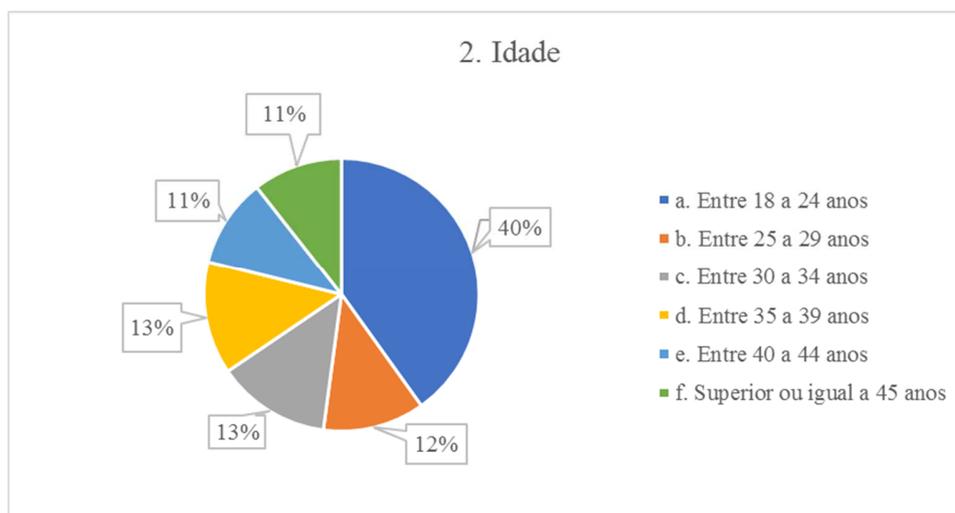


Gráfico 7 - Distribuição por faixa etária (Análise do Autor).



6.1.2 Marcas Próprias

Quando é analisada a questão 3 (tabela 15 e gráfico 8), relativa ao consumo de marcas próprias verifica-se que cerca de 69% dos inquiridos já consome produtos de marcas próprias, sendo que existe maior prevalência de consumo deste tipo de marcas no género feminino, como podemos observar no gráfico 9.

3. Costuma consumir marcas próprias?	Respostas	Representação em %
a. Sim	98	69%
b. Não	44	31%
Total	142	100%

Tabela 15 – Consumo de marcas próprias (Análise do Autor).

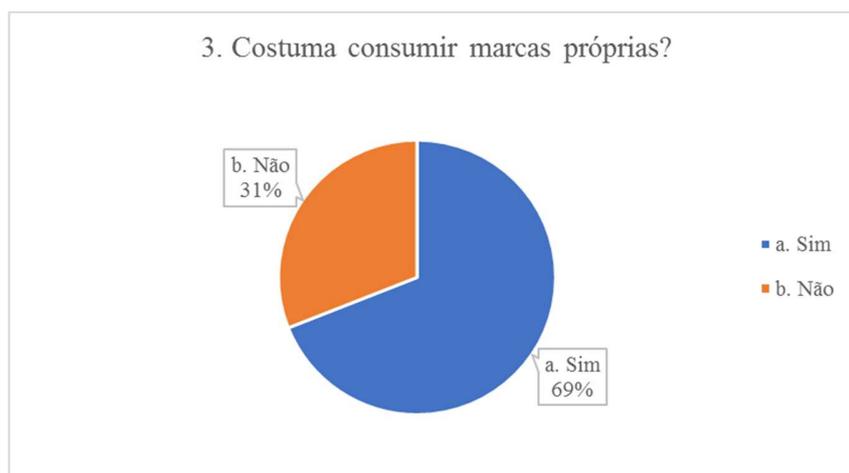


Gráfico 8 - Consumo de marcas próprias (Análise do Autor).

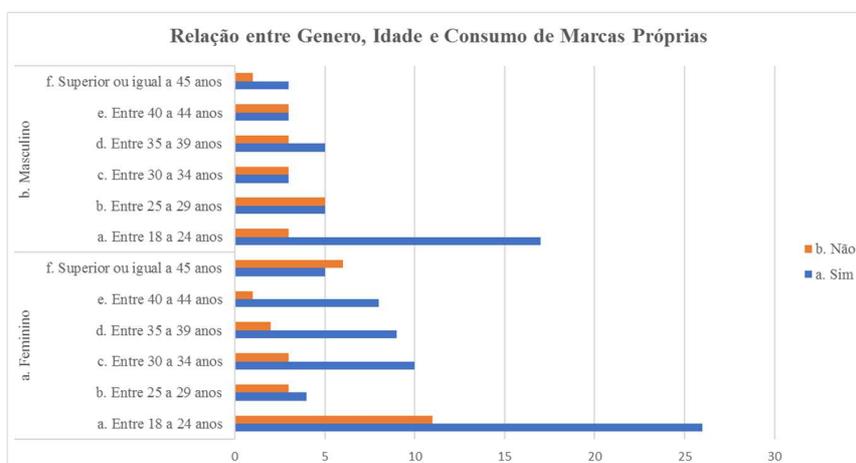


Gráfico 9 – Relação entre género, idade e consumo de marcas próprias (Análise do Autor).



O principal motivo indicado pelos inquiridos, cerca de 66%, para o consumo de produtos de marca própria, como se pode ver no gráfico 10 é o facto de estas serem percecionadas como tendo uma boa relação de preço/qualidade. No entanto, 31% dos inquiridos (gráfico 8), referem não consumir marcas próprias, apontando como principais motivos a qualidade não ser satisfatória (23%), porque não são melhores que as marcas de renome (21%) e porque não satisfazem a sua necessidade (21%), como se pode ver na tabela 16.

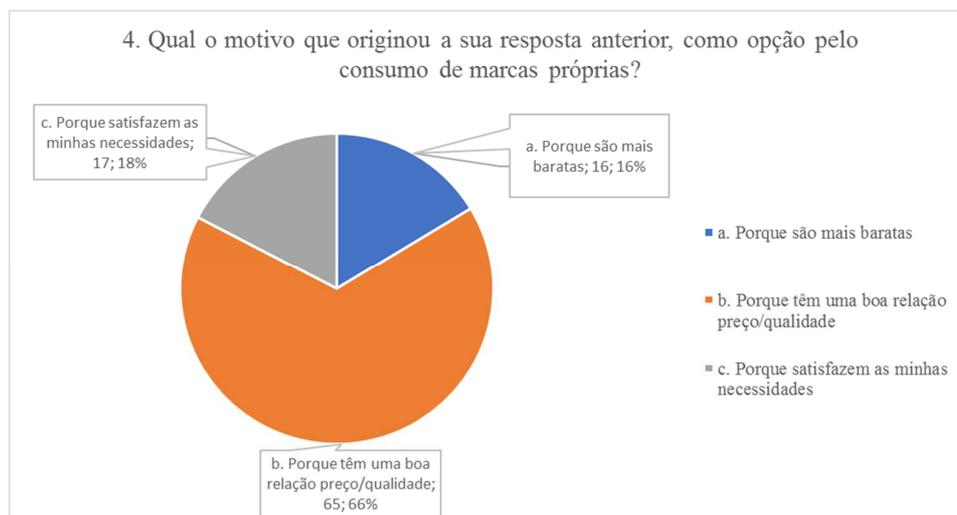


Gráfico 10 – Motivos para o consumo de marcas próprias (Análise do Autor).

5. Qual o motivo que originou a sua resposta anterior, como opção pelo não consumo de marcas próprias?	Resposta	Representação em %
a. Porque são caras	2	5%
b. Porque a qualidade não é satisfatória	10	23%
c. Porque não são melhores que as marcas de renome	9	21%
d. Porque não satisfazem as minhas necessidades	9	21%
e. Outro		0%
Desconhecimento	1	2%
Indicação médica para usar um determinada marca específica	1	2%
Não necessito	1	2%
Não uso lentes	3	7%
Nunca experimentei, não sei se nota muita diferença de qualidade. Estou habituado a uma marca (Dailies Total).	1	2%
Porque consigo de marca de fornecedor mais baratas através de compra online	1	2%
Porque me sinto satisfeito com a marca utilizada. Nunca experimentei lentes de marca própria.	1	2%
Porque não confio	2	5%
Porque sempre usei a mesma marca e dou-me bem com elas, não mudei	1	2%
Porque tenho familiares que trabalham na área, logo tenho desconto nas marcas que eles vendem	1	2%
Total	43	100%

Tabela 16 - Motivos para o não consumo de marcas próprias (Análise do Autor).



No entanto, quando os mesmos inquiridos foram questionados sobre a possibilidade de consumirem uma marca própria caso esta garantisse a mesma qualidade de uma marca de renome, 93% responderam que sim, e apenas 7% manteve a sua resposta em não consumir marcas próprias, como podemos observar no gráfico 11.

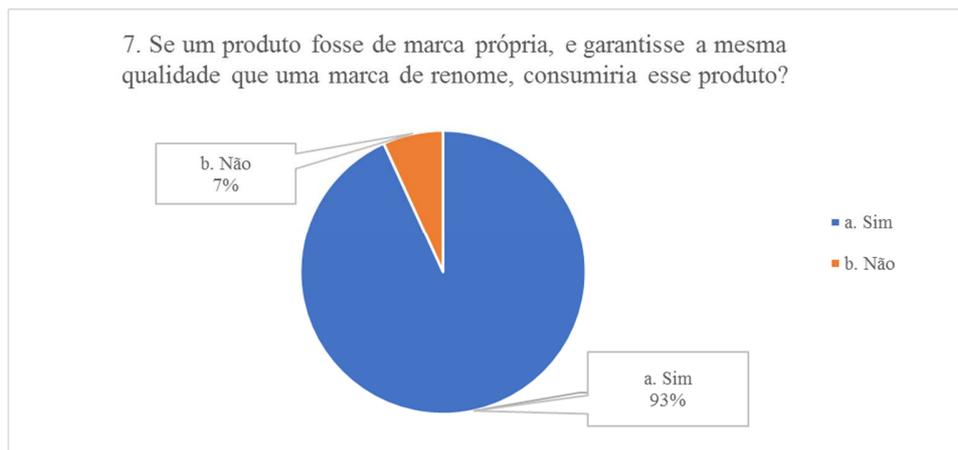


Gráfico 11 – Consumo de marca própria, com garantia de qualidade (Análise do Autor).

Para ambos os inquiridos, consumidores e não consumidores de marcas próprias, a diferença de preços de venda que uma marca própria apresenta, ou, deveria apresentar respetivamente, face às marcas nacionais, é com maior prevalência entre os -20 a -30% (representando em ambos os casos aproximadamente 50% das respostas), como se pode ver nos gráficos 12 e 13. Realizando uma média ponderada verificasse que a perceção que o consumidor tem sobre o preço final que paga na aquisição de marcas próprias, é cerca de -24%, sendo que, para o não consumidor de marcas próprias, o preço deveria refletir em média -27% do que pagaria se adquirisse um produto de marca nacional.

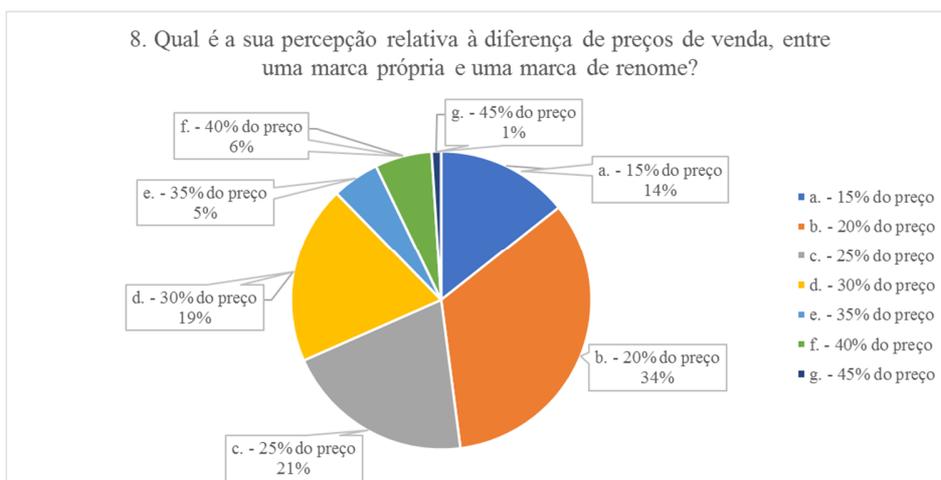


Gráfico 12 – Percepção relativa à diferença de preços entre uma marca própria e uma marca de renome (Análise do Autor).

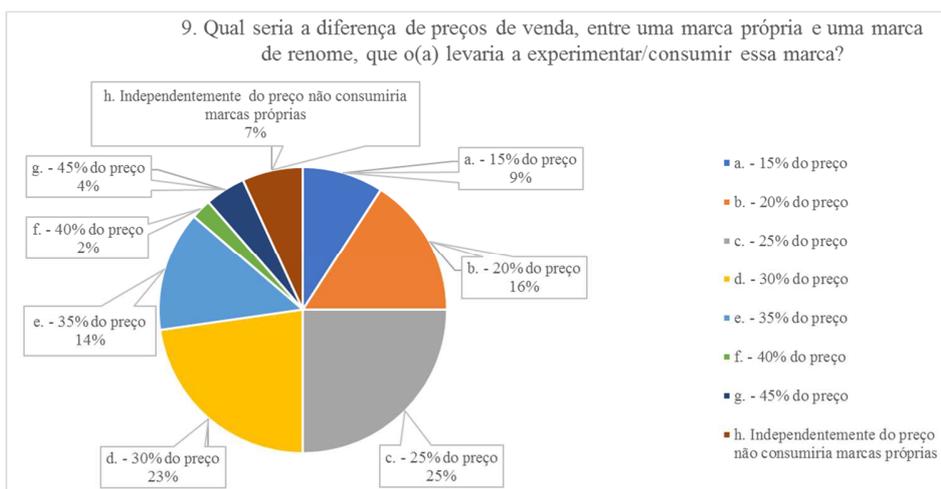


Gráfico 13 – Diferença de preços entre uma marca própria e uma marca de renome que origine o consumo (Análise do Autor).

Estes dados relativos à percepção de preço por parte do consumidor vão ao encontro do que é descrito por Pepe *et al.* (2012), sobre preço médio que as marcas próprias podem apresentar relativamente às marcas nacionais, sendo que, estas podem chegar a menos de 30% do preço de venda dessas marcas.

No entanto, e de acordo com a informação obtida da revisão de literatura de Black Book (2009), as poupanças que o retalhista consegue obter em média na aquisição e distribuição de marcas próprias ronda os 18%, o que pode auferir por esta relação uma perda de rentabilidade.



Neste sentido, e segundo Lambin (2000), existe várias alternativas aplicáveis ao posicionamento de produtos, de acordo com os objetivos pretendidos e de acordo com a relação qualidade preço que o retalhista queira implementar. Nesta perspetiva, aplicação da estratégia de desenvolvimento de uma marca idêntica à marca líder e mais barata, pode inferir uma ótima relação entre a rentabilidade e qualidade do produto garantindo assim maior garantia no seu consumo, dado que o preço em média nestes produtos é cerca de menos 15 a 20% da marca nacional comparável, indo assim, ao encontro das expectativas dos clientes.

6.1.3 Produtos Oftalmológicos

Após análise ao consumo e perceção de preço das marcas próprias num âmbito mais genérico, com a segunda fase do questionário pretende-se perceber se os inquiridos têm defeitos visuais refrativos e como os compensam, para obterem uma visão mais nítida. Neste sentido e de acordo com o gráfico 14, verifica-se que apenas 111 dos inquiridos, que equivale a 78% da amostra inicial, têm um defeito visual refrativo, tendo sido excluídos da restante análise os restantes inquiridos (32%).

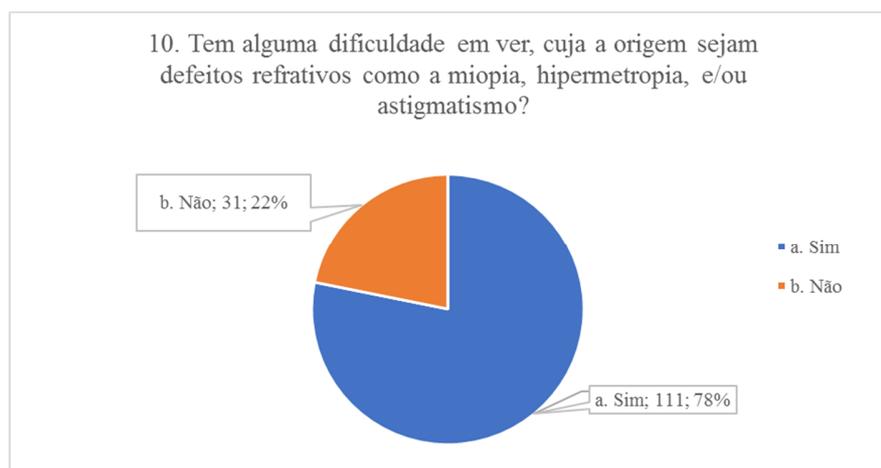


Gráfico 14 – Existência de defeitos refrativos (Análise do Autor).

Dos 78%, 84%, ou seja, 93 pessoas, indicam utilizam o dispositivo corretivo (óculos graduados e/ou lentes de contacto) diariamente, como podemos observar no gráfico 15.

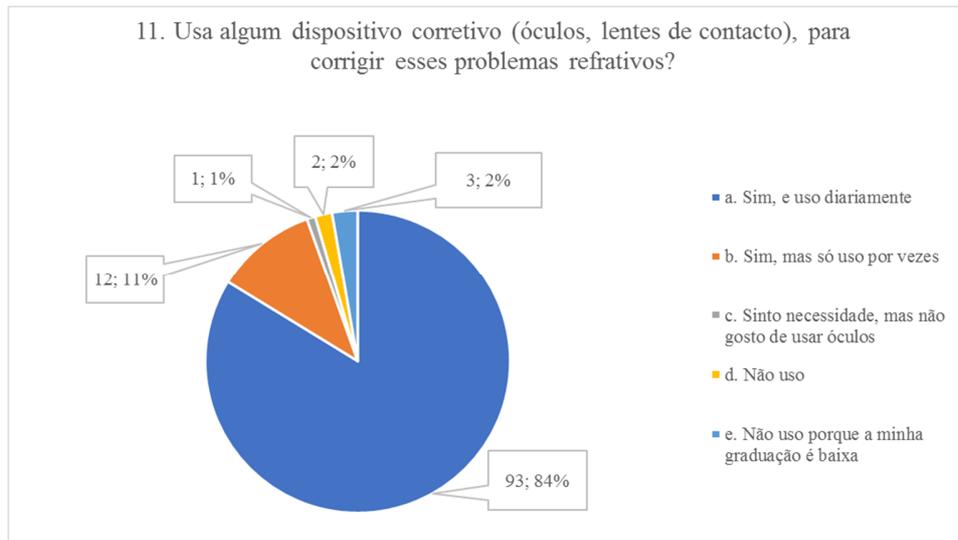


Gráfico 15 – A utilização de dispositivos visuais corretivos (Análise do Autor).

Relativamente aos inquiridos que usam dispositivos diariamente procurou-se perceber que tipo de dispositivo corretivo visual usavam. Desta questão conseguiu-se perceber que 58 dos inquiridos que representa 55% da amostra desta questão usam lentes de contacto, sendo que 45% só usam óculos.

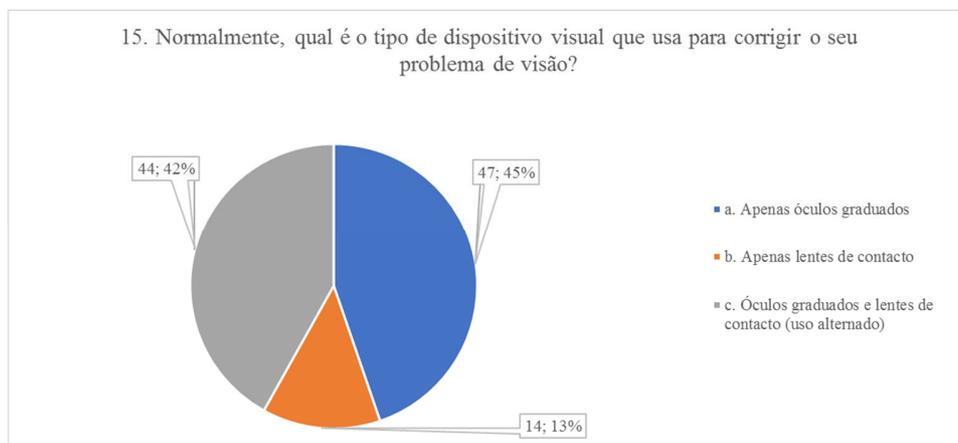


Gráfico 16 – Tipo de dispositivo visual mais usado (Análise do Autor).

Desta forma, procurou-se perceber se os 47 (45%) inquiridos que só usam óculos, mais os inquiridos que responderam na pergunta 11 (gráfico 15), ter apenas a necessidade de usar um dispositivo visual corretivo, mas que não gostam, se já tinham experimentado ou usado lentes de



contacto alguma vez, ao qual foi respondido por 65% da amostra, que não, como podemos observar gráfico 17.

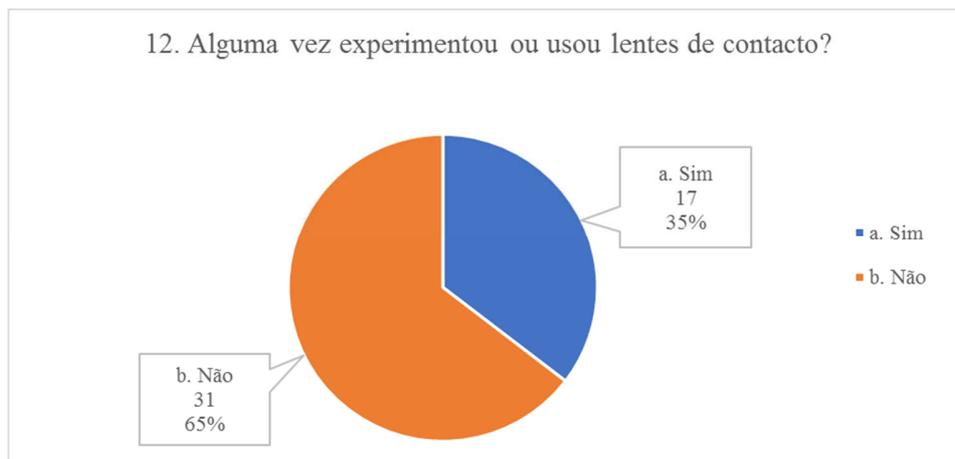


Gráfico 17 – Experimentação de lentes de contacto (Análise do Autor).

Quando questionados sobre o motivo para não terem experimentado ou usado a lentes de contacto 35% dos inquiridos referiram que nunca lhe tinha sido apresentada essa hipótese, sendo que apenas 10%, acha um produto inacessível face ao seu rendimento mensal (gráfico 18). Os 35% dos inquiridos não terem experimentado lentes de contacto, é um valor mais baixo em cerca de 50pp, face aos dados apresentados pela Market Probe (2016), na análise externa apresentada anteriormente, mas não deixa de poder ser interpretada como uma oportunidade.

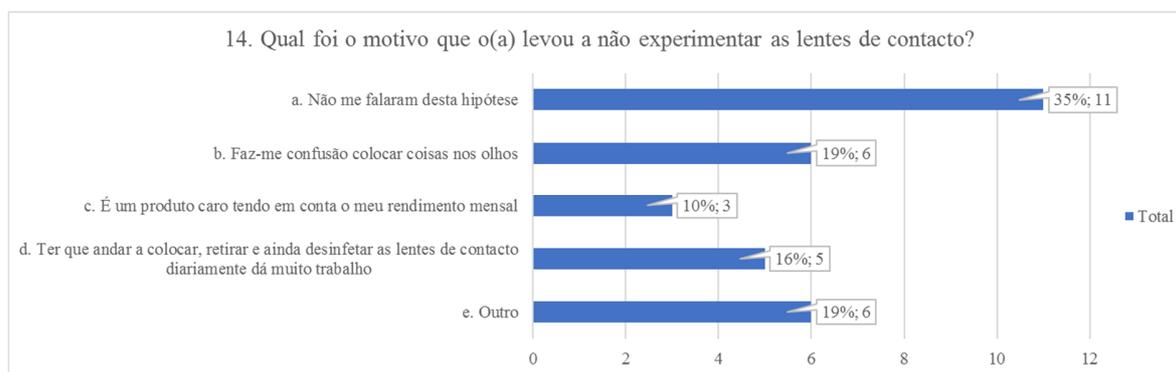


Gráfico 18 – Motivo para não experimentar lentes de contacto (Análise do Autor).

Quanto aos motivos referidos pelos inquiridos que já experimentaram lentes de contacto, mas que não optaram por este meio corretivo, como é descrito no gráfico19, os dados apontam como



principais causas, a dificuldade em colocar e retirar as lentes de contacto com 41%, o conforto visual com 24% e o preço com 18%.

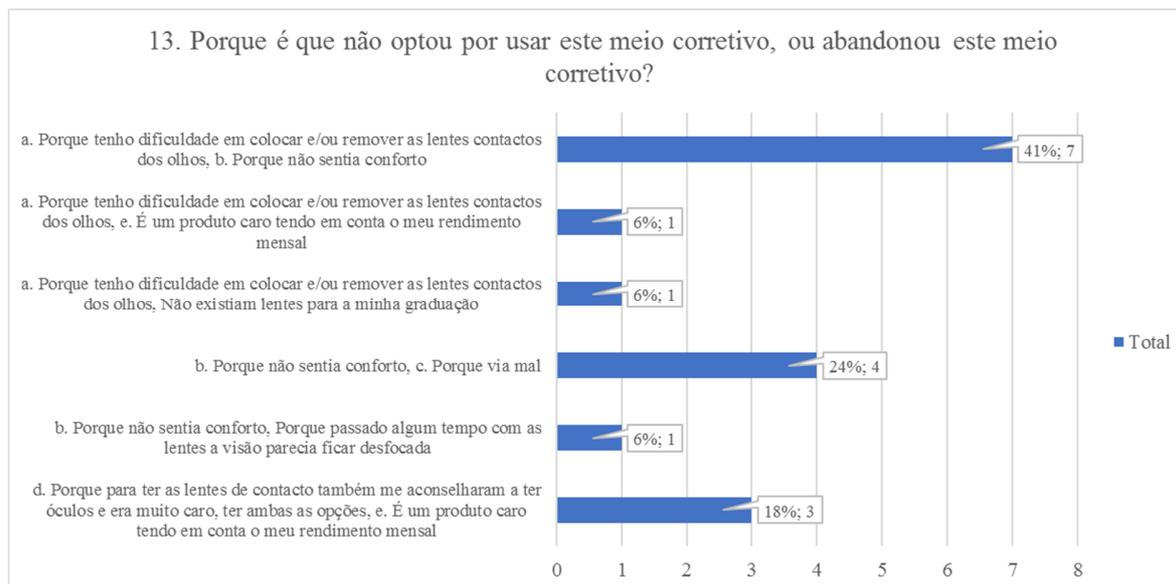


Gráfico 19 – O motivo que pelo qual não optam ou abandonam as lentes de contacto (Análise do Autor).

Depois de se procurar perceber os motivos que levam o consumidor a não experimentar a lentes de contacto, pretendeu-se com aplicação do questionário, conhecer mais os consumidores de lentes de contacto, tendo sobrado a partir desta fase 58 inquiridos. Neste sentido, surge a questão para se a perceber o motivo que leva o consumidor a usar lentes de contacto, sendo que a principal razão atribuída com 40% das respostas obtidas pelos inquiridos (gráfico 20) aponta para o facto do consumidor não gostar de usar óculos. Sendo que 33% responderam que as lentes de contacto favorecem a sua imagem. Este ponto vai ao encontro das oportunidades descritas na análise Swot dinâmica, e que poderá ser explorado na comunicação para lentes de contacto.

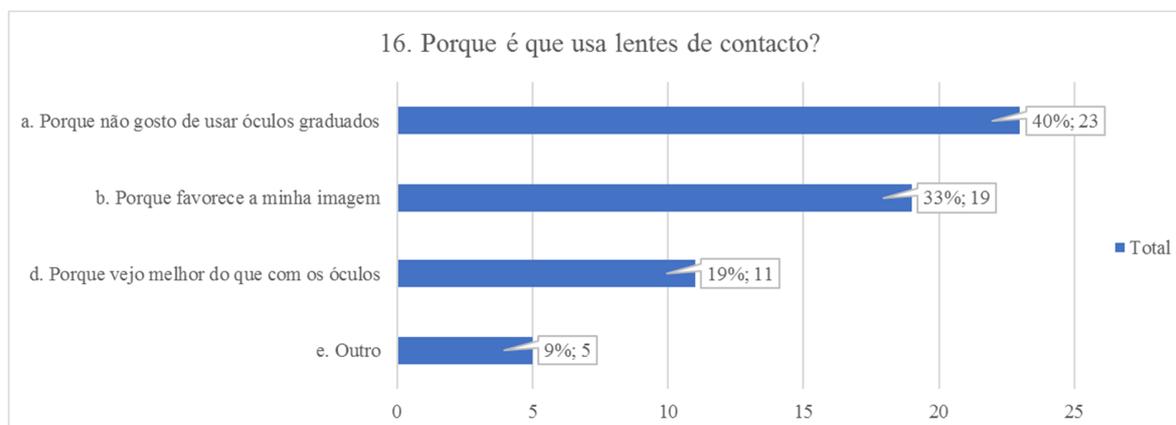




Gráfico 20 – Motivo que leva a usar lentes de contacto (Análise do Autor).

Quanto à tipologia de lentes de contacto o consumidor, usa maioritariamente lentes mensais correspondendo a 70% do valor das respostas obtidas, seguidas pelas lentes de contacto diárias que correspondem a 24% como podemos ver no gráfico abaixo.

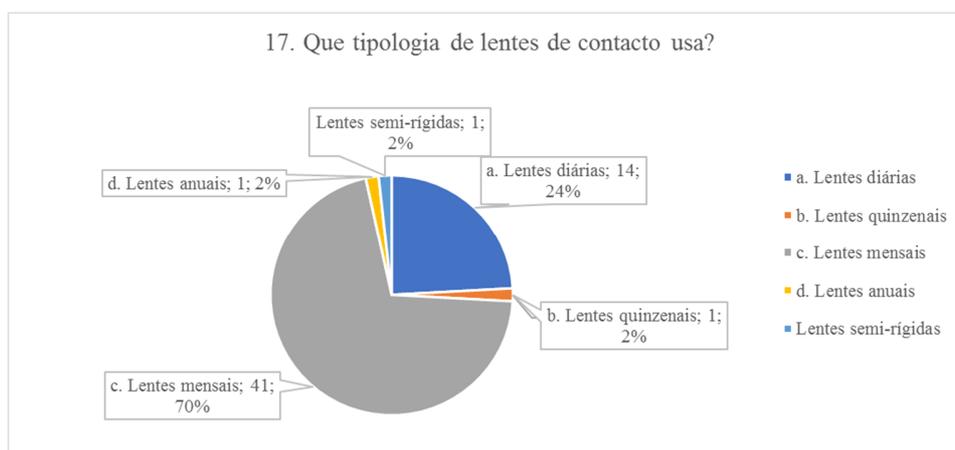


Gráfico 21 – Tipologia de lentes de contacto mais usadas (Análise do Autor).

Quanto ao facto de os usuários de lentes de contacto saberem qual é a sua marca, 84% dos inquiridos respondeu que sim, segundo o que se observa no gráfico 22, sendo que a marca mais referida é a Air Optix Aqua com 17%, que pertence ao distribuidor Alcon, e que tem sido o distribuidor que tem reforçado de há 1 ano para cá, a comunicação das suas lentes de contacto em meios de prevalência do tipo de comunicação ATL (*Above The Line*).

É de referenciar que a marca própria pertencente ao retalhista Multiópticas representa 9% da amostra. Para além disso, no meio das marcas foram inseridos os nomes dos 4 maiores distribuidores de lentes de contacto com presença em Portugal, e é de ressaltar que em conjunto representam 23% das respostas, sendo o fornecedor Alcon representante da marca Air Optix o que se mais destaca com 9% das respostas, como se pode ver na tabela 17.

Retirando a Johnson&Johnson, os restantes distribuidores produzem marcas próprias e era interessante perceber qual se os inquiridos retêm a marca do fornecedor ou a marca do produto, assim possibilita entender qual o distribuidor com mais notoriedade para o consumidor.

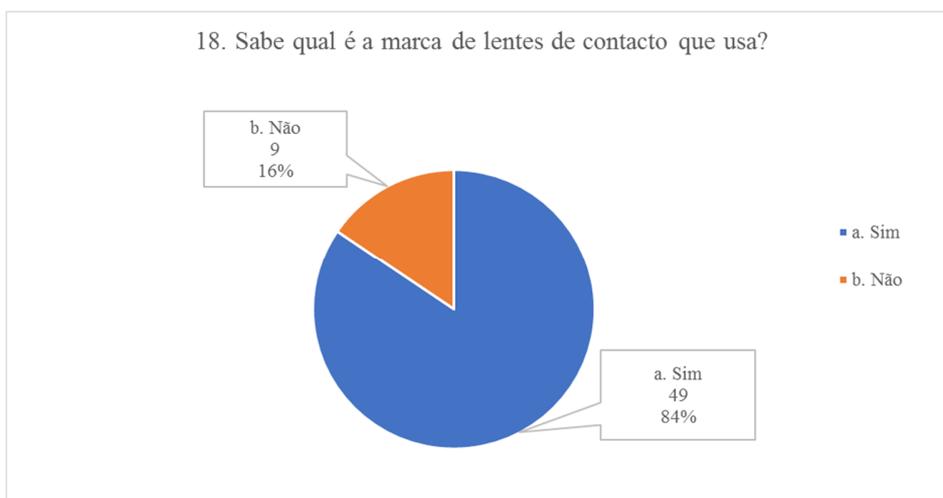


Gráfico 22 - Tipologia de lentes de contacto mais usadas (Análise do Autor).

19. Seleccione a marca ou as marcas que usa normalmente?	Respostas	Representação em %
u. Outra		
Sams Optical Esférica	1	2%
Opticare	1	2%
Menicon	1	2%
Hidro Health	1	2%
Dailies Hydro	1	2%
t. Desconheço a marca que uso	5	9%
r. Vision Pro	5	9%
p. Purevision 2HD	3	5%
m. Oasys	1	2%
l. Soflens, p. Purevision 2HD	1	2%
l. Soflens	4	7%
k. Johnson&Jonhson	3	5%
i. iWear	5	9%
h. CooperVision	1	2%
f. Biotrue	1	2%
d. Bausch&Lomb	4	7%
c. Air Optix Aqua, p. Purevision 2HD	1	2%
c. Air Optix Aqua	10	17%
b. Alcon	5	9%
a. Dailies ACP	4	7%
Total	58	100%

Tabela 17 – Marca de lentes de contacto (Análise do Autor).

Quando os inquiridos foram questionados sobre o motivo que o levaram a optar pela marca que consome, 22% referiram que foi por indicação do oftalmologista, 15% pelo Optometrista/Ortoptista, 20% pelo aconselhamento da ótica, o que é indicativo de que 57% da compra é originada ou provocada por influenciador do processo de compra (gráfico 23). É de referir que os inquiridos valorizam o conforto do produto, tendo esta opção representado 18% das respostas (gráfico 23).

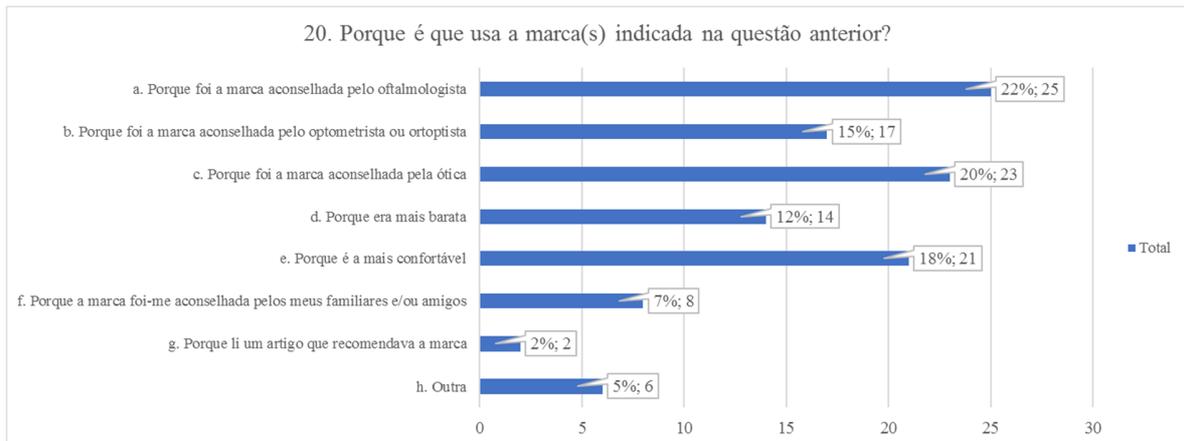


Gráfico 23 – Motivo que originou a utilização de determinada marca de lentes de contacto (Análise do Autor).

Com o questionário, quis-se também perceber se os consumidores de lentes de contacto, já tinham mudado a sua marca e o motivo para tal mudança. 66% dos inquiridos responderam que sim, como pode ser visualizado no gráfico 24, sendo que o papel do influenciador permanece relevante correspondendo a 33% da amostra (aconselhamento oftalmologista; ótica e optometrista/ortoptista), mas é também de destacar o desconforto com 24%, e o produto mais barato que proporciona o mesmo efeito, com 28% das respostas de acordo com os dados da tabela 18..

Este indicador é muito relevante, pois demonstra que os consumidores estão abertos a experimentar novas marcas, e que os três principais fatores são o preço, o conforto/qualidade, e o papel do influenciador.

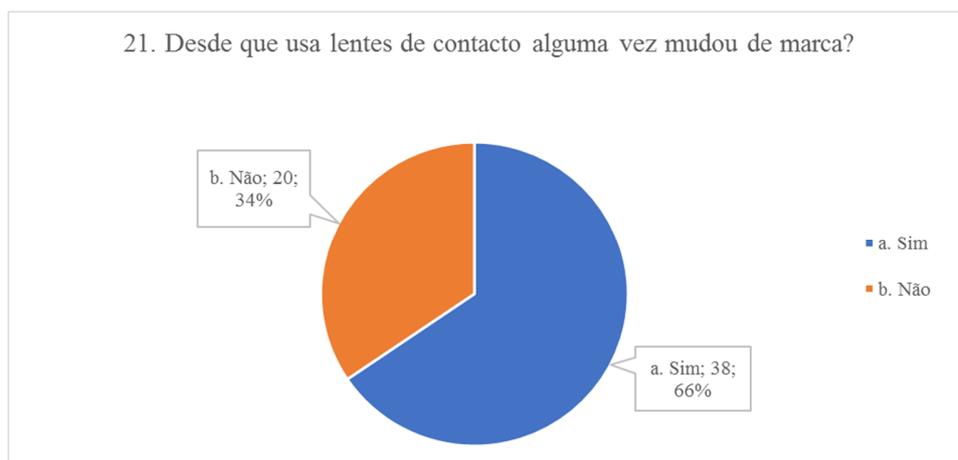


Gráfico 24 – Mudança de lentes de contacto (Análise do Autor).



22. Porque é que mudou de marca?	Respostas	Representação em %
g. Outra		
Quando experimentei gostei muito mais	1	2%
Inflamação do campo ocular	1	2%
Foi descontinuada	1	2%
Disponibilidade no momento de necessidade	1	2%
f. Porque a marca foi-me aconselhada pelos meus familiares e/ou amigos	3	7%
e. Porque não me sentia confortável com a marca que usava	11	24%
d. Porque era mais barata e obtive o mesmo efeito	13	28%
c. Porque foi a marca aconselhada pela ótica	9	20%
b. Porque foi a marca aconselhada pelo optometrista ou ortoptista	4	9%
a. Porque foi a marca aconselhada pelo oftalmologista	2	4%
Total	46	100%

Tabela 18 – Motivo que originou mudança de marca (Análise do Autor).

Quanto ao local de compra, 79% dos inquiridos compra as suas lentes de contacto numa loja física (*off-line*) apesar de existir uma percentagem relevante dos inquiridos (21%) que compra numa loja virtual (*on-line*) (gráfico 25).

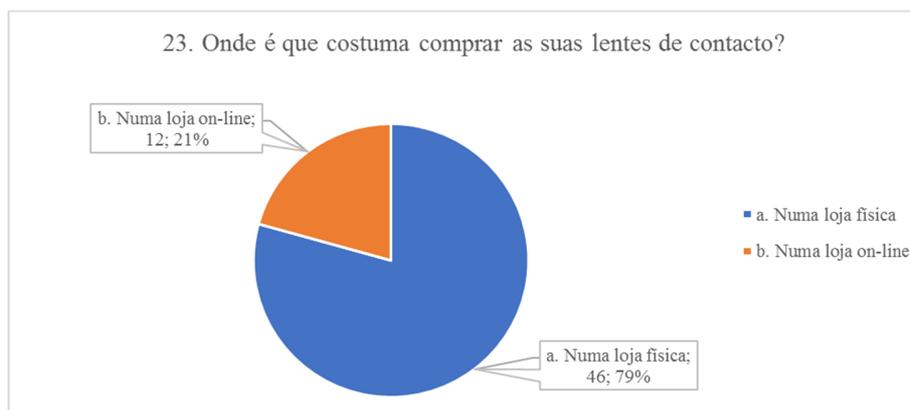


Gráfico 25 – Local de compra das lentes de contacto (Análise do Autor).

Quando questionados se compravam sempre as suas lentes na mesma loja, o verificamos que 95% respondeu que sim, e apenas 5% varia o local de compra (gráfico 26). Analisando o gráfico 27, os motivos que levam os inquiridos a manterem-se fiéis ao local de compra e de acordo com os dados obtidos, são a fidelidade com 26% das respostas, os preços mais baixos com 24%, seguidos pela referência ao bom atendimento com 14% e o local onde realizou a consulta com 10%. Estes dados corroboram a análise de Pepe *et al.* (2012) que sugerem que os consumidores leais à insígnia tendem a ser menos fiéis às marcas, sendo que, e como analisado anteriormente no gráfico 24, 66% dos inquiridos usaram mais de uma marca de lentes de contacto, apesar de 95% dos inquiridos comprarem as lentes de contato sempre no mesmo local.

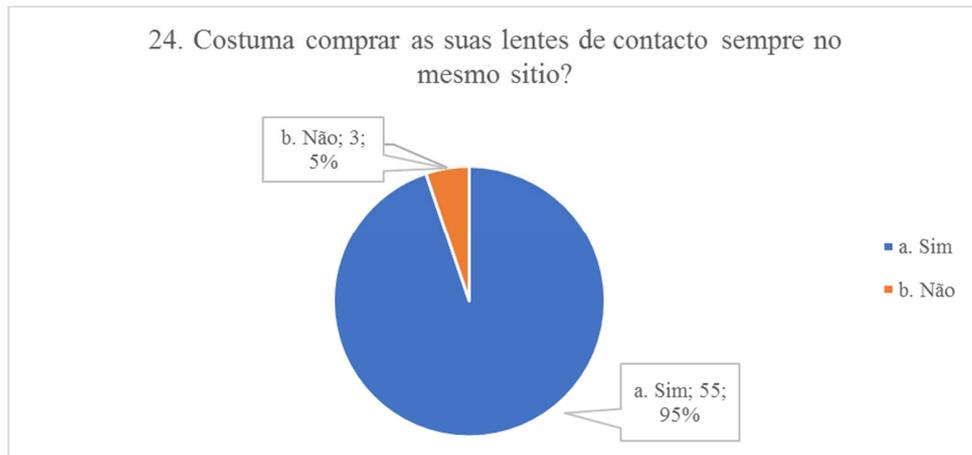


Gráfico 26 – Variação do local de compra (Análise do Autor).

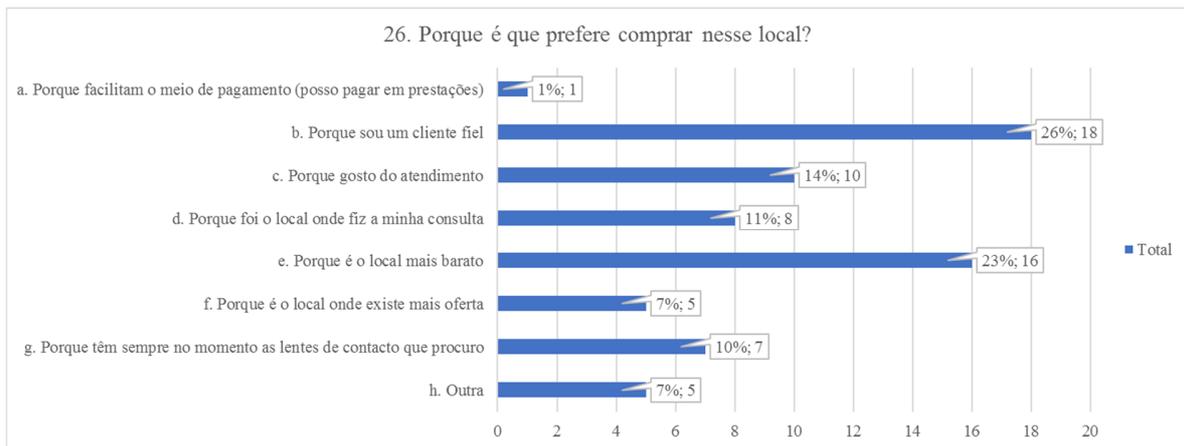


Gráfico 27 – Motivo pela preferência do local de compra (Análise do Autor).

6.1.4 Marca Própria de Lentes de Contacto

Quanto ao consumo de marcas próprias no segmento de saúde o inquirido continua a responder de forma positiva, sendo que 54% indicam que consomem produtos de saúde, 29% desconhece e 17% refere não consumir como podemos observar no gráfico seguinte:

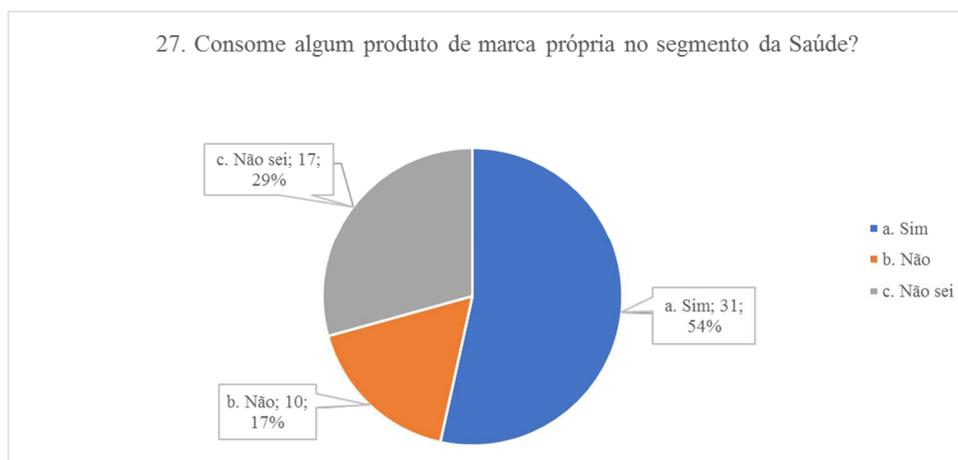


Gráfico 28 – Consumo de produtos de marca própria no segmento da saúde (Análise do Autor).

De seguida solicitamos ao inquirido que nos indicasse qual ou quais as cores que o inspirava para um produto de saúde, sendo que as 4 mais representativas foram, o azul com 40%, o azul e branco com 19%, o branco 12% e o azul e verde 10%, segundo a informação do gráfico 29, o que pode ser muito positivo para a Wells dado que as cores do seu espaço e comunicação situam-se entre os azuis e verdes. Desta forma, e como indicado por Bao *et al.* (2011), os sinais tangíveis como a combinação de atributos do espaço e imagem do retalhista, o ambiente de compras, serviço, gama e qualidade da mesma, ajudam a aumentar a perceção de qualidade de uma marca própria, pois o valor da marca mãe (do retalhista) é transferido por extensão para a marca própria.

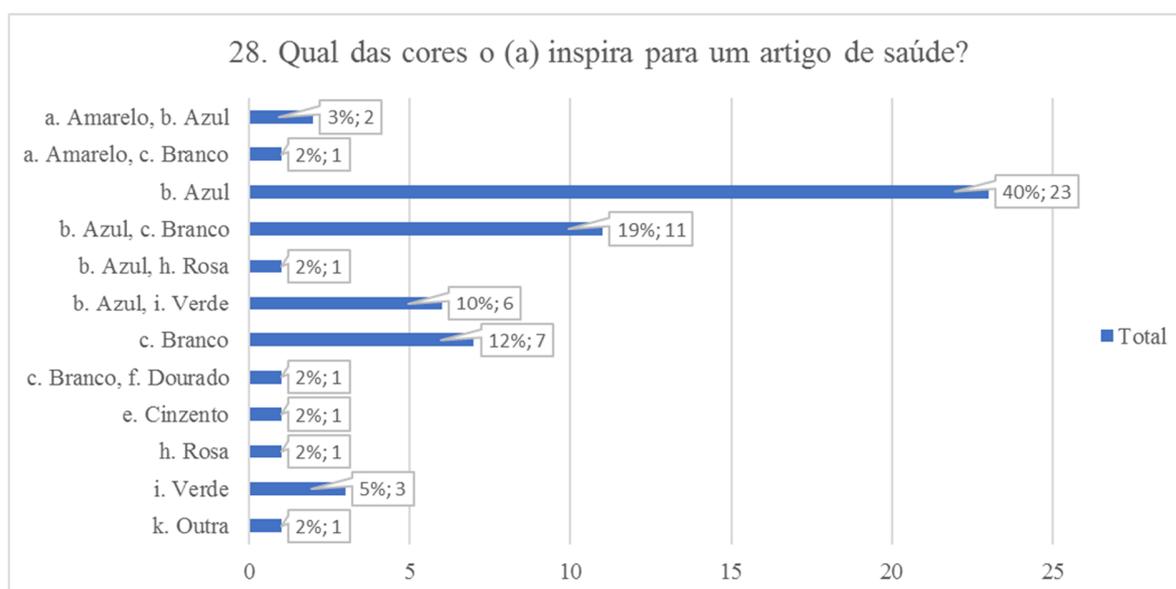


Gráfico 29 – Acor mais relevante para o consumidor num artigo de saúde (Análise do Autor).



Quanto ao consumo de marcas próprias de lentes de contacto os inquiridos demonstram total abertura para experimentar com uma representação de 81% como observado no gráfico 30.

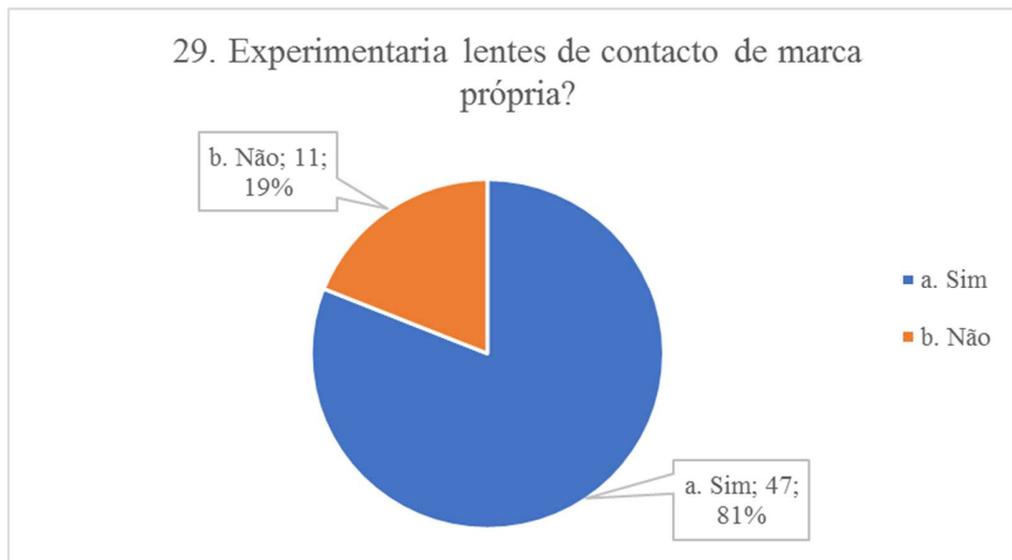


Gráfico 30 – Experimentação de lentes de contacto de marca própria (Análise do Autor).

Quando questionado a responder sobre o motivo que o levou a responder à questão anterior, os inquiridos demonstram total confiança na qualidade que a marca própria pode apresentar com 36% das respostas e 23% porque confia no local onde compra e 17% refere o motivo das lentes de contacto de marca própria serem fabricadas por distribuidores de renome (gráfico 31).

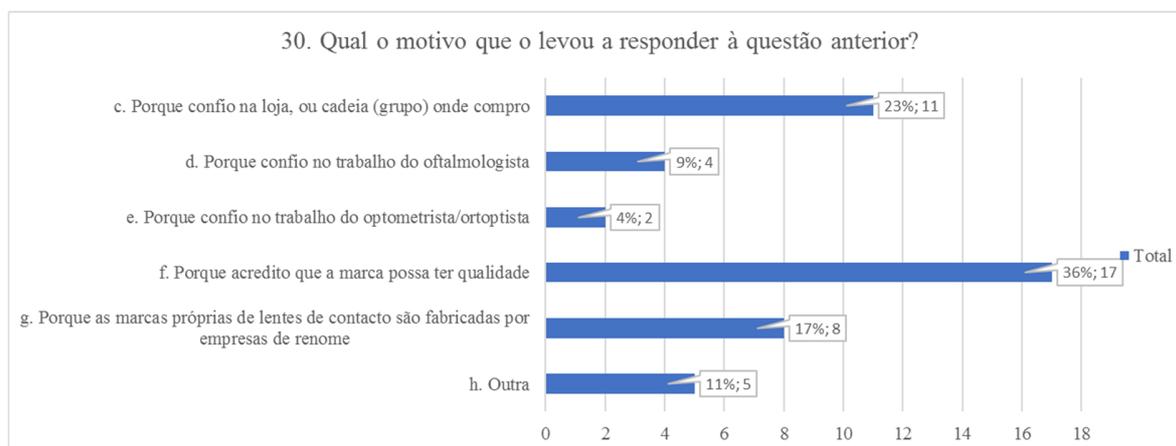


Gráfico 31 – Motivo indicativo da razão que leva o consumidor a experimentar a marca própria de lentes de contacto (Análise do Autor).



Quanto às vantagens para os inquiridos que uma marca própria de lentes de contacto pode trazer ao consumidor e descrita no gráfico 32, pode-se referir que 62% dos inquiridos responderam melhor relação preço qualidade, 33% refere que apenas melhor preço e 5% refere melhor qualidade.

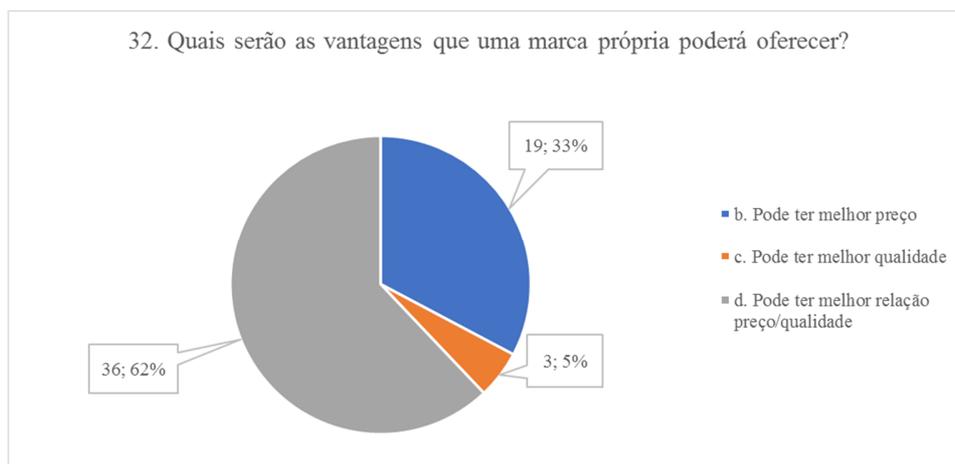


Gráfico 32 – Vantagens que uma marca própria poderá oferecer (Análise do Autor).

O inquirido quando questionado sobre o facto as suas marcas de lentes de contacto pertencerem à loja ou grupo que costuma comprar, 71% respondeu que não, mas 29% respondeu que sim (gráfico 33), o que é incoerente com a resposta à questão que solicita a identificação da marca que consome. No entanto se tivermos em contacta os dados da Euromcontact (2017) referido na análise externa vemos que existe semelhanças entre a referência à participação da marca própria de lentes de contacto e a respostas dos inquiridos a esta questão.

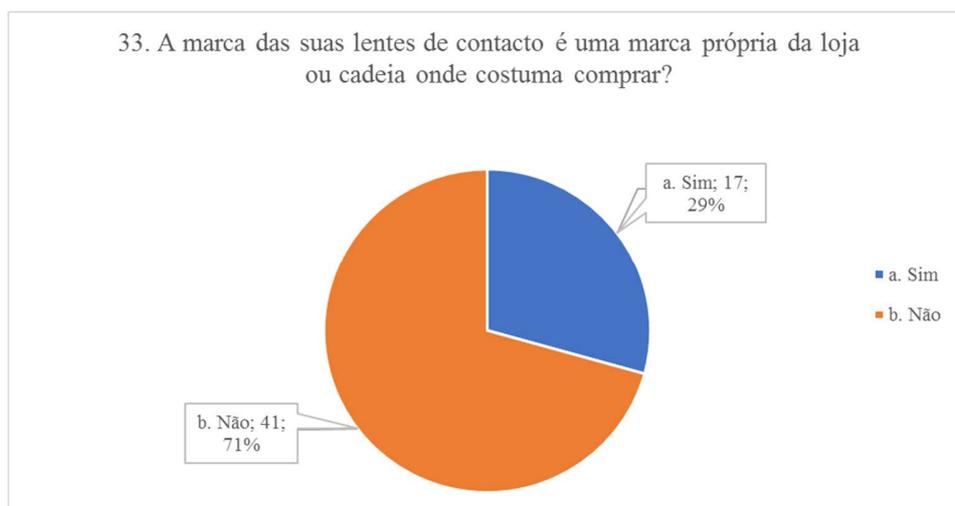


Gráfico 33 – Que tipo de marca de lentes de contacto é (Análise do Autor).



Relativamente aos fatores que levariam os inquiridos a trocar de marca de lentes de contacto (gráfico 34), o conforto surge como principal fator representando 32% das respostas, seguido do aconselhamento de quem realiza a consulta com 26% e a relação preço qualidade do produto com 21%. É também importante manifestar que 11% dos clientes trocariam de marca apenas pelo preço e que o papel de quem vende representa 10% dos fatores que poderão surgir como motivo para troca de marca de lentes de contacto. Estes resultados, apesar de não serem exatamente iguais, quando comparamos com os dados da tabela 18, relativa à questão sobre o motivo que originou a mudança de marca, é de referir que os inquiridos enumeram como os três principais fatores, o aconselhamento, o conforto das lentes de contacto e a relação preço/qualidade.

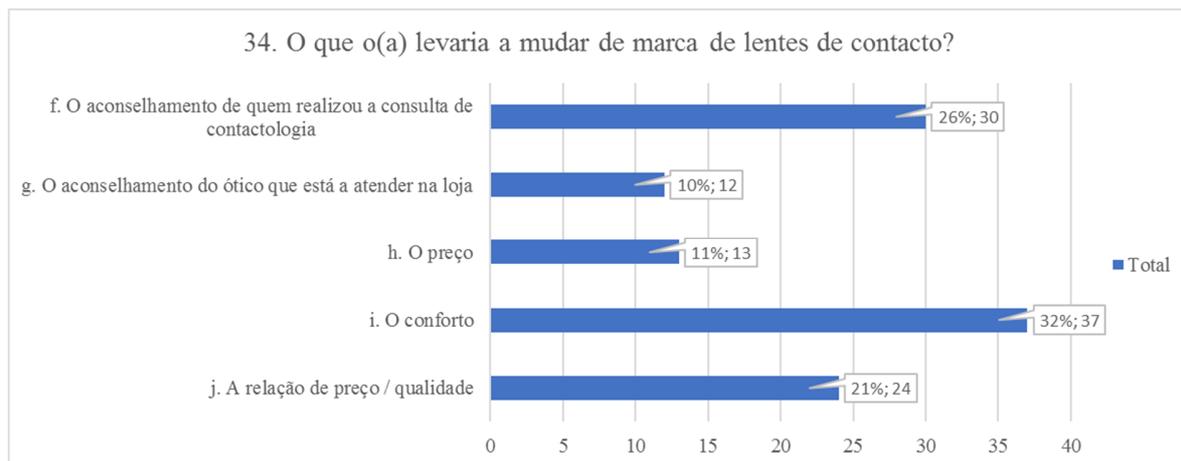


Gráfico 34 – Qual o motivo que pode originar a mudança de marca de lentes de contacto (Análise Autor).

Quando os inquiridos voltaram a ser confrontados com o valor a pagar para aquisição de uma marca própria, mas neste caso em lentes de contacto (gráfico 35), verificasse que se obtém resultados muitos semelhantes ao do gráfico 12, sendo que 49% refere o valor de preço aceite pagar deverá andar entre os 20 a 25% menos face ao preço de venda de a uma marca de qualidade semelhante. Realizando também uma análise de média ponderada aos valores obtidos pelas respostas ao questionário verificasse que o preço de venda deveria rondar os menos 24%, face ao preço de uma marca nacional equivalente.

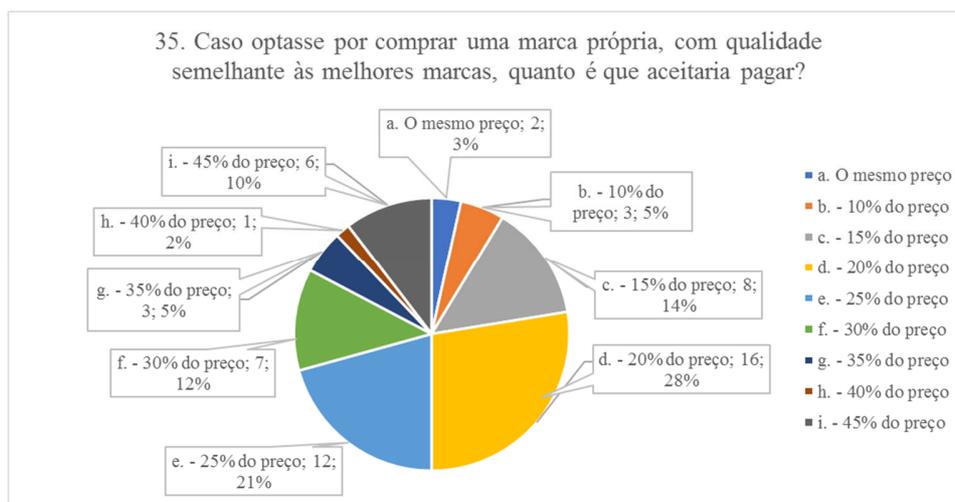


Gráfico 35 – Diferença de preço face a uma marca de renome (Análise do Autor).

Quando questionados sobre o fator que originou a tomada de decisão de compra os inquiridos referem o conforto com 38% das respostas, o aconselhamento de quem realizou a consulta com 29% e a relação preço qualidade com 17% (gráfico 36). Desta forma e independentemente de analisarmos a origem da mudança, o que o levaria à uma mudança, ou o fator de decisão de compra de uma marca, ambas as questões conduzem às mesmas respostas como principais factores: conforto, aconselhamento de quem realiza a consulta e a relação preço/qualidade.

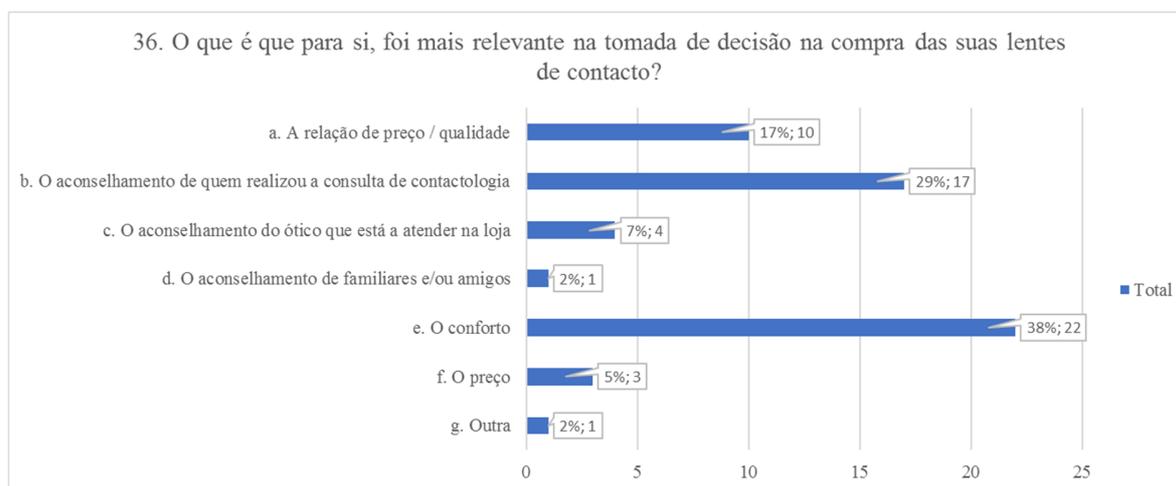


Gráfico 36 – Fatores decisivos na tomada de decisão de compra das lentes de contacto (Análise do Autor).

Segundo análise dos dados relativos ao gráfico 37, podemos verificar que os utilizadores de lentes de contacto preferem uma oferta simples e que lhe garanta um preço sempre baixo, sendo sugestivo para aplicação de uma estratégia de preço (EDLP – *Every Day Low Price*). Sendo que a utilização



de lentes mensais representa 70% (gráfico 21) do consumo e que uma embalagem destas lentes pode ter entre 3 a 6 unidades, permitindo assim a sua utilização entre 3 ou 6 meses respetivamente, o efeito de baixa frequência de compra que padece de estratégias de preço de EDLP, como é descrito por Ailawadi *et al.* (2004), poderá não ter efeitos significativos na adoção futura desta estratégia por parte do retalhista, dado que este produto já induz, uma frequência média de compra, quando comparado com artigos FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*). Reforçando a ideia de Grewal *et al.* (2016), as estratégias com enfoque em preço permitem aumentar a performance do retalhista. Assim o mais importante será ir ao encontro das expectativas dos consumidores, através de uma comunicação e garantia de preços baixos, associados à diversidade de produtos de qualidade e que proporcionem o aumento da confiança do consumidor.

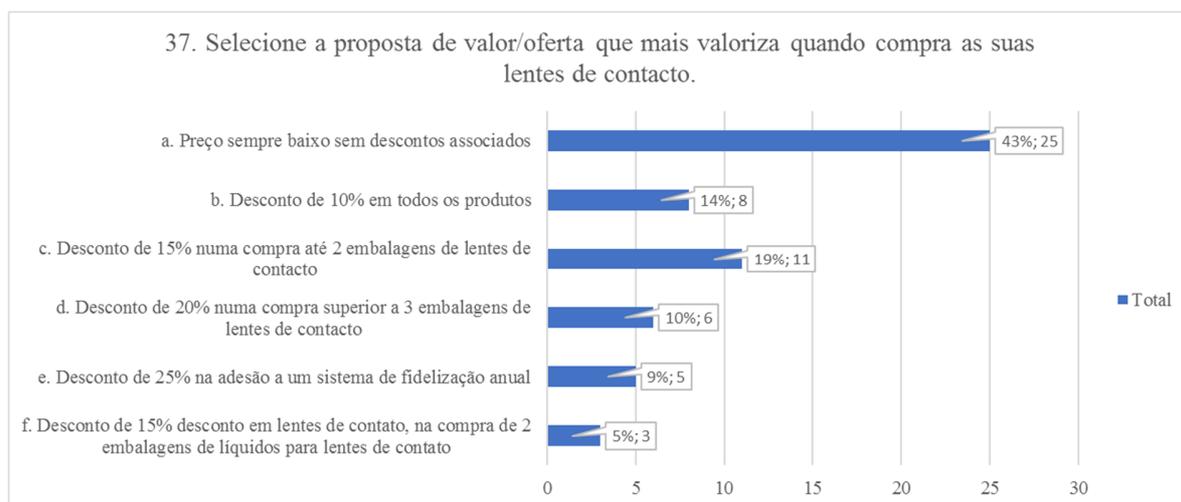


Gráfico 37 – Proposta de valor/oferta mais valorizada pelo consumidor (Análise do Autor).

De acordo como as respostas obtidas à questão relativa ao interesse em aderir a um sistema de fidelização, pode-se verificar pelo gráfico 38, que 66% dos consumidores de lentes de contacto, definem como sendo interessante desde que este lhe dê um preço atrativo na aquisição das suas lentes de contacto. Esta informação torna-se relevante quando associamos esta resposta à questão relativa ao local de compra (gráfico 26) em que é referido por 95% dos consumidores que costumam comprar as suas lentes de contacto sempre no mesmo local. Se ainda associarmos os dois principais motivos referidos na questão 26, relativa à preferência do local de compra, e que se



relaciona 26% com a fidelidade e 23% com os preços baixos, este tipo de sistema poderá ser opção válida de aplicabilidade.

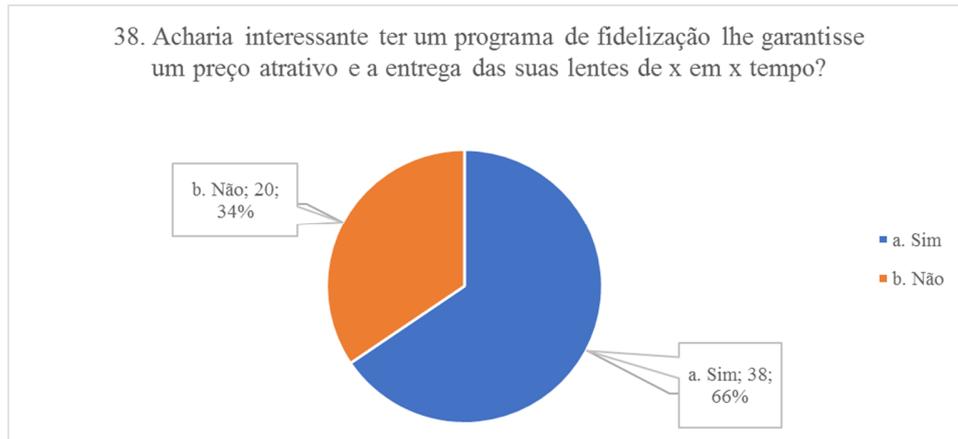


Gráfico 38 – Interesse num programa de fidelização.



7. Recomendações Estratégicas e Táticas

A crescente dificuldade de diferenciação obriga os retalhistas, de forma estratégica, a diferenciarem-se dos demais. Neste sentido, foi identificado um conjunto de ações que podem vir a ser desenvolvidas pela Wells e que reforcem a sua vantagem competitiva, sendo que o aumento da notoriedade, o reconhecimento enquanto especialistas, acessibilidade e comunicação das lentes de contacto como complemento aos óculos graduados, a especialização e formação técnica da força de vendas e optometristas, o desenvolvimento de marca própria de lentes de contacto e a oferta de preços mais atrativos na categoria de lentes de contacto, aparecem como fatores chave para que possa potenciar a atração, fidelização de clientes.

Desta forma propomos os pilares estratégicos e os pontos chave dos planos de ação que a Wells deverá desenvolver para reforçar a sua resposta ao mercado.

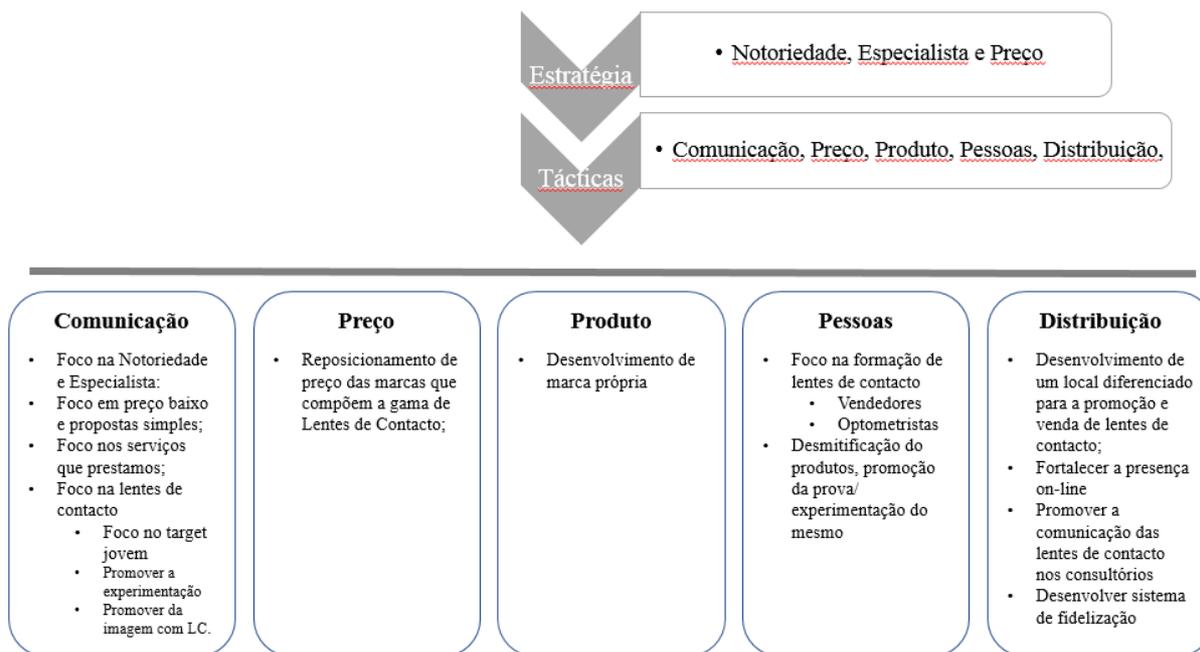


Figura 6 – Estratégia e ações táticas

Neste contexto a primeira recomendação passa pela Wells reforçar a sua notoriedade e reconhecimento como especialista no mercado, pois só assim conseguirá despertar o interesse do



consumidor que está disponível para experimentar lentes de contacto de marca própria (81%), que já mudou de marca (66%), mas que costuma comprar sempre no mesmo local (95%).

Quanto à estratégia de marketing esta deve ser direccionada para os consumidores que valorizam a qualidade-preço, de forma a captar os consumidores com um maior potencial de rentabilidade presente futura. A comunicação deve ser direccionada para clientes com idades compreendidas entre os 20 e 35 anos. Deverá existir um foco na promoção da prova gratuita de lentes de contacto e centrada na liberdade e imagem natural que estas podem trazer para o consumidor.

Quanto à política de preço sugere-se que a Wells desenvolva um modelo simplificado de comunicação de preço que acompanhe o modelo simplificado dos óculos graduados, pois não só permite uma conexão à comunicação já realizada nesta categoria nos últimos três anos, como o cliente valoriza uma proposta simples e assente em preço baixo (43%).

Relativamente ao desenvolvimento da marca própria será importante que a Wells foque o posicionamento das suas marcas em termos de qualidade e não se baseie apenas no preço baixo, pois embora alguns consumidores valorizem preços mais baixos, a qualidade parece ser mais importante do que o preço. Desta forma, sugere-se adoção de uma estratégia de cópia (produção de um produto igual ao líder), com o desenvolvimento de uma contra-marca, com segmentação um nome principal e três sub-nomes, aumentará a sua perceção de qualidade, e permite o desenvolvimento de três segmentos de qualidade “boa”, “melhor” e “superior”. Com o desenvolvimento destes três segmentos a Wells consegue adotar um posicionamento estratégico diferenciado da marca, em qualidade e preço e conseguindo com isso fortalecer a médio longo prazo a sua rentabilidade.

A embalagem deverá ser realizada em tons de azuis, pois enquadra-se com as cores da Wells, e foi a cor que mais seleccionada para o reconhecimento de um produto de saúde com mais de 40% das respostas, e mais de 60% se contarmos com todas as referências feitas à cor.

Relativamente às pessoas recomenda-se formação técnica com foco na promoção e venda de lentes de contacto, na aprendizagem de técnicas para se colocar e retirar lentes de contacto e no bom aconselhamento/adaptação do produto (no caso dos optometristas), pois estes permitiram combater os pontos que mais pesam no abando e troca de lentes de contacto, assim como são os que mais criaram barreira à entrada do consumo do produto. Para além disso os técnicos e os vendedores,



têm um papel extremamente relevante e influenciador, na escolha da marca, na mudança de marca e ainda na fidelização da loja como podemos verificar na análise de dados.

Relativamente à distribuição propõe-se que a Wells desenvolva peças que comuniquem propósitos para a utilização de lentes de contacto e as coloquem nos consultórios da loja, assim como, criar uma área perceptível para os clientes do novo reposicionamento de preço das lentes de contacto, bem como reforçar a sua proposta de valor online, dado que este canal representa 21% das compras de lentes de contacto

Por fim recomenda-se um estudo e possível benchmark ao mercado Inglês, dado que este mercado apresenta uma maior penetração na categoria de lentes de contacto, fase aos restantes mercados europeus apresentados.



8. Conclusão

No âmbito do principal objetivo desta investigação que consistia em perceber a importância das marcas próprias e a sua introdução numa loja de especialidade, concluímos que a marca própria hoje em dia não deverá ser encarada apenas como um fator de rentabilidade, nem de combate às estratégias de preço baixo.

A marca própria segue hoje em dia uma linha muito estruturada e assente em pilares sólidos de posicionamentos estratégico construído à volta da marca, imagem, qualidade, preço e diferenciação no caso de marcas próprias *premium*, que lhe permite assegurar qualidade, rentabilidade, diferenciação, e consumo das mesmas, como pudemos verificar na análise de resultados em que 69% dos consumidores consomem marcas próprias, e 81% dos consumidores que usam lentes de contacto experimentariam uma marca própria.

Neste sentido os retalhistas tiram vantagens competitivas produzindo ou comercializando marcas próprias, pois podem executar uma estratégia competitiva que lhes garanta e assegure a variedade de produtos que resulte no maior lucro por espaço alocado.

Para além disso, os retalhistas conseguem obter vários benefícios com o desenvolvimento de marcas próprias, como sendo o fortalecimento da sua posição no mercado, o aumento do poder de negociação sobre os fornecedores, aumento da capacidade de resposta a preço e promoções sem depender na totalidade da decisão do fornecedor, o aumento da diferenciação entre os seus concorrentes, um aumento das margens obtidas face às marcas nacionais e ainda uma melhoria da imagem de loja e fidelização.

Neste sentido o desenvolvimento de uma marca própria de lentes de contacto deve ser encarado como um objetivo estratégico para a Wells, pois será uma fonte de diferenciação, de fidelização e rentabilidade de médio longo prazo.

O fato das marcas próprias de lentes de contacto estarem a crescer no mercado português, com uma participação de 22% em 2016, e de este mercado ser relativamente pequeno quando comparado com o dos óculos graduados, com a adoção de uma estratégia assente exclusivamente preço (apesar do preço ter sido identificado como um dos fatores mais relevantes para a decisão de compra), será difícil à Wells, evitar perdas na sua rentabilidade. Assim, concluímos que a adoção desta estratégia



no imediato, por parte da Wells, seja aplicada se garantir o equilíbrio da performance da categoria com o desenvolvimento da marca própria, pois só esta lhe poderá trazer algo de diferente para o consumidor e que lhes permita a construção da sua própria equidade.

Para além disso, a introdução de marcas própria fornece um maior controlo da cadeia, uma melhor otimização da sua estratégia de implementação vertical e horizontal de produtos, potenciando a diferenciação de produtos da mesma categoria. Neste sentido, adoção de uma estratégia de cópia (produção de um produto igual ao líder), com o desenvolvimento de uma contra-marca, com segmentação um nome principal e três sub-nomes, aumentará a sua perceção de qualidade, e permite o desenvolvimento de três segmentos de qualidade “boa”, “melhor” e “superior”.

Com o desenvolvimento destes três segmentos a Wells consegue adotar um posicionamento estratégico diferenciado da marca, em qualidade e preço, potenciando assim, o aumento da confiança e fidelização à marca própria de lentes de contacto e correspondendo às expectativas dos vários clientes, dado que 36% referiu que mudava de marca se estas fossem mais confortáveis, 21% se estas oferecessem uma boa relação preço qualidade e 11% se o preço fosse mais baixo.

A perceção será por isso um fator determinante na decisão de compra e desta forma, cabe à Wells aumentar a perceção de qualidade dos seus produtos que pode passar por fatores intrínsecos como o aumento efetivo da qualidade do produto, por fatores extrínsecos (como o nome da marca, a cor, o desenho e formato da embalagem...), e a definição de preço, que origine avaliações positivas da qualidade do produto, mas que não poderá desfraldar as expectativas do cliente que espera encontrar um posicionamento de preço entre os -20 e -25% de preço face à marca líder, e até porque 62% dos consumidores indicaram que a vantagem da marca própria é a relação preço qualidade, e apenas 33% referiram que seria apenas ter melhor preço.

Com isto concluímos que uma marca própria poderá trazer à Wells, uma vantagem competitiva e a criação da sua equidade, que poderá isolá-lo dos restantes e torná-lo como um destino para os clientes.



9. Bibliografia

Aaker, D. 1991. *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press: New York.

Aaker, D. 2014. *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York: Morgan James.

AC Nielsen. 1992. *Category management – Positioning your organization to win*. Chicago: NTC Business Books.

A História do Óculos. https://www.zeiss.pt/vision-care/pt_pt/better-vision/entendendo-a-visao/lentes-e-solucoes/a-historia-dos-oculos.html. Abril 2012. Acedido em 2017/05/05

Ailawadi, K. 2001. The retail power-performance conundrum: What have we learned? *Journal of Retailing*, 77: 299-318.

Ailawadi, K. L., Kelleri K. L. 2004. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80: 331-342.

Amrouche, N., Yan, R. 2012. Implementing online store for national brand competing against private label. *Journal of Business Research*, 65: 325–332.

Andajani, E. 2015. *Understanding customer experience management in retailing*. 2nd Global Conference on Business and Social Science, Procedia - Social and Behavioral Sciences 211: 629 – 633.

Assembleia da República. Atividade parlamentar e processo legislativo. <https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetailIniciativa.aspx?BID=37674>. cedido em 2017/05/08

Baltas, G., Argouslidis, P. C. 2007. Consumer characteristics and demand for store brands. *International Journal of Distribution and Management*, Vol. 35, No. 5, 328–341.

Bao Y., Bao Y., Sheng S. 2011. Motivating purchase of private brands: Effects of store image, product signatureness, and quality variation. *Journal of Business Research*, 64: 220–226.

Baker, J., A. Parasuraman, Grewal D., & Voss., Glenn B. 2002. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, 66 (Apr.): 120–141.

Black Book - U.S. Households & Personal Products. 2009. Private Label on the Attack.- Why retailers like Private Label - Margins, Negotiations and Loyalty. 19:26. 8p. 4 Charts, 7 Graphs

Braak A., Dekimpe M. G., Geyskens I. 2013. Retailer private-label margins: The role of supplier and quality-tier differentiation. *Journal of Marketing*, Vol. 77: 86 –103.



Brazauskaitė, I., Auruškevičienė, V., Gerbutavičienė, R. 2014. Private label management in retail: the concept, consumer profiling and competition with national brands. Systematic review of main findings. *Journal of Management of Organizations*, ISSN 2335.8750.2014.71.4

Berry, L. 2000. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 128-137.

Bonfrer, A., Chintagunta, P. 2004. Store brands: Who buys them and what happens to retail prices when they are introduced?. *Journal of Industrial Organisation*. 24: 195–218.

Cinco tendências tecnológicas que estão a revolucionar o retalho. <http://www.smartpaymentsnews.com/5-tendencias-tecnologicas-que-estao-a-revolucionar-o-retalho/>. Abril 2016. Acedido em 2017/05/11.

Clifton, R., & Simmons, J. 2003. *O Mundo das marcas*. Lisboa: Actual Editora.
Costa A. R. 2017. Sonae MC fecha 2016 com volume de negócios de 3687 M€. <http://www.distribuicao hoje.com/retalho/sonae-mc-fecha-2016-volume-negocios-3-687-me/>. Acedido em 2017/09/16

Cruz C., Soares B., Santos P.; Oliveira J., Sousa J., Ramos J., Sá P., Tiago M., Dias B.; Machado J., Lopes F., Novo H. 2013. Recomenda a Regulamentação da Profissão de Optometrista e a Integração no Serviço Nacional de Saúde. <https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalleIniciativa.aspx?BID=37674>. Acedido em 07/05/2017

DBK Informa. 2016. *Sectores® Portugal – distribución de óptica*. Informa D&B, S.A., 6ª Edición, Junio 2016, Madrid.

Deloitte. 2017. “Novo consumidor” português mais racional, conectado e exigente. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/consumer-industrial-products/articles/consumo-2017-press-release.html>. Acedido em 2017/07/30

Desmet, P. 2014. How retailer money-back guarantees influence consumer preferences for retailer versus national brands. *Journal of Business Research*, 67: 1971–1978.

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Goedertier, F., Van Ossel, G., 2005. Consumer perceptions of store brands versus national brands. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (4): 223–232.

Euromcontact. 2017. *Evolución estadística del mercado de lentes de contacto en europa*. Asociación europea de fabricantes de lentes de contacto. Maio 2017.

Fornari E., Fornari D., Grandi S., Menegatti M. 2013. The influence of retailing-mix levers on private label market share: The case of the Italian FMCG market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20: 617–624.

Gardner, B. B., & Levy, S. J. 1955. *The product and the brand*. Boston: Harvard Business Review.



Garretson, J., Fisher, D., Burton, S. 2002. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*, 78: 91–99.

Gentile, Chiara. Spiller, Nicola & Noci, Giulano. 2007. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25 (5): (p.395-410).

Geyskens, I., Gielens, K., Gijbrecchts, E., 2010. Proliferating private-label portfolios: how introducing economy and premium private labels influences brand choice. *Journal of Marketing Research*, 47(5): 791–807.

Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. 2009. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85 (1): 1–14.

Grewal D., Roggeveen A. L., Runyan R. C., Marcos, Jens Nordfält, Lira M. E. V. 2016. Retailing in today's world: Multiple channels and other strategic decisions affecting firm performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34: 261–263.

Hoch, S., & Lodish, L. 1998. *Store brands and category management*. Working Paper. Philadelphia, PA: The Wharton School, University of Pennsylvania.

Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. 1982. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasy, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2): 132–140.

INE. 2016. Síntese económica de conjuntura - Dezembro de 2015. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=inedestaques&DESTAQUESdest_boui=241737128&DESTAQUESmodo=2&xlang=p. Acedido em 2016/12/10.

Infarmed. Orientações para fabricantes facionais de dispositivos médicos feitos por medida com vista à sua colocação no mercado. http://www.infarmed.pt/web/infarmed/entidades/dispositivos-medicos/colocacao-no-mercado/orientacoes_dms_medida. Acedido em 2017/05/07.

Keller, K.L. 2003. *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. 3ª Edição, Pearson Education International, Upper Saddle River.

Kotler, P. 2003. *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler P. 2005. *Marketing essencial – Conceitos estratégias e casos*. 2.ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kusum, L., Ailawadi, Kevin, L. K. 2004. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80: 331–342.

Lambin, J. J. 2000. *Marketing estratégico*. 4ª Edição. McGraw Hill. Amadora-Portugal.

Lencastre, P. 2007. *O Livro da marca - A marca: O sinal, a missão e a imagem*, 1ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.



- Levy, M., Weitz, B. 2006. *Retailing management*. (5th Edition). McGraw-Hill. New York: Nielsen.
- Levy, M., Weitz, B. 2007. *Retailing management*. McGraw Hill. New York: Nielsen.
- Lombard C., Louis D. 2015. Sources of retailer personality: private brand preceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28: 117–125.
- Marques, S. H., Cardoso, M. M., Palma, A. P. 2013. Environmental factors and satisfaction in a specialty store. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, DOI:10.1080/09593969.2013.785442.
- Market Probe. 2016. *Vision needs monitor*. Working Paper. Standard Report - Market Probe, Julho 2016.
- Miquel-Romero, M. J., Caplliure-Giner E. M., Adame-Sánchez, C. 2014. Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, 67: 667–672.
- Nenycz-Thiel, M., Romaniuk, J. 2011. The nature and incidence of private label rejection. *Australasian Marketing Journal*, 19: 93–99.
- Pan, Y., Zinkhan, G.M. 2006. Determinants of retail patronage: a meta-analytical perspective. *Journal of Retailing*, 82 (3): 229–243.
- Pine, J. & Gilmore, J.H. 1999. *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press, Boston.
- Pepe, M. S., Abratt, R., Dion, P. 2012. Competitive advantage, private-label brands, and category profitability. *Journal of Marketing Management*, 28: Nos. 1–2, 154–172.
- Pordata. 2015. Retrato de Portugal na Europa. 1ª Edição. Fundação Francisco Manuel dos Santos. http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1282_pordata.pdf. Acedido em 2016/12/11
- Puccinelli, N. M., Goodstein R. C., Grewal D., Price R., Raghurir P., Stewart D. 2009. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85 (1): 15–30.
- Ries A., Trout J. 2001. *Positioning: the battle for your mind*. 2.ª ed. E.U.A.: McGraw Hill.
- Richardson, P., Dick, A., & Jain, A. 1994. Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. *Journal of Marketing*, 58 (3): 28–36.
- Richardson, P., Jain, A. K., & Dick, A. 1996. The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands. *The Journal of Product and Brand Management*. 5 (1): 19–27.



Rossi, P., Borges, A., Bakpayev, M. 2015. Private labels versus national brands: The effects of branding on sensory perceptions and purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27: 74–79

Rousseau, J. A. 2008. *Manual de distribuição*. Estoril: Príncipe Editoram, Lda.

Salgueiro, T. B. 1996. *Do comércio à distribuição – Roteiro de uma mudança*. Oeiras: Celta Editora.

Sarmiento, J. M. 2017. Os riscos financeiros e económicos de Portugal em 2017. <http://observador.pt/opiniao/os-riscos-financeiros-e-economicos-de-portugal-em-2017/>. Acedido em 2017/05/06.

Silva, A. R. 2013. Cartões de cliente: O que as lojas ganham com os seus dados pessoais. <https://www.publico.pt/2014/04/13/economia/noticia/cartoes-de-cliente-o-que-as-lojas-ganham-com-os-seus-dados-pessoais-1632058>. Acedido em 2017/05/08

Sloot, L., Fok D., Verhoef, P. 2006. The short-and long-term impact of an assortment reduction on category sales. *Journal of Marketing*, 43 (4): 536–548.

Sprott D. E., Shimp T. A. 2004. Using product sample to augment the perceived quality of store brands. *Journal of Retail*, 80: 305–15.

Vale R. C., Matos P. V., Caiado J. 2016. The impact of private labels on consumer store loyalty: An integrative perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28: 179–188.

Whelan, S., Davies, G. 2006. Profiling consumers of own brands and national brands using human personality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13: 393–402.



9. Anexos

Anexo I



ANEXO

Tabela de Retribuições Certas Mínimas
Entrada em vigor: 01 de Dezembro de 2015

Grupo	Categorias Profissionais	Retribuições
I	Chefe de escritório Chefe de departamento, divisão ou serviços Encarregado geral de armazém Gerente comercial Óptico-optometrista Técnico oficial de contas Técnico de informática grau II Tesoureiro	895,00 €
II	Chefe de compras Chefe de secção (administrativo) Chefe de vendas Técnico de contactologia Encarregado de armazém Oficial-encarregado ou chefe de secção Técnico administrativo grau II Técnico comercial grau II Técnico informática grau I Técnico de contabilidade	832,00 €
III	Inspector de vendas Secretário de direcção Subchefe de secção Óptico-optometrista estagiário do 2º ano Técnico de óptica ocular Técnico administrativo grau I Técnico comercial grau I Técnico de vendas grau II	785,00 €
IV	Caixa (administrativo) Cobrador Fiel de armazém Motorista de pesados Assistente administrativo grau III Empregado comercial grau III Primeiro-oficial Prospector de vendas Técnico de vendas grau I	754,00 €



Grupo	Categorias Profissionais	Retribuições
V	Conferente Delegado de informação Demonstrador Motorista de ligeiros Rececionista Empregado comercial grau II Assistente administrativo grau II Óptico-optometrista estagiário do 1º ano Segundo-oficial	704,00 €
VI	Ajudante de motorista Contínuo Caixa de balcão Distribuidor Embalador Servente Telefonista Empregado comercial grau I Assistente administrativo grau I Terceiro-oficial	652,00 €
VII	Empregado comercial-ajudante do 2º ano Estagiário do 2º ano Oficial-ajudante do 2º ano Empregado de limpeza (a)	515,00 €
VIII	Empregado comercial-ajudante do 1º ano Estagiário do 1º ano Oficial-ajudante do 1º ano	505,00 €

Tabela I – Tabela de Retribuições Certas Mínimas.



Anexo II

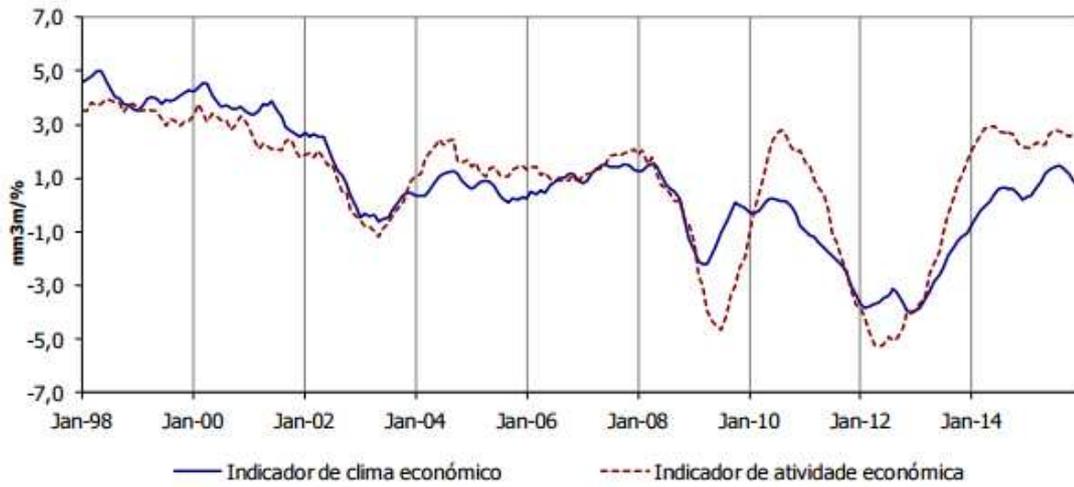


Gráfico I - Indicadores de Síntese Económica (INE, 2016).

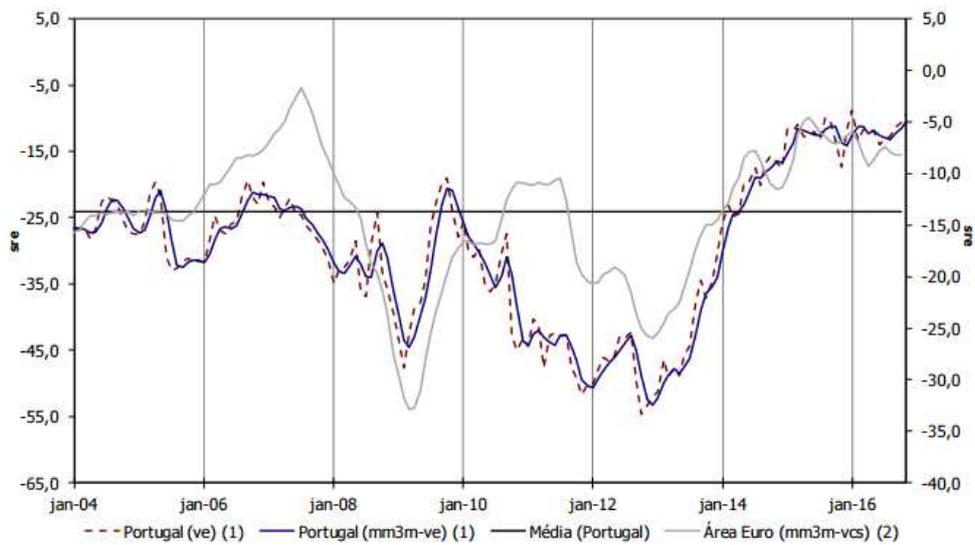


Gráfico II - Indicadores de Confiança dos Consumidores (INE, 2016).

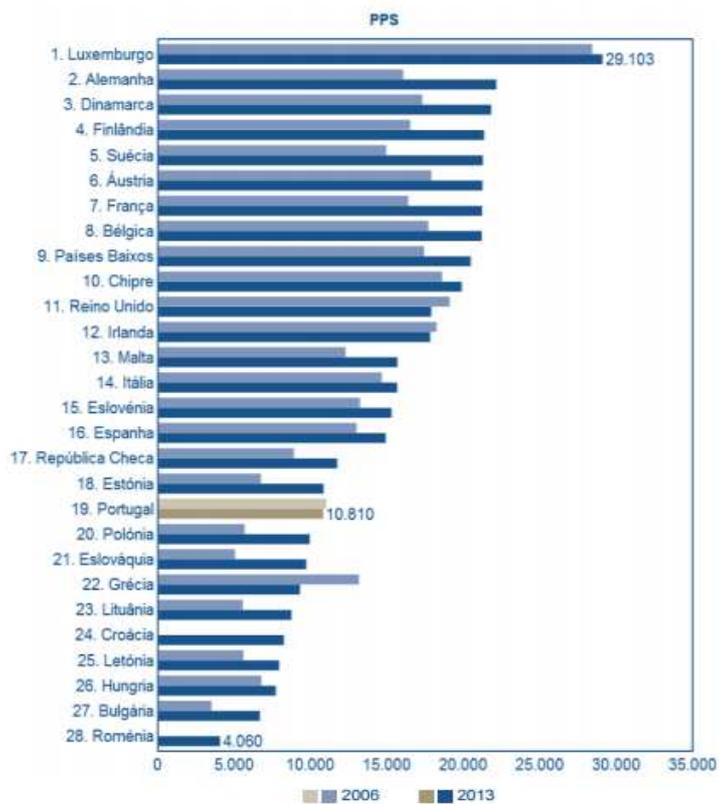


Gráfico III – Rendimento médio anual das famílias com crianças dependentes em PPS (poder de compra padrão) (Pordata, 2015).



Anexo III

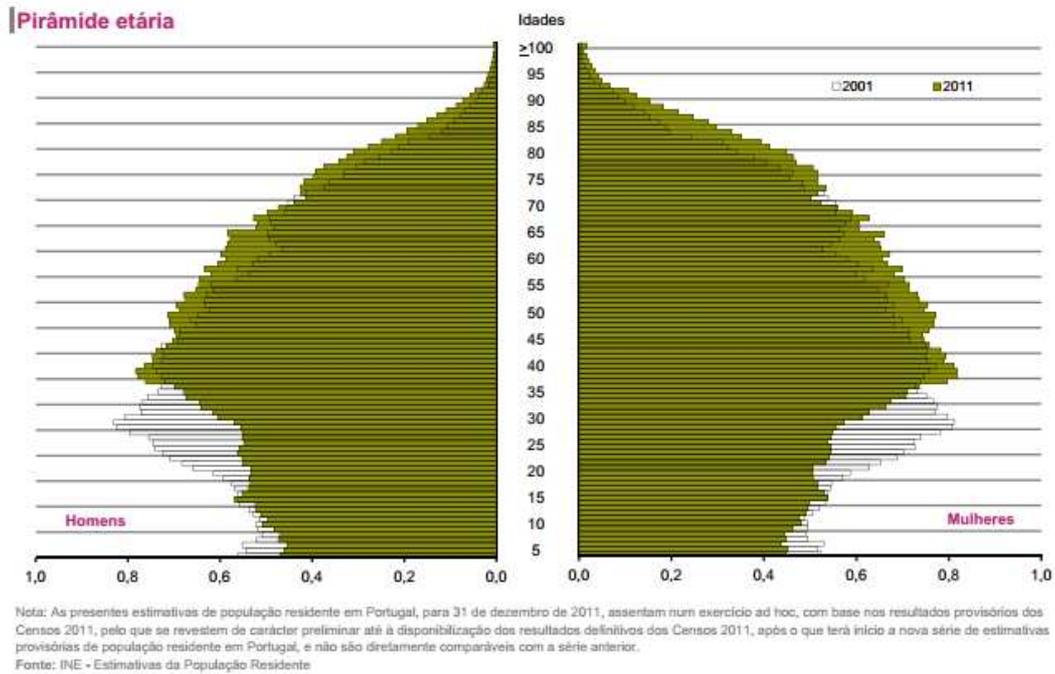


Gráfico I – Pirâmide Etária, Censos de 2011 (INE, 2016).

2.6 Idade média ao casamento e ao primeiro casamento, por sexo

		Unidade: anos						
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Idade média ao casamento	H	31,3	31,7	32,2	32,6	33,4	34,1	34,6
	M	28,9	29,2	29,7	30,1	30,8	31,6	32,0
Idade média ao primeiro casamento	H	28,9	29,1	29,4	29,7	30,2	30,8	31,0
	M	27,3	27,5	27,8	28,1	28,6	29,2	29,5

Nota: Com a Lei nº 9/2010 de 31 de maio, passou a ser permitido o casamento civil entre pessoas do mesmo sexo. O valor de 2010 inclui todos os casamentos celebrados.

Fonte: INE - Estatísticas Demográficas e Estimativas da População Residente

Tabela I – Idade média ao casamento e ao primeiro casamento, por sexo (INE, 2016).

2.2 Estrutura das famílias, por número de filhos

		Unidade: %						
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Famílias com filhos		57,8	57,3	56,8	55,9	55,9	55,4	55,2
Com 1 filho		32,0	32,0	31,5	31,3	32,2	31,7	32,1
Com 2 filhos		20,6	20,3	20,5	20,0	19,3	19,5	19,1
Com 3 filhos		4,1	3,9	3,9	3,8	3,6	3,2	3,3
Com 4 e mais filhos		1,1	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7

Fonte: INE - Inquérito ao Emprego

Tabela II – Estrutura das famílias, por número de filhos (INE, 2016).

**3.11 Alunos matriculados em estabelecimentos de ensino superior segundo o nível de ensino/tipo de curso**

	Total	CET	Bacha-relato	Cursos bietáplicos	Licen-ciatura	Especialização pós Bacharelato	Especialização pós Licenciatura	Mestrado (1)	Doutoramento
2005/06	369 624	2 312	4 068	98 681	238 746	165	5 140	12 007	8 505
2006/07	369 233	2 504	2 740	66 441	252 300	191	5 538	29 934	9 585
2007/08	382 052	5 135	600	20 588	264 804	76	4 776	74 729	11 344
2008/09	379 517	6 515	232	5 517	256 704	166	4 855	92 099	13 429
2009/10	391 267	7 640	9	205	256 518	94	5 015	105 409	16 377
2010/11	405 704	9 436	0	6	256 022	103	4 728	117 116	18 293

Nota: Os CET passaram a incluir os cursos de especialização tecnológica ministrados em estabelecimentos de ensino não-superior, para além daqueles ministrados em estabelecimentos de ensino superior, sob a tutela do Ministério da Educação e Ciência.

(1) A partir de 2006/07 os valores incluem os Mestrados Pré-Solonha, os Mestrados Integrados e os Mestrados de 2º Ciclo
Fonte: Ministério da Educação e Ciência - Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

Tabela III – Alunos matriculados em estabelecimentos de ensino superior (INE, 2016).

5.4 Pessoal total em I&D

	2005	2007	2008	2009	2010
Pessoal Total em I&D					
Número	44 585	62 752	87 565	99 695	107 892
Equivalente a tempo integral (ETI)	25 727,8	35 333,6	47 881,8	51 347,0	52 348,4
Pessoal total em I&D (ETI) / Pop. ativa (%)	4,6	6,3	8,5	9,2	9,4

Nota: A partir de 2008 o Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico passou a ter periodicidade anual.
Fonte: MEC - DGEEC - Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional

Tabela IV – Pessoal total I&D (INE, 2016).

4.17 Trabalhadores por conta de outrem e ganho médio mensal, por sexo

	Unid.	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (1)
Trabalhadores por conta de outrem							
Total	10 ³	2 173	2 187	2 248	2 268	2 175	2 122
Homens	10 ³	1 256	1 252	1 279	1 284	1 225	1 185
Mulheres	10 ³	918	935	969	984	950	937
Ganho médio mensal (2)							
Total	€	907,24	933,96	963,28	1 008,00	1 034,19	1 075,30
Homens	€	1 003,01	1 034,48	1 065,97	1 112,45	1 138,85	1 185,04
Mulheres	€	776,19	799,27	827,65	871,65	899,30	936,47

Nota: A partir de 2007, em termos de atividade económica, os Quadros de Pessoal estão codificados na CAE Rev.3.

(1) Os valores relativos a 2010 referem-se ao Continente e à Região Autónoma da Madeira

(2) Ganho médio mensal: montante ilíquido em dinheiro e/ou géneros, pago ao trabalhador, com carácter regular em relação ao período de referência (outubro), por tempo trabalhado ou trabalho fornecido no período normal e extraordinário. Inclui, ainda, o pagamento de horas remuneradas mas não efetuadas (férias, feriados e outras ausências pagas)

Fonte: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social - Gabinete de Estratégia e Planeamento - Quadros de Pessoal

Tabela V – Trabalhadores por conta de outrem e ganho médio mensal (INE, 2016).

6.3 Rendimento Disponível Bruto (RDB), despesas de consumo final e poupança bruta das famílias

	Unid.	2005 (1)	2006 (1)	2007 (1)	2008 (1)	2009 (1)	2010 (2)	2011 (2)
RDB								
das famílias	10 ⁶ €	106 438,15	109 770,73	115 184,32	120 075,66	119 744,95	126 750,77	125 768,22
das famílias per capita	€	10 089,48	10 371,05	10 857,91	11 303,99	11 262,18	11 915,64	11 808,39
Consumo final das famílias	10 ⁶ €	96 881,30	101 660,70	107 220,20	111 363,40	106 206,00	110 394,30	110 242,40
Consumo final das famílias em % do PIB	%	62,80	63,20	63,32	64,75	63,03	63,87	64,45
Poupança bruta das famílias	10 ⁶ €	10 863,62	9 211,66	8 532,82	8 905,93	13 728,09	12 970,04	12 564,59

Nota: Para os anos de 2010 e 2011, os dados dos setores S14 - Famílias e S15 - Instituições sem fins lucrativos ao serviço das famílias (ISFLSF) encontram-se agregados. As estimativas da população utilizadas não incorporam os resultados dos Censos 2011.

(1) Valores definitivos

(2) Valores preliminares

Fonte: INE - Contas Nacionais - base 2006; Estimativas da População Residente

Tabela VI – Rendimento disponível bruto (INE, 2016).



Anexo IV

Questionário

O presente questionário surge no âmbito da realização de um mestrado em Marketing, no ISCTE – Instituto Universitário Lisboa. Esta pesquisa é anónima e os dados obtidos serão usados exclusivamente num contexto académico, por forma a permitir uma análise estatística, e posterior conclusões.

O questionário é anónimo, e irá dividir-se em 3 capítulos. O consumo de marcas próprias, a utilização de produtos oftalmológicos, e as marcas próprias de lentes de contacto.

I Dados Pessoais

1. Género

- a. Feminino
- b. Masculino

2. Idade

- a. Entre 18 a 24 anos
- b. Entre 25 a 29 anos
- c. Entre 30 a 34 anos
- d. Entre 35 a 39 anos
- e. Entre 40 a 44 anos
- f. Superior ou igual a 45 anos



II Marcas Próprias

3. Costuma consumir marcas próprias/brancas?

- a. Sim
- b. Não

Nota: (Se respondeu **sim** responda às questões 4, 6 e 8. Se respondeu **não** responda às questões 5, 7 e 9)

4. Qual o motivo que origina a sua resposta anterior, como opção pelo consumo de marcas próprias/brancas?

- a. Porque são mais baratas
- b. Porque têm uma boa relação preço/qualidade
- c. Porque satisfazem as minhas necessidades
- d. Porque são melhores que as marcas de renome
- e. Outro
 - i. Qual? _____

5. Qual o motivo que origina a sua resposta anterior, como opção pelo não consumo de marcas próprias?

- a. Porque são caras
- b. Porque a qualidade não é satisfatória
- c. Porque não são melhores que as marcas de renome
- d. Porque não satisfazem as minhas necessidades
- e. Outro
 - i. Qual? _____



6. Selecione das opções seguintes, as 2 categorias em que mais consome produtos de marca própria/brancas.
- Alimentos sólidos
 - Bebidas
 - Higiene do lar
 - Higiene pessoal
 - Roupa
 - Calçado
 - Outro
 - Qual? _____

Nota: *Se respondeu sim, à questão 3.* (pretendo saber se ingere produtos de marca própria, porque as lentes de contacto também estão em contacto com o olho)

7. Se um produto fosse de marca própria/branca, e garantisse a mesma qualidade que uma marca de renome, consumiria esse produto?
- Sim
 - Não
8. Qual é a sua perceção relativa à diferença de preço de venda, entre uma marca própria e/ou uma marca de renome?
- 15% do preço
 - 20% do preço
 - 25% do preço
 - 30% do preço
 - 35% do preço
 - 40% do preço
 - 45% do preço
 - Independentemente do preço não consumiria marcas próprias



9. Qual seria a diferença de preços de venda, entre uma marca própria/branca e uma marca de renome, que o(a) levaria a experimentar/consumir essa marca?
- a. - 15% do preço
 - b. - 20% do preço
 - c. - 25% do preço
 - d. - 30% do preço
 - e. - 35% do preço
 - f. - 40% do preço
 - g. - 45% do preço
 - h. Independentemente do preço não consumiria marcas próprias

III Produtos Oftalmológicos

10. Tem alguma dificuldade em ver, cuja a origem sejam defeitos refrativos como a miopia, hipermetropia, e/ou astigmatismo?
- a. Sim
 - b. Não

NOTA: se responde não a pessoa não prosseguirá o questionário, e agradeço a participação.

11. Usa algum dispositivo corretivo (óculos, lentes de contacto), para corrigir esses problemas refrativos?
- a. Sim, e uso diariamente
 - b. Sim, mas só uso por vezes
 - c. Sinto necessidade, mas não gosto de usar óculos
 - d. Não uso
 - e. Sei que preciso de usar, mas não uso

NOTA: se respondeu à questão 10 alínea a. ou b., seguir para a pergunta 15 (caminho B), se respondeu à questão 10 alínea c. ou d., seguir para a questão 12 (caminho A).



Caminho A

12. Alguma vez experimentou ou usou lentes de contacto?

- a. Sim
- b. Não

NOTA: se responde sim avança para a questão 13, se responde não avança para a questão 14.

13. Porque é que não optou por usar este meio corretivo, ou abandonou este meio corretivo?

Selecione as duas opções mais relevantes.

- a. Porque tenho dificuldade em colocar e/ou remover as lentes contactos dos olhos
- b. Porque não sentia conforto
- c. Porque via mal
- d. Porque para ter as lentes de contacto também me aconselharam a ter óculos e era muito caro, ter ambas as opções
- e. É um produto caro tendo em conta o meu rendimento mensal
- f. Outro motivo
 - i. Qual? _____

14. Qual foi o motivo que o(a) levou a **não experimentar** as lentes de contacto?

- a. Não me falaram desta hipótese
- b. Faz-me confusão colocar coisas nos olhos
- c. É um produto caro tendo em conta o meu rendimento mensal
- d. Ter que andar a colocar, retirar e ainda desinfetar as lentes de contacto diariamente dá muito trabalho
- e. Outro motivo
 - i. Qual? _____



Caminho B

15. Normalmente, qual é o tipo de dispositivo visual que usa para corrigir o seu problema de visão?
- Apenas óculos graduados
 - Apenas lentes de contacto
 - Óculos graduados e lentes de contacto (uso alternado)

NOTA: Se opta pela alínea a., segue para a questão 12 do Caminho A. Se escolhe as restantes alíneas avança para a questão seguinte.

16. Porque é que usa lentes de contacto?
- Porque não gosto de usar óculos graduados
 - Porque favorece a minha imagem
 - Porque sai mais barato do que comprar uns óculos graduados
 - Porque vejo melhor do que com os óculos
 - Outro
 - Qual? _____

17. Que tipologia de lentes de contacto usa?
- Lentes diárias
 - Lentes quinzenais
 - Lentes mensais
 - Lentes anuais
 - Outras? Quais _____

18. Sabe qual é a marca de lentes de contacto que usa?
- Sim
 - Não



19. Selecione a marca ou as marcas que usa normalmente?

- a. Dailies ACP
- b. Alcon
- c. Air Optix Aqua
- d. Bausch&Lomb
- e. Biofinity
- f. Biotrue
- g. Clarity
- h. CooperVision
- i. iWear
- j. Freelen
- k. Johnson&Jonhson
- l. Soflens
- m. Oasys
- n. Optilight
- o. Moist
- p. Purevision 2HD
- q. Proclear
- r. Vision Pro
- s. Total One
- t. Desconheço a marca que uso
- u. Outra
 - i. Qual? _____



20. Porque é que usa a marca(s) indicada na questão anterior? (selecione 2 opções)

- a. Porque foi a marca aconselhada pelo oftalmologista
- b. Porque foi a marca aconselhada pelo optometrista ou ortoptista
- c. Porque foi a marca aconselhada pela ótica
- d. Porque era mais barata
- e. Porque é a mais confortável
- f. Porque a marca foi-me aconselhada pelos meus familiares e/ou amigos
- g. Porque li um artigo que recomendava a marca
- h. Outro
- i. Qual? _____

21. Desde que usa lentes de contacto alguma vez mudou de marca?

- a. Sim
- b. Não

NOTA: sem respondeu sim avança para questão 22. Se respondeu não avança para a questão 23.

22. Porque é que mudou de marca? (selecione no máximo 2 opções)

- a. Porque foi a marca aconselhada pelo oftalmologista
- b. Porque foi a marca aconselhada pelo optometrista ou ortoptista
- c. Porque foi a marca aconselhada pela ótica
- d. Porque era mais barata e obtive o mesmo efeito
- e. Porque não me sentia confortável com a marca que usava
- f. Porque a marca foi-me aconselhada pelos meus familiares e/ou amigos
- g. Outro
- i. Qual? _____



23. Onde é que costuma comprar as suas lentes de contacto?

- a. Numa loja física
- b. Numa loja on-line

24. Costuma comprar as suas lentes de contacto sempre no mesmo sitio?

- a. Sim
- b. Não

NOTA: se responde **não**, responde à questão 25. Se respondeu sim avança para a questão 26.

25. Porque é que varia de local de compra?

- a. Porque procuro o melhor preço
- b. Porque procuro a melhor promoção
- c. Porque vendem sempre lentes de contacto mais líquidos, sempre em conjunto com o melhor preço
- d. Compro no local mais conveniente no momento em que preciso das lentes de contacto
- e. Outro
 - i. Qual? _____

26. Porque é que prefere comprar nesse local? (selecione no máximo 2 opções)

- a. Porque facilitam o meio de pagamento (posso pagar em prestações)
- b. Porque sou um cliente fiel
- c. Porque gosto do atendimento
- d. Porque foi o local onde fiz a minha consulta
- e. Porque é o local mais barato
- f. Porque é o local onde existe mais oferta
- g. Porque têm sempre no momento as lentes de contacto que procuro
- h. Outro
 - i. Qual? _____



IV Marca Própria de Lentes de Contacto

27. Consome algum produto de marca própria no segmento da Saúde?

- a. Sim
- b. Não
- c. Não sei

28. Qual das cores o (a) inspira para um artigo de saúde? (escolha 2 opções)

- a. Amarelo
- b. Azul
- c. Branco
- d. Castanho
- e. Cinzento
- f. Dourado
- g. Laranja
- h. Rosa
- i. Verde
- j. Violeta
- k. Outra

i. Qual: _____

29. Experimentaria lentes de contacto de marca própria?

- a. Sim
- b. Não

NOTA: se respondeu sim segue para a 30, se respondeu não segue para a 31.



30. Qual o motivo que o levou a responder à questão anterior?
- Porque confio na loja, ou cadeia (grupo) onde compro
 - Porque confio no trabalho do oftalmologista
 - Porque confio no trabalho do optometrista/ortoptista
 - Porque acredito que a marca possa ter qualidade
 - Porque as marcas próprias de lentes de contacto são fabricadas por empresas de renome
 - Outro
 - Qual? _____
31. Qual o motivo que o levou a responder à questão anterior?
- Porque não acredito que a marca própria possa ter qualidade
 - Experimentaria apenas no local onde costumo comprar as minhas lentes de contacto
 - Porque sendo um produto que coloco em contacto com o olho tenho receio
 - Porque os preços que oferecem na marca própria não são vantajosos
 - Outro
 - Qual? _____
32. Quais serão as vantagens que uma marca própria poderá oferecer?
- Nenhuma vantagem
 - Pode ter melhor preço
 - Pode ter melhor qualidade
 - Pode ter melhor relação preço/qualidade
33. A marca das suas lentes de contacto é uma marca própria/branca da loja ou cadeia onde costuma comprar?
- Sim
 - Não



34. O que a levaria a mudar de marca de lentes de contacto? (selecione 2 opções)
- a. O aconselhamento de quem realizou a consulta de contactologia
 - b. O aconselhamento do ótico que está a atender na loja
 - c. O preço
 - d. O conforto
 - e. A relação de preço / qualidade
 - f. O aconselhamento de familiares e/ou amigos
 - g. Outro
 - i. Qual? _____
35. Caso optasse por comprar uma marca própria, com qualidade semelhante às melhores marcas, quanto é que aceitaria pagar?
- a. O mesmo preço
 - b. - 10% do preço
 - c. - 15% do preço
 - d. - 20% do preço
 - e. - 25% do preço
 - f. - 30% do preço
 - g. - 35% do preço
 - h. - 40% do preço
 - i. - 45% do preço
36. O que é que para si, foi mais relevante na tomada de decisão na compra das suas lentes de contacto?
- a. A relação de preço / qualidade
 - b. O aconselhamento de quem realizou a consulta de contactologia
 - c. O aconselhamento do ótico que está a atender na loja
 - d. O aconselhamento de familiares e/ou amigos
 - e. O conforto
 - f. O preço
 - g. Outro



i. Qual? _____

37. Selecione a proposta de valor/ oferta, que mais valoriza quando compra as suas lentes de contacto?

- a. Preço sempre baixo sem descontos associados
- b. Desconto de 10% em todos os produtos
- c. Desconto de 15% numa compra até 2 embalagens de lentes de contacto
- d. Desconto de 20% numa compra superior a 3 embalagens de lentes de contacto
- e. Desconto de 25% na adesão a um sistema de fidelização anual
- f. Desconto de 15% desconto em lentes de contato, na compra de 2 embalagens de líquidos para lentes de contato

38. Acharia interessante ter um programa de fidelização que garantisse um preço atrativo e a entrega das suas lentes de x em x tempo?

- a. Sim
- b. Não

Obrigado pela sua participação e colaboração!