

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ÉDERSON LUIZ PIATO**

**ANÁLISE DO ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS  
PRÓPRIAS DO ATACADO DISTRIBUIDOR EM RELAÇÃO ÀS  
PERSPECTIVAS DOS CLIENTES VAREJISTAS**

**SÃO CARLOS  
2011**

**ANÁLISE DO ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS  
PRÓPRIAS DO ATACADO DISTRIBUIDOR EM RELAÇÃO ÀS  
PERSPECTIVAS DOS CLIENTES VAREJISTAS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ÉDERSON LUIZ PIATO**

**ANÁLISE DO ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS  
PRÓPRIAS DO ATACADO DISTRIBUIDOR EM RELAÇÃO ÀS  
PERSPECTIVAS DOS CLIENTES VAREJISTAS**

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de São  
Carlos, como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Doutor em Engenharia  
de Produção.**

*Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andrea Lago da Silva*

**SÃO CARLOS  
2011**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

P582aa

Piato, Éderson Luiz.

Análise do alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação às perspectivas dos clientes varejistas / Éderson Luiz Piato. -- São Carlos : UFSCar, 2011.  
246 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Marketing no canal atacadista. 2. Estratégia de marketing. 3. Marcas próprias. 4. Comércio atacadista. 5. Comércio varejista. I. Título.

CDD: 658.86 (20<sup>a</sup>)

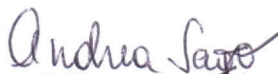


---


**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Aluno(a): Éderson Luiz Piato**

**TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 29/04/2011 PELA COMISSÃO JULGADORA:**


  
**Prof.ª Dr.ª Andrea Lago da Silva**  
**Orientador(a) PPGE/UFSCar**

  
**Prof.ª Dr.ª Ana Lúcia Vitale Torkomian**  
**PPGE/UFSCar**

  
**Prof.ª Dr.ª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara**  
**PPGE/UFSCar**

  
**Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça**  
**FEA-RP/USP**

  
**Prof. Dr. André Torres Urdan**  
**EASP/FGV**

  
**Prof. Dr. Roberto Antonio Martins**  
**Coordenador do PPGE**

---

A Deus, fonte de luz que alimenta minha mente e meu coração com seus mais divinos dons. A meus pais José e Lúcia, sem eles nada seria possível! A minha irmã Aline, e a minha esposa Monaliza, pelo amor, carinho, compreensão e pelo exemplo de pessoas que são. A todas as pessoas que acreditam em mim, familiares e amigos, muito obrigado pela confiança e apoio. Amo todos vocês!

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por agraciar-me com sua luz divina nos momentos em que mais precisei.

A amiga e Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Andrea Lago da Silva, pela humildade, seriedade e sapiência na orientação da pesquisa e pela compreensão e apoio demonstrado frente às dificuldades.

Ao amigo e Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça, pelo apoio nos momentos decisivos de minha formação acadêmica e profissional. Obrigado também pela disponibilidade e contribuições dadas à pesquisa.

A amiga e Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara pela atenção dada às minhas indagações de pesquisa, pelo incentivo e contribuições realizadas à pesquisa.

A Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Lúcia Vitale Torkomian pelas contribuições fundamentais ao desenvolvimento da pesquisa e pelo acompanhamento de várias etapas de sua evolução.

Ao Prof. Dr. André Torres Urdan pela disponibilidade, cordialidade e contribuições na arguição final e ao Prof. Dr. Pedro C. Oprime e a Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Janaina de Moura E. Giraldi pelas contribuições realizadas à pesquisa.

A Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Verônica Angélica Freitas de Paula pelo apoio intelectual e logístico fundamental na pesquisa de campo e pela parceria nas pesquisas e publicações.

Aos amigos Marcos Hideyuki Yokoyama (Marquinhos) pela convivência, apoio e parceria nas pesquisas e Luiza Santos Pêgo, pela divertida convivência e incentivos.

Ao amigo e violero Prof. Dr. Márcio L. Pimenta pela força, acolhimento e apoio logístico na pesquisa de campo, pela grande empreitada no pântano, pela parceria em pesquisas, além dos momentos de descontração sob o tinido dos ponteados da viola.

Ao amigo, Prof. Dr. Alexandre Farias Albuquerque pelo apoio em todos os momentos de minha formação acadêmica. Sou grato por suas manifestações de incentivo, acolhimento e, sobretudo, por merecer sua confiança. Que Deus o abençoe!

Aos professores, secretários, funcionários e alunos do PPGEP/UFSCar, pelo aprendizado e pela agradável convivência durante os anos de mestrado e doutorado; e aos professores do curso de Administração da UFMS que fomentaram parte do meu desenvolvimento acadêmico.

À FAPESP, pelo apoio financeiro durante a bolsa de doutorado e a FEA-USP, pela oportunidade de aprendizado concedida; que contribuíram para a minha formação acadêmica.

A todos os amigos do GEPAI pela convivência, amizade e colaboração. Sucesso a todos!

Aos inesquecíveis amigos de república: Adilson (Dragão), Cleiton (Cleitim), Cloves (Cezar Filho), Rodrigo (Jabora) e Marcelo (Marcelão) pela ajuda, incentivo, amizade e convivência.

Aos amigos e professores da UFSCar Sorocaba pela compreensão de minha ausência e pelo apoio na reta final da pesquisa, em especial o apoio da Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Neila C. V. Cunha.

Aos meus familiares e amigos de longa data de Tupi Paulista-SP, N. Independência-SP e Três Lagoas-MS que apesar da distância, mantiveram suas manifestações de apoio e admiração.

A uma pessoa muito especial que mais uma vez foi compreensiva, companheira e decisiva para a conclusão deste trabalho: Giani Monaliza Guilhen, muito obrigado por existir!

## RESUMO

Nos últimos anos o setor atacadista tem apresentado forte envolvimento com estratégias mercadológicas, incorporando às suas atividades tradicionais o gerenciamento de produtos com sua própria marca, a exemplo do que já vinha ocorrendo no setor varejista. O objetivo desta pesquisa é avaliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação às perspectivas dos clientes varejistas, analisando os elementos de marketing congruentes e incongruentes dessa relação. Esta pesquisa é qualitativa com propósito exploratório e foi realizada em cinco fases sequenciais. A primeira consistiu no levantamento de dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica. Na segunda fase foram definidos os elementos, pressupostos e questões da pesquisa que orientaram o processo de coleta de dados. Na terceira fase da pesquisa foi solicitada a colaboração de atacadistas distribuidores para a disponibilização do banco de dados de clientes varejistas que compram produtos de marcas próprias. Nessa fase também foi realizado um estudo piloto com dois clientes varejistas de diferentes perfis. Na quarta fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gerentes e proprietários de 15 estabelecimentos varejistas supermercadistas dos estados de SP e MG, que compõem a carteira de clientes de marcas próprias do atacadista distribuidor que colaborou com a pesquisa. A quinta e última fase caracterizou-se pelo processo de análise dos dados que utilizou técnicas de análise de conteúdo e triangulação das fontes de dados. Como resultado, o estudo apresenta uma análise da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor com base na perspectiva dos clientes varejistas sobre os elementos de marketing envolvidos na estratégia. Por meio da análise comparativa desses elementos, foi possível avaliar como os clientes varejistas compreendem os elementos de marketing desenvolvidos e gerenciados pelo atacadista distribuidor e que aspectos favorecem e ou dificultam o alinhamento entre as perspectivas dos agentes, assim como as implicações estratégicas e gerenciais provocadas pelos *gaps* da estratégia. A partir dos resultados foi proposto um esquema analítico com sugestões para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias dos atacadistas distribuidores em relação aos *gaps* e ao papel dos clientes varejistas no esforço conjunto de desenvolver e gerenciar a estratégia. Por fim, foram apresentadas as limitações desta pesquisa, assim como sugestões para trabalhos futuros.

**Palavras-chave:** Estratégia de marketing. Marcas próprias. Atacado distribuidor. Pequeno e médio varejo.



## ABSTRACT

For the past few years, wholesalers have shown strong involvement with marketing strategies, including private labels' management. This study aims at evaluating the alignment between wholesalers' private labels strategy and its retailing customers' perspectives, analysing the marketing elements involved in this relationship. This is a qualitative research with exploratory purpose. The research was developed in five sequential phases. In phase one, secondary data was collected through bibliographic research. During phase two, research's elements and questions were defined. Wholesalers were contacted during phase three, asking for retailers' contacts from their database (retailers that buy private labels from the wholesalers). During this phase, a pre-test of the study was developed with two different retailers. In phase four, semi-structured interviews with managers and owners of fifteen food retailers in Sao Paulo and Minas Gerais were developed. The interviewed retailers are wholesalers' private labels' customers. Phase five was characterized by the data analysis, using content analysis and data sources' triangulation. As a result, the study presents an analysis of wholesalers' private labels' strategy based on retailers' perspectives about the marketing elements involved in this strategy. Through a comparative analysis of these elements, it was possible to evaluate how retailers understand the marketing elements developed and managed by wholesalers. It was also possible to analyse which aspects facilitate – or not – the alignment between agents' perspectives, as well as strategic and managerial implications of the gaps in this strategy. From the results, it was possible to develop an analytical scheme with suggestions to facilitate the alignment between wholesalers' private label strategies and the role of its customers (the interviewed retailers), specially in terms of joint management and implementation of the strategy. Finally, limitations of the research and suggestions for future researches were presented.

**Key words:** Marketing strategy. Private labels. Wholesalers. Small and medium size retailers.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1.</b>	Síntese das dimensões e elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacado.....	23
<b>QUADRO 2.</b>	Vantagens e dificuldades da estratégia de marcas próprias no atacado .....	24
<b>QUADRO 3.</b>	A relação entre dimensões teóricas, elementos de marketing e pressupostos da pesquisa .....	34
<b>QUADRO 4.</b>	Imagem, identidade e posição da marca.....	54
<b>QUADRO 5.</b>	Terminologias de marcas próprias.....	61
<b>QUADRO 6.</b>	A evolução das marcas próprias .....	65
<b>QUADRO 7.</b>	Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias para os distribuidores .....	73
<b>QUADRO 8.</b>	Categorias básicas de marcas próprias. ....	82
<b>QUADRO 9.</b>	Elementos da comunicação de marketing. ....	93
<b>QUADRO 10.</b>	Formatos de varejo abordados na pesquisa .....	104
<b>QUADRO 11.</b>	Síntese das características metodológicas da pesquisa.....	118
<b>QUADRO 12.</b>	Síntese das dimensões teóricas, elementos, pressupostos, questões e objetivos da pesquisa .....	122
<b>QUADRO 13.</b>	Quantidade de contatos, agendamentos e entrevistas realizadas na pesquisa de campo .....	131
<b>QUADRO 14.</b>	Caracterização do perfil dos estabelecimentos varejistas entrevistados.....	142
<b>QUADRO 15.</b>	Síntese das motivações, vantagens, dificuldades ou riscos da estratégia de marcas próprias na perspectiva dos clientes varejistas .....	157
<b>QUADRO 16.</b>	Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre antecedentes estratégicos .....	164
<b>QUADRO 17.</b>	Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre análises do ambiente de mercado .....	168
<b>QUADRO 18.</b>	Estágio de evolução da estratégia de marcas próprias na perspectiva dos clientes varejistas .....	175
<b>QUADRO 19.</b>	Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre os elementos do produto/marca.....	176
<b>QUADRO 20.</b>	Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre diferencial competitivo e posicionamento .....	182

<b>QUADRO 21.</b> Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre comunicação, serviços de apoio e imagem.....	191
<b>QUADRO 22.</b> Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre distribuição e relacionamentos .....	197
<b>QUADRO 23.</b> Quadro anexo ao esquema analítico para auxiliar o monitoramento dos <i>gaps</i> da estratégia de marcas próprias.....	218

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b>	Dimensões da estratégia de marcas próprias do atacado.....	22
<b>FIGURA 2.</b>	Os 6 principais “momentos” da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor .....	27
<b>FIGURA 3.</b>	Estrutura e organização da tese .....	39
<b>FIGURA 4.</b>	Esquema geral do referencial teórico .....	40
<b>FIGURA 5.</b>	Processo da estratégia de marketing.....	45
<b>FIGURA 6.</b>	O processo de estratégia de marketing .....	46
<b>FIGURA 7.</b>	Valor patrimonial da marca .....	53
<b>FIGURA 8.</b>	Análise estratégica da marca .....	57
<b>FIGURA 9.</b>	Visão geral das decisões de marca .....	59
<b>FIGURA 10.</b>	Funções e atividades dos intermediários atacadistas.....	99
<b>FIGURA 11.</b>	Principais categorias e tipos de atacado .....	101
<b>FIGURA 12.</b>	Bases do marketing de relacionamento .....	111
<b>FIGURA 13.</b>	Organização do procedimento metodológico.....	115
<b>FIGURA 14.</b>	Esquema da apresentação e análise dos resultados da pesquisa.....	140
<b>FIGURA 15.</b>	Organização das considerações finais .....	203
<b>FIGURA 16.</b>	Esquema analítico com sugestões para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias.....	216

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1.</b> Evolução do crescimento em faturamento do atacado distribuidor brasileiro .....	16
<b>GRÁFICO 2.</b> Participação das marcas próprias (em volume) no mercado europeu .....	19

## LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
ABMAPRO	Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AMA	<i>American Marketing Association</i>
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
B-2-B	<i>Business-to-Business</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBBE	<i>Customer-Based Brand Equity</i>
FAPESP	Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de São Paulo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
PLMA	<i>Private Label Manufacturers Association</i>
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
1.1	Apresentação	15
1.2	Problema da pesquisa	20
1.2.1	Síntese do estudo anterior	22
1.2.2	Definição do problema da pesquisa	25
1.3	Questão da pesquisa	31
1.4	Pressupostos	31
1.5	Objetivos da pesquisa	35
1.6	Justificativa e contribuições da pesquisa	36
1.7	Esquema geral da tese	39
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	40
2.1	Estrutura conceitual da estratégia de marcas próprias	41
2.1.1	Estratégia de marketing: discussão conceitual	41
2.1.2	Os elementos da estratégia de marketing	47
2.1.3	Marca: definição e características	51
2.1.4	Estratégia de marca	56
2.1.5	Marca própria: definição, motivação estratégica e evolução	60
2.1.6	Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias	66
2.2	Elementos de marketing da estratégia de marcas próprias	74
2.2.1	Aspectos de segmentação e mercado-alvo	74
2.2.2	Aspectos de posicionamento e diferenciação	78
2.2.3	Aspectos do produto/marca: nome e embalagem	81
2.2.4	Aspectos do binômio preço-qualidade	86
2.2.5	Aspectos de imagem e comunicação	90
2.2.6	Aspectos do canal de distribuição	95
2.3	Atacadistas e varejistas: características e relacionamentos	98
2.3.1	Caracterização funcional e estrutural do setor atacadista	98
2.3.2	Caracterização funcional e estrutural do setor varejista	102
2.3.3	Evolução e características do pequeno e médio varejo supermercadista no Brasil	105
2.3.4	O relacionamento entre atacadistas distribuidores e clientes varejistas	108

2.3.5	O relacionamento entre atacadistas distribuidores e clientes varejistas em função da estratégia de marcas próprias .....	112
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>115</b>
3.1	Considerações sobre o tipo (abordagem) e métodos da pesquisa.....	116
3.2	Descrição das fases da pesquisa .....	119
3.2.1	Fase I: Pesquisa de dados secundários .....	119
3.2.2	Fase II: Definição dos elementos, pressupostos e questões da pesquisa.....	121
3.2.3	Fase III: Preparação do processo de coleta de dados.....	124
3.2.3.1	Procedimento de seleção das unidades de análise .....	124
3.2.3.2	Definição e pré-teste do instrumento de coleta de dados .....	126
3.2.4	Fase IV: Pesquisa de campo .....	128
3.2.4.1	Métodos de coleta de dados na pesquisa de campo.....	128
3.2.4.2	Detalhamento da pesquisa de campo.....	130
3.2.4.3	Diário de campo .....	132
3.2.5	Fase V: Análise dos dados.....	134
3.2.6	Confiabilidade e validade da pesquisa .....	138
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>140</b>
4.1	Caracterização do perfil das empresas varejistas estudadas.....	141
4.1.1	Motivações, vantagens e desvantagens da associação à rede de varejo .....	143
4.2	Motivações dos clientes varejistas para a introdução de produtos de marcas próprias .....	148
4.2.1	Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias na perspectiva dos clientes varejistas .....	151
4.3	Análise do alinhamento dos elementos da estratégia de marcas próprias .....	158
4.3.1	Antecedentes relacionados à cultura de marketing e conceito de marca própria .....	159
4.3.2	Perspectivas sobre as análises do ambiente de mercado .....	165
4.3.3	Perspectivas sobre os elementos do produto/marca .....	169
4.3.4	Perspectivas sobre diferencial competitivo e posicionamento .....	177
4.3.5	Perspectivas sobre comunicação, serviços de apoio e imagem.....	183
4.3.6	Perspectivas sobre distribuição e relacionamentos.....	193
4.4	O papel dos clientes varejistas na estratégia de marcas próprias .....	198



<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>203</b>
5.1	Análise dos pressupostos da pesquisa .....	203
5.2	Atendimento aos objetivos propostos.....	211
5.3	Esquema analítico para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias.....	214
5.4	Limitações da pesquisa.....	222
5.5	Sugestões para pesquisas futuras.....	224
	REFERÊNCIAS .....	226
	APÊNDICE .....	243
	Apêndice – A: Roteiro de entrevista / clientes varejistas .....	244

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

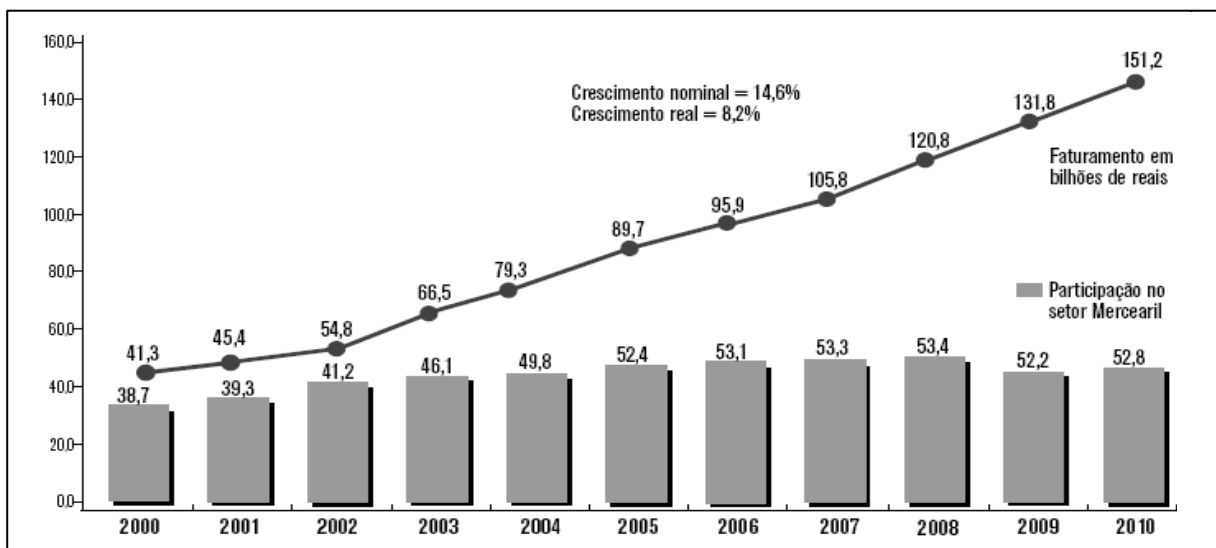
Os atacadistas atuam como elo entre a indústria e o varejo e possuem papel muito importante no desempenho das funções de formação de sortimento e lotes de compra reduzidos, armazenagem, transporte, financiamento, gerenciamento de riscos e de coleta de informações no mercado (RIEMERS, 1998; KOTLER; KELLER, 2006). Mudanças ocorridas nas estruturas de mercado fizeram com que pesquisadores e analistas de negócios previssem que o papel e a importância do setor atacadista na economia mundial declinariam significativamente (LUSCH; ZIZZO; KENDERDINE, 1993; ROVIT; SWEDER; BUCHANAN, 2002; KOTLER; KELLER, 2006). Rovit, Sweder e Buchanan (2002) argumentavam que a tendência difundida pelo varejo da não intermediação das mercadorias, por meio do estabelecimento de uma relação direta entre o varejista e seus fornecedores, assim como o aprimoramento das próprias estruturas de distribuição dos fabricantes, reduziria a atuação do atacado nos canais de distribuição.

Todavia, o fim da década de 1980 foi marcado por drástica mudança estratégica no setor atacadista mundial que, a partir da década de 1990, começou a se profissionalizar e a oferecer melhores serviços aos seus clientes (LUSCH; ZIZZO; KENDERDINE, 1993; KOTLER; KELLER, 2006). Para Alcântara (1997), Coughlan et al. (2002), o setor atacadista saiu da condição de “simples intermediário” quando melhorou e tornou mais confiáveis os serviços oferecidos às indústrias e varejistas. Lusch, Zizzo e Kenderdine (1993), Kotler e Keller (2006) afirmam que os atacadistas estão se posicionando em pontos críticos na cadeia de valor, obtendo ganhos favoráveis com nova postura estratégica. Lusch, Zizzo e Kenderdine (1993) relacionam um conjunto de tendências responsáveis pelas mudanças ocorridas no setor atacadista mundial:

- fortalecimento das operações centrais – reavaliação da posição estratégica tornando-se especialista na distribuição de produtos específicos (como ocorre na manufatura e varejo);
- exploração de novos mercados – a globalização abre novas oportunidades de mercado; como exemplo, o processo de consolidação de empresas do setor atacadista nos EUA, ampliou o escopo de atuação local para uma abrangência nacional e global; destacam-se as grandes empresas de distribuição do setor de componentes eletrônicos e computadores que

- passaram a expandir seus negócios internacionalmente, adquirindo pequenos distribuidores em outros países; contudo, essa tendência não foi observada no setor atacadista brasileiro;
- otimização dos recursos (realizando mais com menos) – o uso de novas tecnologias pode cortar custos, aumentar a produtividade e melhorar o gerenciamento de informações;
  - compromisso com a qualidade – a preocupação com a satisfação total do cliente, leva à realização de avaliações qualitativas das indústrias fornecedoras e à agregação de valor;
  - orientação ao marketing – realização de atividades de marketing que resultem em maior eficiência para o canal como um todo.

As mudanças ocorridas no setor atacadista mundial também se refletiram no Brasil. Segundo Barrizzelli (2005) a estagnação da economia brasileira nas décadas de 1980 e início de 1990 também colaboraram para o baixo crescimento do setor no país. Entretanto, as tendências de reestruturação e profissionalização do atacado brasileiro emergiram após o Plano Real com a redução da inflação e a estabilização da economia, contrariando muitas previsões sobre o desaparecimento do setor. A reordenação do setor no Brasil pode ser evidenciada pelo seu crescimento constante, registrado nos últimos dez anos (2000 a 2010). O gráfico 1 apresenta a evolução do crescimento do atacado distribuidor brasileiro.



**GRÁFICO 1. Evolução do crescimento em faturamento do atacado distribuidor brasileiro.**

Fonte: Eloi (2011b) - ABAD/ACNielsen 2011.

Segundo dados do ranking 2011<sup>1</sup> da Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores (ABAD), o setor atacadista registrou crescimento real de 8,2% e nominal de 14,6%, faturando 151,2 bilhões de reais, o que representa 52,8% do mercado de

<sup>1</sup> O ranking da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD) é realizado pela ACNielsen, e analisado pela Fundação Instituto de Administração (FIA-USP).

abastecimento do varejo nacional. Especificamente, os atacadistas distribuidores abasteceram aproximadamente 95% dos pequenos (de um a quatro *checkouts*) e 40% dos médios (de cinco a dezenove *checkouts*) varejos supermercadistas nacionais (ELOI, 2011a).

O crescimento do setor atacadista distribuidor nos últimos dez anos esteve relacionado concomitantemente ao crescimento do pequeno e médio varejo. Destaca-se que em 2006, o pequeno varejo especificamente, registrou seu melhor índice de crescimento em faturamento (12,5%), enquanto no mesmo período grandes supermercados obtiveram 2,8% e hipermercados registraram queda de 4,5% (ABAD, 2007). Assim, o período de 2001 a 2006, destacado pelo ciclo de crescimento acentuado do pequeno varejo, foi resultado de gestão mais profissional, da modernização da loja, da adequação do *mix* de produtos e da prática de preços mais competitivos que passaram a atrair os consumidores a este tradicional, porém reorganizado formato de loja (LONGARESI, 2006).

Apesar do baixo crescimento do pequeno varejo em 2007 (1,8%) – em parte explicado pela reação de outros canais varejistas como bares, farmacosméticos e principalmente supermercados médios (muitas vezes, provenientes da expansão de pequenos varejos) – o atacadista ainda configura o principal fornecedor desse cliente (ELOI, 2009). Em 2008, o varejo nacional obteve seu melhor desempenho dos últimos anos, registrando crescimento no faturamento das vendas reais de 10,5% (HILÁRIO, 2009). Esse desempenho se deve ao crescimento de todos os formatos de varejo, especialmente dos varejistas de médio porte representados principalmente pelos supermercados médios, que registraram crescimento de 11,6%. No mesmo período, o pequeno varejo cresceu moderadamente 6,5% (ELOI, 2009). Em 2009 e 2010, os supermercados médios também foram os que mais cresceram (5,4% e 9,7% respectivamente), enquanto os pequenos supermercados compactos cresceram 3,9% em 2009 e 6% em 2010 (HILÁRIO, 2010; ELOI, 2011b).

A tendência de crescimento dos supermercados de médio porte já é observada desde 2007. Este formato de varejo soube melhor se ajustar ao aumento de renda da população das classes C e D e principalmente às mudanças no perfil do consumidor, que procura comodidade, praticidade, variedade no *mix* de produtos e melhor nível de serviço na loja (HILÁRIO, 2009; ELOI, 2010b). O setor atacadista distribuidor foi um dos indutores desse crescimento, pois além de ser importante fornecedor desse mercado, também contribuiu para o melhor desempenho competitivo desses clientes. Para os atacadistas, a grande oportunidade consiste em fazer com que os pequenos e médios varejistas tenham apoio na melhor escolha do *mix*, no treinamento de funcionários, nos serviços prestados e na adoção de tecnologia comercial e de gestão (ELOI, 2010b).

Assim como mencionado por Lusch, Zizzo e Kenderdine (1993), Kotler e Keller (2006) em relação ao setor atacadista mundial, a reestruturação do setor atacadista brasileiro, também evidenciou nova postura estratégica das empresas. Atualmente, o atacadista precisa garantir preço competitivo e regular, *mix* adequado, treinamento da equipe e ajudar a orientar o *layout* visual da loja do cliente varejista, além de contribuir para as campanhas publicitárias na região do cliente e para melhor gestão e serviço ao pequeno e médio varejo (ELOI, 2010b). Desde o final da década de 1990 o setor atacadista passou a se envolver mais com questões mercadológicas (ALCÂNTARA, 1997).

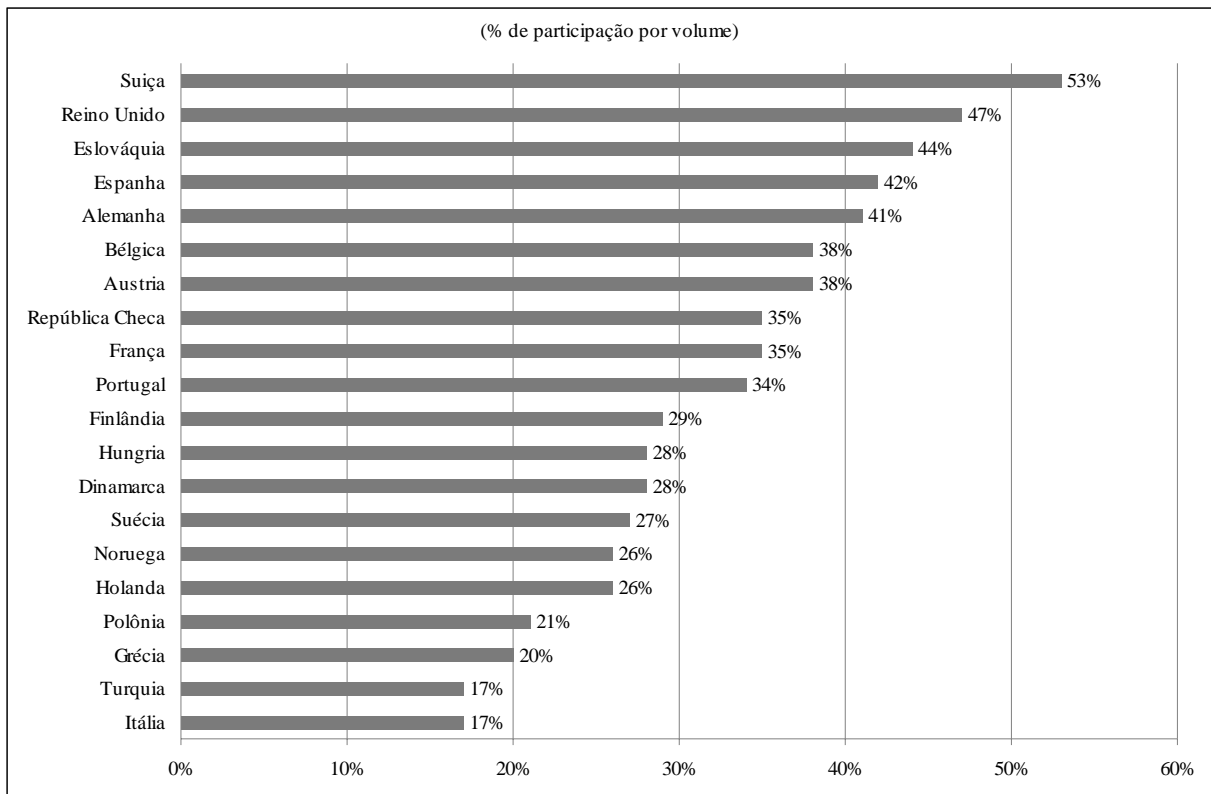
Nesse sentido, o maior envolvimento dos atacadistas com as atividades de marketing impulsionou, nos últimos anos, a aproximação destes agentes com o desenvolvimento de produtos e marcas. Assim, seguindo uma tendência mundial do varejo supermercadista, o atacado brasileiro também descobriu a importância da utilização de marcas próprias. São chamadas marcas próprias as “marcas desenvolvidas e vendidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas” (PARENTE, 2000, p. 194).

Desde 1942 estudos realizados por Neil Borden<sup>2</sup> já apresentavam a estratégia de marcas próprias como tendência no varejo alimentar, nas drogarias e nas lojas de departamentos e variedades (STEINER, 2004). Entretanto, foram nas décadas de 1970 e 1980 na Europa, Canadá e Estados Unidos que as marcas próprias surgiram como forma de diferenciar a estratégia de marketing dos varejistas (HOCH, 1996; DAVIES, 1998). Assim como no atacado, o desenvolvimento de marcas próprias ocorreu a partir da maior aproximação do varejo às práticas de marketing (BURT, 2000).

O crescimento acentuado das marcas próprias tem sido observado em todo o mundo. O Estudo Internacional de Marcas Próprias da *Private Label Manufacturers Association* (PLMA) realizado em 2010 pela ACNielsen, mostra a ascensão das marcas próprias na Europa (maior mercado consumidor), cuja participação (em volume) aumentou em 14 dos 20 países estudados. O estudo aponta que as marcas próprias já são ao menos 40% de todos os produtos vendidos em cinco países: Suíça, Reino Unido, Eslováquia, Espanha e Alemanha. Isso ocorreu devido à inserção de produtos inovadores com maior valor agregado, a oferta de uma melhor relação qualidade-preço aos consumidores e o forte crescimento das marcas próprias em países como Polônia, Hungria, Eslováquia e Turquia (PLMA, 2010). O gráfico 2 apresenta a participação das marcas próprias (em volume) em 20 países europeus.

---

<sup>2</sup> Autor que proporcionou a McCarthy as “bases” para o desenvolvimento da teoria do composto mercadológico.



**GRÁFICO 2. Participação das marcas próprias (em volume) no mercado europeu.**

Fonte: PLMA/ACNielsen (2010).

Nos EUA, as marcas próprias representam 17% das vendas realizadas nos supermercados e lojas de varejo em geral (*mass merchandisers*) e cresceram 12,6% em 2010, sendo vendidas a preços 43% menores do que a média de mercado (reflexo da crise econômica de 2009 que estimulou a sensibilidade do consumidor ao preço). Nos países da América Latina, a média de participação das marcas próprias varia de 5% a 8%; destaque para Argentina (8%), Chile (7%) e México (5%) (ABRAS, 2011a; ABMAPRO, 2011).

Os resultados do 16º Estudo Anual de Marcas Próprias, realizado pela ACNielsen, mostram que o Brasil configura um mercado em desenvolvimento, pois a participação das marcas próprias no país é de apenas 6% em volume (ABRAS, 2011a), embora o número de itens de marcas próprias comercializados em 2010 tenha crescido 18% (ABMAPRO, 2011). O estudo revela que de 893 empresas pesquisadas, 163 possuem marcas próprias, sendo 106 varejistas supermercadistas (65%), 36 atacadistas (22,1%) e 21 farmácias (12,9%) (LUKIANOCENKO, 2010). Apesar do crescimento moderado das marcas próprias no país, dados do ranking ABAD 2010 mostraram que houve retração na adoção dessa estratégia no setor atacadista, pois o percentual de atacadistas que possuem marcas próprias caiu de 31,6% em 2008, para 28% em 2009 (MENEZES, 2010a) e para 22,1% em 2010.

No Brasil, os percentuais indicam que o desenvolvimento de marcas próprias pelo atacado está distante dos padrões do varejo. Isso ocorre devido a diversos fatores, dos quais se destacam: o pouco contato (ou ausência dele) entre atacadista e consumidor final; e a pouca habilidade e experiência do atacadista em gerenciar atividades e ações de marketing voltadas a esse consumidor. Além disso, Herstein e Jaffe (2007) mencionam que existem diferenças no desenvolvimento de marcas próprias entre os mercados desenvolvidos e os mercados emergentes, como: o número de categorias de marcas próprias, qualidade das marcas próprias, número de mercados-alvo pretendidos, grau de desenvolvimento dos produtos oferecidos e tipo de fornecedores. Diferenças, que estão presentes no mercado brasileiro e afetam sobretudo os distribuidores atacadistas.

Contudo, a estratégia de marca própria ainda se apresenta como uma oportunidade do atacadista brasileiro ampliar seu *mix* de produtos e serviços, oferecendo exclusividade e menores preços, o que é um diferencial competitivo importante, principalmente para os seus principais clientes – o pequeno e o médio varejista (PUERTA, 2006). A partir do panorama apresentado, a problemática desta pesquisa vai envolver especificamente o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias dos atacadistas distribuidores em relação aos seus clientes varejistas.

## **1.2 Problema da pesquisa**

A estratégia de marca própria como tópico regular de estudo alcançou dimensões importantes a partir dos anos noventa. O crescimento das marcas próprias na Europa, principalmente na Inglaterra e nos EUA, incentivou uma série de estudos acerca deste fenômeno. A busca pela literatura evidenciou que os esforços dos pesquisadores estão direcionados ao estabelecimento de proposições baseadas em diferentes perspectivas.

De modo geral, as proposições teóricas encontradas na literatura estão baseadas no setor varejista – como pode ser observado nos trabalhos de McGoldrick (1990), Hoch e Banerji (1993), Souza e Nemer (1993), Shocker, Srivastava e Ruckert (1994), Berman (1996), Hoch (1996), Dhar e Hoch (1997), Davies (1998), Tavares (1998), Rocha e Christensen (1999), Burt (2000), Churchill e Peter (2000), Parente (2000), Dhar et al. (2001), Oliver (2001), Baltas (2003), Miranda e Joshi (2003), Morton e Zettelmeyer (2004), Steiner (2004), Veloso (2004), Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho (2004), Spinelli e Giraldi (2004), Conn

(2005), McGoldrick (2005), Oliveira (2005), Kotler e Keller (2006), Kumar e Steenkamp (2008), Paula (2008), Figueira Júnior (2008), Huang e Huddleston (2009).

Especificamente, baseiam-se na análise da disputa entre marcas próprias do varejo e marcas de fabricante (HOCH; BANERJI, 1993; HOCH, 1996; PARKER; KIM, 1997; DHAR; HOCH, 1997; DHAR et al., 2001; VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002; DAVIES; BRITO, 2004; STEINER, 2004; KOTLER; KELLER, 2006; KUMAR; STEENKAMP, 2008), na avaliação das atitudes e preferências dos consumidores comparando marcas nacionais tradicionais com as marcas próprias do varejo (RICHARDSON, 1997; BATRA; SINHA, 2000; GARRETSON et al., 2002), na mensuração da imagem (AILAWADI; KELLER, 2004; VAHIE; PASWAN, 2006; PEETERS et al., 2006) e da fidelidade (CORSTJENS; LAL, 2000; DATTA, 2003; BELL, CUTHBERTSON; KOSKINEN 2005; HUANG; HUDDLESTON, 2009) do consumidor em relação a marca e a loja do varejo.

As buscas realizadas por Veloso (2004) e Figueira Júnior (2008) nos centros brasileiros de pós-graduação identificaram poucos estudos relacionados à estratégia de marcas próprias. Entre teses e dissertações, os estudos focalizam apenas as perspectivas do varejo supermercadista e do consumidor final de marca própria. Como exceções, pode-se apontar os estudos de Oliver (2001), Toillier (2003), Oubiña, Rubio e Yagüe (2006), Tarziján (2007), Gómez e Rubio (2008), Gómez e Benito (2008) e Yokoyama (2010), que possuem como foco a perspectiva dos fabricantes de marcas próprias. Embora seja comum encontrar argumentos generalistas que definam teoricamente a estratégia de marca própria como uma atividade de varejistas e atacadistas, na prática, porém, as pesquisas empíricas estão baseadas apenas em empresas varejistas de grande porte.

A estratégia de marcas próprias como uma tendência também presente no atacado é um campo de conhecimento com potencial pouco explorado pelo meio acadêmico nacional e internacional. Assim, esta pesquisa parte do estudo de mestrado desenvolvido em 2006 pelo autor, no qual foram identificados e analisados os principais elementos de marketing gerenciados especificamente pelas empresas atacadistas no desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. Os elementos de marketing são as atividades, aspectos ou ações de marketing que se combinam conforme os objetivos pretendidos por uma empresa para proporcionar a formulação, implementação e o gerenciamento de uma estratégia de marketing. O tópico a seguir, recupera e sintetiza os principais resultados desse estudo, os quais também serviram de base para a construção do problema de pesquisa desta tese.

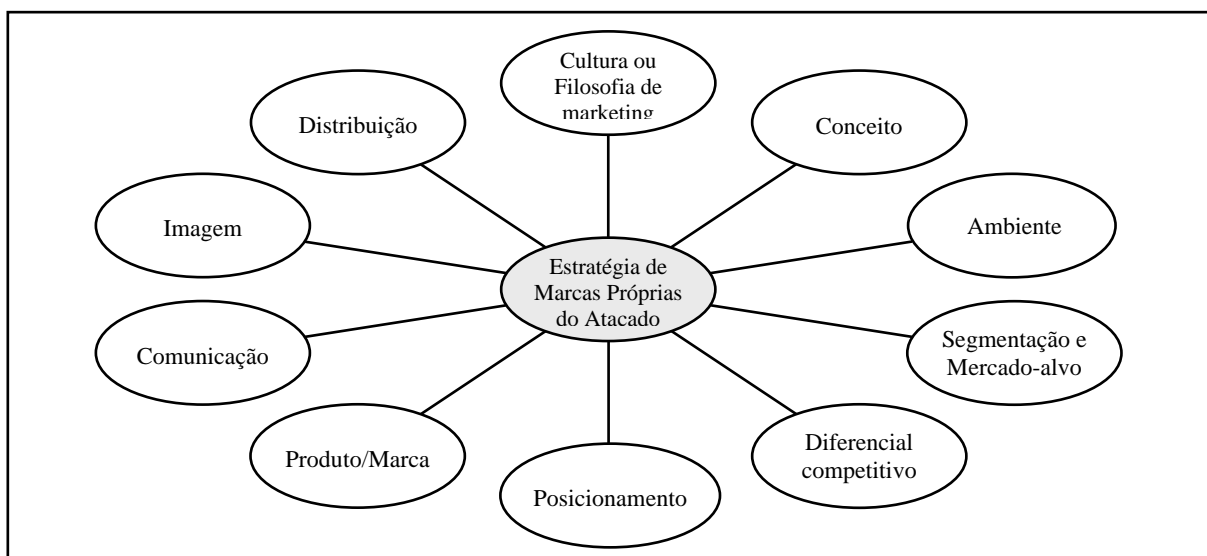


### 1.2.1 Síntese do estudo anterior

O ponto de partida do referido estudo teve como base os preceitos da estratégia de marketing. A estratégia de marketing compreende um conjunto de decisões inerentes à responsabilidade estratégica da administração de marketing (CRAVENS; PIERCY, 2007). Essas decisões são tomadas mediante o estabelecimento dos elementos (atividades, aspectos ou ações) de marketing que serão gerenciados para o alcance dos objetivos da estratégia. Dessa forma, a estratégia de marketing se desenvolve à medida em que são combinados os elementos de marketing (CHURCHILL; PETER, 2000; CRAVENS; PIERCY, 2007).

Nesse sentido, a estratégia de marca própria como resultado de uma maior aproximação do revendedor às atividades de marketing (ALCÂNTARA, 1997; BURT, 2000) precisa ser analisada pela composição dos elementos que atuam nessa estratégia. Apesar da literatura de marcas próprias oferecer um conjunto de elementos de marketing responsáveis pelo desenvolvimento dessa estratégia no varejo, não eram conhecidos os elementos de marketing gerenciados especificamente pelo atacado no desenvolvimento de sua estratégia.

A pesquisa contou com a participação dos três maiores atacadistas brasileiros, os quais concentram a maior quantidade de itens e categorias de marcas próprias do setor. Após a realização da pesquisa de campo, estruturaram-se os principais elementos de marketing que atuam na formulação, implementação e gestão da estratégia de marcas próprias. Os elementos foram agrupados em 10 dimensões, cujos nomes representam os conceitos teóricos que as pautam. A figura 1 ilustra as 10 dimensões de marketing.



**FIGURA 1. Dimensões da estratégia de marcas próprias do atacado.**

Fonte: adaptado de Piatto (2006).

Com mais detalhes, o quadro 1 apresenta os elementos de marketing que integram cada dimensão.

<b>DIMENSÕES E ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS DO ATACADO</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Elementos de Marketing</b>
Cultura ou filosofia de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cultura orientada para o mercado;</li> <li>• comprometimento interno dos funcionários com a estratégia;</li> <li>• comprometimento dos agentes envolvidos com a estratégia;</li> </ul>
Conceito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• determinação da identidade ou “conceito” da marca própria;</li> </ul>
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• análise das oportunidades e novas tendências de mercado;</li> <li>• análise das marcas e ações dos concorrentes;</li> <li>• análise do comportamento dos clientes;</li> </ul>
Segmentação e Mercado-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pesquisas ou habilidades para compreender as distintas necessidades dos principais clientes imediatos (varejistas);</li> <li>• pesquisas ou habilidades para compreender as distintas necessidades dos consumidores finais;</li> </ul>
Diferencial competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exclusividade da marca própria;</li> <li>• relação benefício/custo;</li> </ul>
Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posicionamento das marcas próprias;</li> <li>• posicionamento da empresa no mercado;</li> </ul>
Produto / Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potencial do produto na categoria escolhida;</li> <li>• nome: características sobre o nome da marca própria;</li> <li>• embalagem: tipo/tamanho, <i>design</i> e grafismo dos rótulos;</li> <li>• qualidade: (composição e desempenho dos produtos);</li> <li>• custo: determinação dos custos e das margens auferidas;</li> <li>• preço: determinação do preço de venda final;</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicação interna à equipe de vendas;</li> <li>• comunicação interna aos clientes imediatos (varejistas);</li> <li>• material interno (catálogos e jornais de ofertas);</li> <li>• comunicação externa aos consumidores finais;</li> <li>• material comunicação/promocional externo (<i>banners</i>, cartazes, tablóides, jornais de ofertas, brindes, sacolas e uniformes);</li> <li>• ações no ponto-de-venda (sorteios de prêmios, degustação, demonstração e promotor de vendas);</li> <li>• apoio/orientação: disposição de produtos e ambientação loja;</li> </ul>
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• imagem e credibilidade da empresa;</li> <li>• fidelidade dos clientes à empresa;</li> <li>• imagem da marca própria;</li> </ul>
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aspectos de localização da empresa;</li> <li>• aspectos de localização do fornecedor;</li> <li>• cobertura de mercado e transporte;</li> <li>• relacionamentos no canal de distribuição.</li> </ul>

**QUADRO 1. Síntese das dimensões e elementos de marketing da estratégia de marcas próprias do atacado**  
 Fonte: adaptado de Piato (2006).

A partir desse estudo, percebeu-se que muitos elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias do varejo, também atuam na estratégia de marcas próprias do atacado. Entretanto, esses elementos em comum, atuam de maneiras diferentes e com intensidades igualmente distintas. Assim, muitos elementos exigem das empresas atacadistas um esforço maior de gerenciamento. Em geral, os elementos variam de acordo com as diferenças de formato de atuação das empresas atacadistas (autosserviço ou distribuidor) e os objetivos da estratégia de marcas próprias de cada empresa. Porém, com base na carteira de clientes, empresas do mesmo formato também podem apresentar preocupações diferentes em relação às atividades e ações que precisam ser desenvolvidas na estratégia de marcas próprias. Além disso, as empresas atacadistas apresentaram outros elementos de marketing que não são apontados diretamente pela literatura de varejo.

Além dos elementos de marketing, o estudo também identificou as vantagens e as dificuldades apontadas pelos atacadistas no desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. O quadro 2 apresenta essas principais vantagens e dificuldades. O “x” marcado no quadro representa o que os formatos de atacadistas indicaram como vantagens e dificuldades.

<b>VANTAGENS E DIFICULDADES DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS NO ATACADO</b>		
<b>Vantagens</b>	<b>Atacado: Autosserviço</b>	<b>Atacado: Distribuidor</b>
Exclusividade da marca	X	X
Maior controle sobre os níveis de estoque	X	X
Maior lucratividade / rentabilidade	X	X
Fidelização dos clientes	X	X
Transmissão da identidade de marca e da empresa	X	X
Garantir uma maior remuneração e incentivo ao representante de vendas		X
Reduzir a dependência às marcas de fabricantes		X
Estabelecer contratos/acordos de longo prazo	X	X
<b>Dificuldades</b>	<b>Atacado: Autosserviço</b>	<b>Atacado: Distribuidor</b>
Manter o mesmo nível de qualidade se algum fornecedor romper o acordo de fornecimento	X	X
Riscos associados ao insucesso do produto/marca	X	X
Falta de domínio no ponto de venda		X
Dificuldade em trabalhar com categorias onde a marca líder possui forte apoio de mídia		X
Convencer representantes de vendas e clientes que o posicionamento da marca própria não é só preço		X
Competir em mercados onde existam outras marcas próprias de baixa qualidade		X

**QUADRO 2. Vantagens e dificuldades da estratégia de marcas próprias no atacado.**

Fonte: adaptado de Piatto (2006).

O quadro 2 indica que os atacadistas distribuidores possuem maiores dificuldades para gerenciar a estratégia de marcas próprias. Isso ocorre porque os atacadistas de autosserviço possuem semelhanças estruturais com as lojas de varejo, o que os isentam de algumas dificuldades enfrentadas pelos atacadistas distribuidores.

Distintos dos atacadistas de autosserviço os atacadistas distribuidores possuem uma equipe de vendas que atende um número elevado de clientes varejistas com frequência determinada (vendas feitas a prazo), fazem entregas com frota própria ou de terceiros e chegam a trabalhar com seis mil itens diferentes (ABAD, 2009). Por isso, a estratégia de marcas próprias desenvolvida pelos atacadistas distribuidores é dinamicamente diferente da estratégia de marcas próprias desenvolvida por um atacadista de autosserviço ou por um varejista de grande porte, por exemplo.

A estratégia de marcas próprias dos atacadistas distribuidores exige das empresas um esforço ainda maior de gerenciamento. No caso do atacado distribuidor e do seu cliente varejista, a implementação e o gerenciamento da estratégia de marcas próprias é de certa forma, compartilhada entre ambos. Assim, alguns aspectos da estratégia são responsabilidades exclusivas dos atacadistas, como controle dos aspectos de produção, segmentação/posicionamento e às vezes, preço. Em contrapartida, os seus clientes varejistas, precisam se preocupar mais com a diferenciação e comunicação do valor da marca como um todo, incluindo: sortimento, preço, ações promocionais, ambientação da loja, além da manutenção da fidelidade dos consumidores à loja e conseqüentemente à marca.

Esses foram os principais resultados encontrados no estudo de mestrado realizado pelo autor. O estudo fomentou o desenvolvimento do problema de pesquisa abordado nesta tese. A nova pesquisa aborda especificamente a estratégia de marcas próprias desenvolvida por atacadistas distribuidores, pois é o formato de atacado que apresenta maior esforço no desenvolvimento de elementos de marketing para compor a estratégia de marcas próprias, além de ser o responsável por atender grande parte do pequeno e médio varejo – que são agentes-chave nesta pesquisa.

### **1.2.2 Definição do problema da pesquisa**

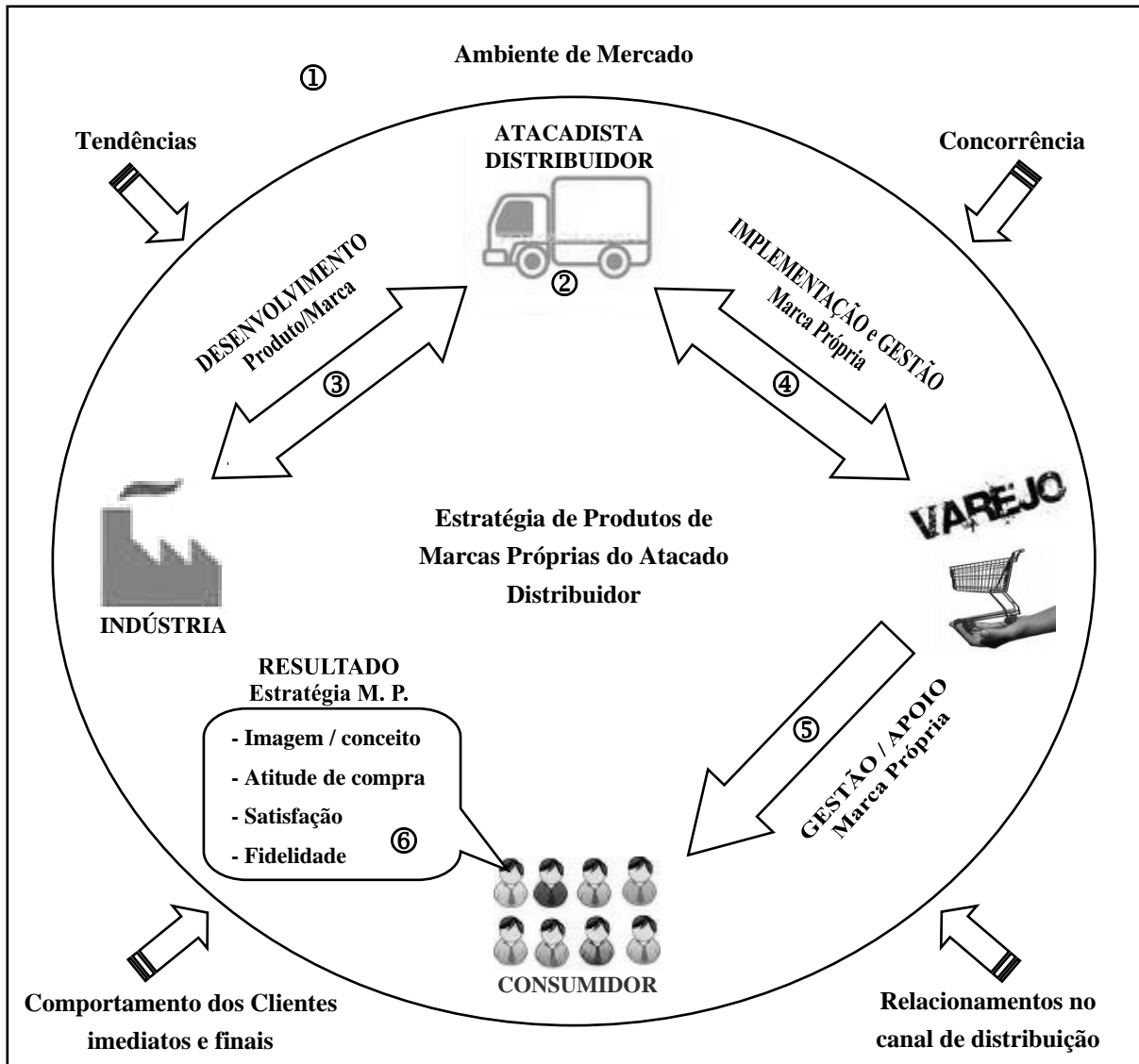
Como foi possível levantar uma série de considerações sobre a estratégia de marcas próprias em relação à perspectiva dos atacadistas, uma lacuna ficou evidente no

estudo anterior: a perspectiva do cliente varejista. Comumente na literatura acadêmica, a estratégia de marcas próprias do varejo, por exemplo, também é analisada sob a ótica do consumidor final. Por essa razão, observou-se a relevância da realização de outro estudo que avaliasse o impacto da estratégia de marcas próprias do atacado em seu elo imediato, uma vez que é possível correlacionar as características da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor com o comportamento e as expectativas de compra do pequeno e médio varejo.

É importante destacar que assim como as “centrais de negócios” caracterizadas pela cooperação entre pequenos e médios varejistas (GHISI, 2005), os atacadistas também são importantes fornecedores de produtos para os pequenos e médios varejistas e igualmente responsáveis por ajudá-los a obter melhor desempenho. Por meio da oferta de produtos de marca própria, considerado um diferencial competitivo para os clientes varejistas, o atacado distribuidor vem aumentando sua carteira de clientes (PUERTA, 2006). Contudo, os atacadistas distribuidores apresentam uma série de desafios em relação ao gerenciamento dos elementos de marketing que compõem a estratégia de marcas próprias. Especificamente, o principal desafio reside na compreensão da perspectiva dos clientes varejistas com relação a tais elementos, para que se obtenha o alinhamento da estratégia.

Para melhor compreender a dinâmica da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor, a figura 2 apresenta a esquematização dos seis principais “momentos” dessa estratégia. Cabe ressaltar que os momentos 1 e 2 destacam a perspectiva do atacadista e foram analisados no estudo de mestrado do autor. O momento 3, que inclui a perspectiva do fabricante, foi recentemente analisado por Yokoyama (2010). Os momentos 4 e 5 incluem a perspectiva dos clientes varejistas e correspondem à proposta de análise desta tese. O momento 6, perspectiva do consumidor final, será pauta e/ou sugestão para pesquisas futuras.

O primeiro momento consiste na análise do ambiente de mercado, que significa: analisar as oportunidades geradas por novas tendências de mercado, principalmente relacionadas ao lançamento de produtos (DOBBINS; PETTMAN, 1998; FERNIE, J.; FERNIE, S.; MOORE, 2003); analisar o comportamento, as marcas e as reações dos concorrentes; analisar e monitorar as alterações no comportamento dos clientes imediatos (varejistas) e dos consumidores finais (HOOLEY; BERACS; KOLOS, 1993; HOCH; BANERJI, 1993; SHOCKER; SRIVASTAVA; RUEKERT, 1994; CHETOCHINE, 1999; MENON et al., 1999; BURT, 2000; OLIVEIRA; MACHADO, 2003; CERTO et al., 2005); e manter relacionamentos mais estreitos com os agentes-chave do canal de distribuição (TOILLIER, 2003; CRAVENS; PIERCY, 2007; KERIN et al., 2007; PAULA, 2008; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).



**FIGURA 2.** Os 6 principais “momentos” da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor.

Fonte: elaborada pelo autor.

O segundo momento pauta a concepção estratégica do atacadista distribuidor. Ele é quem vai definir a pretensão da estratégia, estruturando elementos como: estabelecimento da identidade ou “conceito” do seu produto/marca (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994; DAVIES, 1998; AAKER, 2001b; KELLER; MACHADO, 2006); definição de mecanismos para estabelecer o comprometimento interno dos funcionários com a estratégia (DE CHERNATONY, 2001; DAY, 2001; VAN GELDER, 2004; VELOSO, 2004; THORPE; MORGAN, 2007; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011); segmentar o mercado de clientes imediatos e de consumidores finais e selecionar mercados-alvo (WEINSTEIN, 1995; DIBB; SIMKIN, 1997; BALTAS, 2003; EVANS, 2005; BLYTHE; ZIMMERMAN, 2005; OLIVEIRA, 2005); estabelecer o posicionamento dos produtos de marcas próprias (MORTON; ZETTELMEYER, 2004; OLIVEIRA, 2005; KOTLER;

KELLER, 2006; CRAVENS; PIERCY, 2007; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011); estabelecer nomes de marca, logos/símbolos (SOUZA; NEMER, 1993; AAKER, 1998; VELOSO, 2004; AILAWADI; KELLER, 2004); estabelecer preços e margens dos produtos (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994; PARENTE, 2000; BATRA; SINHA, 2000; MIRANDA; JOSHI, 2003; STEINER, 2004; MORTON; ZETTELMEYER, 2004; CONN, 2005); e definir o diferencial competitivo a ser ofertado (CORSTJENS; LAL, 2000; DHAR et al., 2001; SULLIVAN; ADCOCK, 2002; OLIVEIRA, 2005; MCGOLDRICK, 2005).

O terceiro momento caracteriza-se pelo desenvolvimento do produto/marca que é pautado pelo relacionamento entre indústria fornecedora e atacadista. O processo de compra e a seleção e avaliação de fornecedores são aspectos importantes desse momento (ROSENBRÖIJER, 2001). A partir desse relacionamento são definidos alguns elementos como: composição e padrão de qualidade dos produtos; estrutura de custo do produto; *design* de embalagens (HOCH; BANERJI, 1993; SOUZA; NEMER, 1993; LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994; TAVARES, 1998; BATRA; SINHA, 2000; CONN, 2005; MCGOLDRICK, 2005); estabelecimento de contratos de fornecimento; e definição de responsabilidades sobre garantias de produtos (ROSENBLOOM, 2002; SULLIVAN; ADCOCK, 2002; TOILLIER, 2003; VELOSO, 2004; KOTLER; KELLER, 2006; YOKOYAMA, 2010).

O quarto momento refere-se ao relacionamento entre o atacadista distribuidor e o seu cliente imediato (pequeno e médio varejista). Esse momento é crítico, pois a estratégia precisa ser implementada pelo atacadista no cliente varejista. Assim, a gestão da estratégia de marcas próprias começa a ser compartilhada entre os agentes. Cabe destacar, que esse compartilhamento é inevitável, pois os atacadistas distribuidores necessitam dos varejistas para que a estratégia de marcas próprias seja efetivada, uma vez que o domínio do ponto-de-venda é do varejista. O relacionamento entre esses agentes requer o desenvolvimento de elementos como: comunicação da identidade ou “conceito” do seu produto/marca, por meio do desenvolvimento da comunicação interna das marcas próprias (voltada aos varejistas) (BERRIGAN; FINKBEINER, 1994; CHURCHILL; PETER, 2000; VAN GELDER, 2004; VELOSO, 2004; SHIMP, 2009); comunicação do diferencial competitivo para os clientes (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994; DHAR et al., 2001; DATTA, 2003; STEINER, 2004; MCGOLDRICK, 2005; OLIVEIRA, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; PUERTA, 2006); e definição de mecanismos para estabelecer o comprometimento dos agentes envolvidos (clientes varejistas) com a estratégia (KOTLER; PFOERTSCH, 2008; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).

O relacionamento entre atacadista distribuidor e cliente varejista também pauta o quinto momento da estratégia de marcas próprias. Nesse momento, o gerenciamento dos produtos/marcas no ponto-de-venda requer apoio integral do atacadista ao cliente varejista, pois, muitas vezes, os varejistas não possuem condições e/ou habilidades para gerenciar corretamente os produtos de marcas próprias junto ao consumidor final. Esse momento envolve o desenvolvimento de elementos como: comunicação da identidade ou “conceito” das marcas próprias aos consumidores finais, por meio do desenvolvimento de material de comunicação/promocional externo (*banners*, cartazes, tablóides, jornais de ofertas, brindes, sacolas e uniformes); realização de ações no ponto-de-venda (sorteios de prêmios, degustação/demonstração e promotor de vendas) (CHURCHILL; PETER, 2000; KELLER, 2001b; VELOSO, 2004; KOTLER; KELLER, 2006; SHIMP, 2009; ELOI, 2010b); controle sobre o posicionamento dos produtos/marcas, envolvendo disposição na gôndola, preços praticados, ambientação da loja e limites às atividades promocionais (SULLIVAN; ADCOK, 2002; AILAWADI; KELLER, 2004; VELOSO, 2004; VAHIE; PASWAN, 2006; ELOI, 2010b) e desenvolvimento do conceito de “exclusividade” do produto/marca (SOUZA; NEMER, 1993; DHAR et al., 2001; SULLIVAN; ADCOK, 2002; STEINER, 2004; MCGOLDRICK, 2005; OLIVEIRA, 2005; HUANG; HUDDLESTON, 2009).

Destaca-se que todos os elementos desenvolvidos pelos atacadistas distribuidores passam a ser percebidos pelos clientes varejistas nos momentos 4 e 5. Na prática, a transmissão da propriedade do produto/marca do atacadista para o varejista, resulta na transmissão dos elementos de marketing desenvolvidos e conseqüentemente, de parte da responsabilidade da estratégia, ou seja, a estratégia de marcas próprias inicialmente concebida pelo atacadista distribuidor é efetivamente implementada e gerida pelo varejista. O atacadista perde parcialmente o controle da estratégia de marcas próprias. Isso pode ocasionar algumas lacunas (*gaps* ou falhas) na implementação/gestão da estratégia (KLUYVER; PEARCE II, 2010), caso os agentes não estejam alinhados quanto aos elementos de marketing envolvidos.

Por fim, o resultado da estratégia de marcas próprias culmina no sexto momento apresentado na figura 2, no qual os consumidores finais vão julgar a eficácia da estratégia por meio de: atitudes de compra, satisfação com os produtos/marcas, construção da imagem das marcas e fidelidade às marcas e ao varejista (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994; CORSTJENS; LAL, 2000; KELLER, 2001a; AAKER, 2001b; DHAR et al., 2001; BALTAS, 2003; DATTA, 2003; REYNOLDS; CUTHBERTSON, 2004; AILAWADI; KELLER, 2004; MCGOLDRICK, 2005; BELL; CUTHBERTSON; KOSKINEN, 2005; VAHIE; PASWAN, 2006). Cabe ao atacadista distribuidor, auxiliar o varejista no



monitoramento desses elementos, por meio de pesquisas de marketing que sinalizem os resultados da estratégia de marcas próprias.

Ressalta-se que os seis principais momentos da estratégia de marcas próprias não ocorrem de forma sequencial, conforme a ordem numérica ilustrada na figura 2. Na prática, alguns momentos ocorrem simultaneamente a outros; pois é difícil, por exemplo, ordenar algumas atividades realizadas nos momentos 2 e 3, assim como nos momentos 4 e 5. Algumas atividades apresentam uma relação de dependência (o que as tornam sequenciais), porém, outras atividades são independentes. Desta forma, a representação numérica dos seis momentos foi utilizada apenas para pautar os diferentes conjuntos de atividades (elementos de marketing) que representam a dinâmica do desenvolvimento da estratégia de marcas próprias.

Conforme já destacado, a estratégia de marcas próprias dos atacadistas distribuidores exige das empresas um esforço maior de gerenciamento. Desta forma, atividades de comunicação, institucionalização do conceito de marca própria, construção da identidade de marca, pesquisas junto ao consumidor final entre outros elementos, fazem com que os atacadistas distribuidores necessitem gerenciar a estratégia tanto sobre os clientes imediatos, quanto indiretamente sobre os consumidores finais. Isso ocorre porque os pequenos e médios varejistas, muitas vezes, não conseguem gerenciar a estratégia de marcas próprias no ponto-de-venda sem o apoio dos atacadistas distribuidores.

Nesse sentido, a eficácia da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor depende em grande parte do alinhamento dos elementos de marketing que compõem a estratégia. Esse alinhamento representa o estado de equilíbrio entre objetivos da estratégia de marcas próprias e perspectivas dos clientes. Isso significa que a estratégia de marcas próprias, depende da confluência das perspectivas de atacadistas distribuidores e clientes varejistas em relação aos elementos de marketing que compõem a estratégia. Segundo Bell, Cuthbertson e Koskinen (2005) o sucesso ou o adequado desenvolvimento de marcas próprias, depende de harmonia e alinhamento entre as ações de marketing (elementos de marketing) da estratégia, além da eficiência na sua implementação e gestão.

Desta forma, como evolução do estudo exploratório que identificou apenas a perspectiva dos atacadistas, torna-se pertinente a realização de outro estudo que avalie efetivamente o alinhamento da estratégia de marcas próprias. Para tanto, é preciso identificar as vantagens e dificuldades dessa estratégia para os clientes varejistas, além de analisar o alinhamento dos elementos de marketing em relação à perspectiva desses clientes. A compreensão dessa perspectiva é fundamental para a identificação de *gaps* e para propor sugestões para auxiliar o alinhamento da estratégia entre os agentes.

### 1.3 Questão da pesquisa

A questão problema de uma pesquisa que envolve agentes econômicos, muitas vezes, deriva de um problema de decisão gerencial. Nesse caso, a empresa centrada em alguns sintomas, questiona-se sobre suas ações (COOPER; SCHINDLER, 2011). No mesmo sentido, ao enfrentar dificuldades na implementação da estratégia de marcas próprias o atacadista distribuidor questiona-se: a estratégia de marcas próprias está bem definida? O cliente varejista está fazendo sua parte? O consumidor final reconhece o produto/marca no varejista?

De acordo com Cooper e Schindler (2011) cabe ao pesquisador transformar problemas de decisão gerencial, em problemas de pesquisa centrados na busca de informações para identificar as origens e os desdobramentos do problema. Desta forma, com base na problemática apresentada, os esforços empregados para o desenvolvimento desta pesquisa estão direcionados para a solução da seguinte questão:

Existe alinhamento na estratégia de marcas próprias entre as perspectivas do atacado distribuidor e dos clientes varejistas em relação aos elementos de marketing que a compõem?

### 1.4 Pressupostos

Conforme apontamentos da literatura, em especial os resultados obtidos por Piato (2006) – que reúne as perspectivas dos atacadistas distribuidores e as dimensões teóricas que envolvem os elementos de marketing – tornou-se possível a formulação de alguns pressupostos que orientaram a investigação proposta. A formulação de pressupostos pode contribuir na busca pela solução do problema, orientando a análise dos dados (RICHARDSON, 1999). Nesta pesquisa, considera-se “pressuposto” o ato de supor antecipadamente um fato, baseado em indícios ou opinião (conjecturas) (MICHAELIS, 2011). De acordo com Minayo (2006) o termo “pressuposto” está associado aos termos conjectura e hipótese, sendo mais adequado às pesquisas qualitativas com objetivos exploratórios. Nesse sentido, o uso desse termo é adequado às características de investigação desta pesquisa; que lança conjecturas a respeito da estratégia de marcas próprias dos atacadistas distribuidores.

Destaca-se que o uso do termo “proposição”, relacionado às declarações da literatura sobre fenômenos observáveis que podem ser julgados como verdadeiros ou falsos (COOPER; SCHINDLER, 2011), requer maior aprofundamento da teoria relacionada à situação problema; seu emprego é comum às pesquisas qualitativas com objetivos descritivos, cuja temática normalmente apresenta apontamentos mais sólidos na literatura. Por isso, dado o objetivo exploratório desta pesquisa, o referido termo não foi adotado. Embora, existam autores que consideram “pressuposto” e “proposição”, termos sinônimos.

Assim, têm-se como pressupostos da pesquisa:

P<sub>1</sub>: O nível de comprometimento do cliente varejista com a estratégia de marcas próprias depende essencialmente do nível de comprometimento do vendedor (ou da equipe de vendas/entrega do atacadista) em relação à disseminação da estratégia.

P<sub>2</sub>: A introdução da identidade (ou conceito) de marca própria do atacadista depende essencialmente do esforço de sua equipe de vendas em explicar o conceito e incentivar o cliente varejista a adotar produtos de marcas próprias em seu estabelecimento.

P<sub>3</sub>: O *mix* de produtos de marcas próprias oferecido pelo atacadista atende às necessidades de abastecimento e principalmente de sortimento dos clientes varejistas e está em consonância com as necessidades/preferências de compra/consumo dos consumidores finais.

P<sub>4</sub>: A vantagem da exclusividade de comercialização dos produtos de marcas próprias ofertados pelo atacadista está em consonância com a perspectiva do cliente varejista em relação a essa vantagem.

P<sub>5</sub>: A vantagem na relação benefício-custo dos produtos de marcas próprias ofertados pelo atacadista está em consonância com a perspectiva do cliente varejista sobre essa vantagem.

P<sub>6</sub>: O posicionamento dos produtos de marcas próprias definido pelo atacadista está em consonância com o posicionamento que o cliente varejista adota para esses produtos/marcas em seu estabelecimento.

P<sub>7</sub>: A relação preço-qualidade (incluindo a qualidade do produto e da embalagem) dos produtos de marcas próprias definida pelo atacadista está em consonância com a perspectiva do cliente varejista em relação a tais produtos.

P<sub>8</sub>: O atacadista oferece adequado apoio ao cliente varejista em relação ao esforço de comunicação/divulgação (material de divulgação/promoção e comunicação visual – *banners*, cartazes, tablóides, jornais de ofertas, brindes, sacolas plásticas e uniformes) dos produtos de marcas próprias junto aos consumidores finais.

P<sub>9</sub>: O atacadista oferece adequado apoio promocional ao cliente varejista em relação a realização de atividades de *merchandising* na loja (promotor de vendas, *stand*/quiosque/ilha, amostra de produtos para degustação/demonstração), oferta de prêmios para sorteios, cupons promocionais e patrocínio de eventos da marca.

P<sub>10</sub>: O atacadista via vendedor e outros representantes, oferece adequado apoio/orientação (posição do produto na gôndola, reposição de produto e distribuição do produto em pontos da loja) ao cliente varejista em relação a gestão dos produtos de marcas próprias em seu estabelecimento.

P<sub>11</sub>: O histórico de relacionamento comercial entre atacadista e cliente varejista favorece a implementação/gestão da estratégia de marcas próprias devido a imagem positiva e a credibilidade que o atacadista possui frente ao cliente varejista.

P<sub>12</sub>: A estratégia de marcas próprias é desenvolvida pelo atacadista, mas o cliente varejista assume que a “marca” é de sua propriedade, assim como de sua co-responsabilidade.

Os pressupostos envolvem elementos de marketing e conseqüentemente dimensões, que na perspectiva dos atacadistas distribuidores são fundamentais para o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. Nota-se que os pressupostos contemplam os “momentos 4 e 5” (figura 2) da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor. Esses momentos correspondem ao relacionamento entre atacadista distribuidor e cliente varejista nas fases de implementação, gestão e apoio da estratégia de marcas próprias. Alguns pressupostos também destacam a importância do “nível de serviço” prestado pelo atacadista ao cliente varejista no gerenciamento dos elementos de marketing.

A seguir, o quadro 3 mostra a relação entre dimensões teóricas, elementos de marketing e pressupostos da pesquisa. Destaca-se que além das perspectivas dos atacadistas, oriundas da pesquisa de Piató (2006), os pressupostos também estão fundamentados em elementos de marketing que foram apontados, em maior parte, de forma genérica (não diretamente relacionados ao objeto de pesquisa), pelos autores destacados no quadro 3.

<b>Implementação e Gestão/Apoio da Estratégia de Marcas Próprias do Atacado Distribuidor</b>			
<b>Dimensões</b>	<b>Elementos de Marketing</b>	<b>Pressupostos</b>	<b>Autores</b>
Cultura ou filosofia de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>cultura orientada para o mercado;</li> <li>comprometimento interno dos funcionários com a estratégia;</li> <li>comprometimento dos agentes envolvidos com a estratégia.</li> </ul>	$P_1 / P_2 / P_{12}$	Morgan (1996), Dobbins e Pettman (1998), Slater e Narver (1995), Menon et al. (1999), Maltz e Kohli (2000), Day (2001), De Chernatony (2001), Kotler e Keller (2006), Keller e Machado (2006), Thorpe e Morgan (2007), Cravens e Piercy (2007), Kotler e Pfoertsch (2008), Guiraldelli (2010), Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011).
Conceito	<ul style="list-style-type: none"> <li>comunicação da identidade ou “conceito” da marca própria;</li> </ul>	$P_2$	Laaksonen e Reynolds (1994), Berrigan e Finkbeiner (1994), Davies (1998), Churchill e Peter (2000), Aaker (2001b), Van Gelder (2004), Veloso (2004), Keller e Machado (2006), Shimp (2009).
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>comunicação interna aos clientes imediatos (varejistas).</li> </ul>		
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>análise das oportunidades e tendências de mercado (lançamento de produtos);</li> </ul>	$P_3$	Hoch e Banerji (1993), Dobbins e Pettman (1998), Aaker (2001b), Fernie, Fernie e Moore (2003), Oliveira (2005).
Segmentação e Mercado-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>pesquisas ou habilidades para compreender as necessidades dos clientes varejistas;</li> <li>pesquisas ou habilidades para compreender as necessidades dos consumidores finais.</li> </ul>	$P_3$	Hooley, Beracs e Kolos (1993), Weinstein (1995), Dibb e Simkin (1997), Menon et al. (1999), Baltas (2003), Certo et al. (2005), Blythe e Zimmerman (2005), Evans (2005), Oliveira (2005), Cravens e Piercy (2007), Kerin et al. (2007), Aaker (2007).
Diferencial competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>exclusividade da marca própria;</li> <li>relação benefício/custo.</li> </ul>	$P_4 / P_5$	Souza e Nemer (1993), Laaksonen e Reynolds (1994), Dhar et al. (2001), Sullivan e Adcok (2002), Datta (2003), Steiner (2004), McGoldrick (2005), Oliveira (2005), Puerta (2006).
Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>posicionamento dos produtos de marca própria.</li> </ul>	$P_6$	Aaker (2001b), Morton e Zettelmeyer (2004), Oliveira (2005), Kotler e Keller (2006), Cravens e Piercy (2007), Hooley, Piercy, Nicoulaud (2011).
Produto/Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>qualidade: composição e desempenho dos produtos;</li> <li>embalagem: material, <i>design</i> e grafismo dos rótulos.</li> <li>preço: determinação do preço de venda final.</li> </ul>	$P_7$	Hoch e Banerji (1993), Souza e Nemer (1993), Laaksonen e Reynolds (1994), Tavares (1998), Batra e Sinha (2000), Corstjens e Lal (2000), Parente (2000), Davies e Brito (2004), Steiner (2004), Conn (2005), Oliveira (2005), McGoldrick (2005), Kotler e Keller (2006).
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>material de comunicação externo (<i>banners</i>, cartazes, tablóides, jornais de ofertas, brindes, sacolas e uniformes);</li> <li>ações no ponto-de-venda (sorteios de prêmios, degustação, demonstração e promotor de vendas);</li> </ul>	$P_8 / P_9 / P_{10}$	Churchill e Peter (2000), Keller (2001a; 2001b), Sullivan e Adcok (2002), Steiner (2004), Veloso (2004), Ailawadi e Keller (2004), Vahie e Paswan (2006), Kotler e Keller (2006), Shimp (2009), Eloi (2010b).
Serviços de apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>apoio/orientação (disposição de produtos e ambiente de loja).</li> </ul>		
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>imagem e credibilidade da empresa.</li> </ul>	$P_{11}$	Laaksonen e Reynolds (1994), Aaker (2001a), Dhar et al. (2001), Datta (2003), Baltas (2003), Ailawadi e Keller (2004), McGoldrick (2005), Vahie e Paswan (2006), Barney e Hesterly (2007).
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>relacionamento no canal de distribuição.</li> </ul>	$P_{11} / P_{12}$	Rosenbloom (2002), Toillier (2003), Kotler e Keller (2006), Cravens e Piercy (2007), Kerin et al. (2007), Paula (2008), Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011).

**QUADRO 3. A relação entre dimensões teóricas, elementos de marketing e pressupostos da pesquisa.**

Fonte: elaborada pelo autor.

## 1.5 Objetivos da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é avaliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação às perspectivas dos clientes varejistas, analisando os elementos de marketing congruentes e incongruentes dessa relação. Através da análise comparativa das perspectivas sobre esses elementos, é possível avaliar como o cliente varejista compreende os elementos de marketing desenvolvidos e implementados pelo atacado distribuidor e analisar os aspectos que favorecem e ou dificultam o alinhamento da estratégia. Como objetivos específicos tem-se:

- identificar as principais vantagens e desvantagens (ou dificuldades) para os clientes varejistas na comercialização de produtos de marcas próprias do atacado distribuidor;
- identificar o alinhamento e ou desalinhamento entre os elementos de marketing desenvolvidos/gerenciados pelo atacadista distribuidor sobre a atual perspectiva dos clientes varejistas em relação a esses elementos;
- analisar e discutir os elementos de marketing congruentes e incongruentes da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação a perspectiva dos clientes varejistas;
- identificar na perspectiva dos clientes varejistas, quais elementos de marketing estão relacionados ao “papel do varejista” no gerenciamento/execução da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor;
- a partir da teoria e dos resultados do estudo empírico, propor um esquema analítico com sugestões para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação aos *gaps* da estratégia e ao papel dos clientes varejistas no esforço conjunto de formulação, desenvolvimento, implementação e gerenciamento da estratégia.

Destaca-se que esta pesquisa, estuda especificamente a estratégia de marcas próprias desenvolvida por atacadistas distribuidores de mercadorias gerais. Esse recorte no setor atacadista é necessário para que haja simetria nos parâmetros de análise, considerando empresas que possuem o mesmo formato de atuação. Assim, a avaliação da estratégia de marcas próprias junto aos pequenos e médios varejistas, proposta nesta pesquisa, refere-se a uma estratégia desenvolvida por seus principais fornecedores: os atacadistas distribuidores.

## 1.6 Justificativa e contribuições da pesquisa

O caráter inédito desta pesquisa constitui um dos principais argumentos para sua realização, uma vez que a busca por outros estudos revelou que sua problemática ainda não foi completamente explorada. Destacam-se a seguir algumas das fontes de dados secundários utilizadas nas buscas por estudos relacionados ao tema:

- banco de dados de bibliotecas de diversas universidades, como USP, FGV, UFRGS e UFSCar, especialmente para a busca de dissertações, teses e artigos dos centros de estudos;
- base de dados do portal CAPES, principalmente para coleta de artigos em periódicos (*journals*) e anais de congressos nacionais e internacionais;
- revista especializada no setor atacadista distribuidor (Revista Distribuição);
- revista especializada no setor varejista (Revista SuperHiper);
- revista especializada no pequeno e médio varejo (Revista Abastecimento);
- relatórios de pesquisas anuais da A.C. Nielsen; e
- instituições: ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores); ABMAPRO (Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização); ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados); e PLMA (*Private Label Manufacturers Association*).

Ressalta-se que nos últimos seis anos foram realizadas buscas por estudos relativos a estratégia de marcas próprias no setor atacadista, tanto em bases nacionais quanto em internacionais. Nesse período, as palavras-chave mais utilizadas nas buscas foram: em português – marcas próprias, atacado, setor atacadista, atacadista distribuidor, marca atacadista, estratégia de marcas do atacado, estratégia de marcas próprias do atacado; em inglês – *private label, own label products, own brand products, wholesale, wholesale sector, wholesaler distributor, distributors brands, brand wholesaler, brands strategy of wholesale, private label strategy of wholesaler*.

Além da ausência de estudos que relacionem o atacado distribuidor como gestor de marcas – o que ainda limita as discussões e a evolução do conhecimento acadêmico sobre a estratégia de marcas próprias – tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos propostos, possuem o papel de estruturar um esquema analítico, capaz de auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias entre o atacado distribuidor e seus clientes varejistas. Apesar de se muito discutir a importância das marcas próprias, ainda pouca atenção acadêmica é dada à compreensão dos efeitos dessa estratégia no âmbito dessa relação.

Por isso é preciso realizar estudos complementares sobre os efeitos da combinação dos elementos de marketing da estratégia de marcas próprias dos atacadistas distribuidores, justamente para que sejam minimizadas as dificuldades de implementação e gerenciamento da estratégia. Nesse sentido, é essencial averiguar o alinhamento da estratégia entre os agentes envolvidos. O alinhamento representa uma combinação de decisões e ações que visam alcançar melhor desempenho de forma consistente (SCHERPEREEL, 2006). Em geral, é tarefa da atividade de marketing alinhar todos os recursos relevantes para planejar e executar a estratégia. Isso significa que é preciso assegurar que os esforços de todos os agentes internos e externos à organização estejam coordenados e que nenhuma lacuna real ou potencial exista no processo de entrega de valor (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Nesse sentido, o alinhamento da estratégia serve para preencher lacunas (*gaps*) de competência estratégica. Os *gaps* são disparidades substanciais em competências, habilidades e recursos entre o que os clientes demandam e o que a empresa pode efetivamente entregar (KLUYVER; PEARCE II, 2010). No relacionamento entre atacadistas e clientes varejistas, por exemplo, um *gap* estratégico pode ser representado por inconsistências no posicionamento da marca própria. Para um posicionamento consistente é preciso que os agentes alinhem-se adequadamente com a marca (KELLER; MACHADO, 2006). Por isso, eles precisam estabelecer relacionamentos de parceria que representem o alinhamento de suas metas (MOCKLER, 2001; DE CHERNATONY, 2001). Embora, seja natural no processo de marketing a existência de divergências (desalinhamentos) entre os agentes (BAGOZZI, 1975).

Além disso, o alinhamento também serve para manter o foco da estratégia (KLUYVER; PEARCE II, 2010). Nesse sentido, os atacadistas distribuidores podem requerer que o foco da estratégia de marcas próprias, previamente definido por eles, seja mantido na implementação e no gerenciamento da estratégia no varejo. Contudo, a formulação e a implementação de estratégias são atividades humanas sujeitas a erros e obstruções, pois nem sempre elas são executadas da maneira em que foram planejadas (MINTZBERG, 1996; KLUYVER; PEARCE II, 2010). Esse aspecto abre espaço para a execução de estratégias emergentes oriundas do processo de aprendizado (MINTZBERG, 1996).

Isso indica que a estratégia de marcas próprias pode ser gerenciada/executada pelo cliente varejista de modo a refletir seu aprendizado, suas convicções e experiência de gestão. Para Slater e Narver (1995) toda estratégia de marketing deve considerar o processo de aprendizado, pois dessa forma, é possível manter um entendimento claro e imparcial de como o produto/marca pode gerar valor aos clientes. No caso da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor, a compreensão desse processo passa pela análise da perspectiva dos



clientes varejistas sobre os elementos de marketing que compõem a estratégia e as vantagens e dificuldades em adotar/gerenciar essas marcas. Com isso, os atacadistas podem combinar e implementar elementos que estejam mais alinhados às metas de seus clientes. Assim, o sucesso no desenvolvimento de marcas próprias é resultado de harmonia e “alinhamento” entre as ações (elementos) de marketing e os objetivos da estratégia de marcas próprias, além da eficiência na sua implementação e gestão (BELL; CUTHBERTSON; KOSKINEN, 2005).

A relevância desta pesquisa reside nas contribuições do conhecimento acadêmico-empírico que serão adicionadas ao campo de estudos sobre a estratégia de marcas próprias. Como contribuição, a estruturação de um esquema analítico direcionado para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias com a perspectiva dos clientes, pode aprimorar o desenvolvimento de muitos elementos de marketing que compõem a estratégia. Esse aprimoramento pode auxiliar os atacadistas distribuidores a desenvolverem elementos que os clientes também julguem fundamentais. Para os atacadistas que já possuem marcas próprias, assim como para os que pretendem desenvolver, o esquema analítico promoverá uma compreensão ampla dessa estratégia e de seus impactos no elo imediato do canal de distribuição. A possibilidade vislumbrada de a pesquisa oferecer instrumento de apoio às empresas que ainda não possuem marcas próprias, como forma de auxílio ao desenvolvimento dessa estratégia, consiste em importante contribuição prática do conhecimento acadêmico.

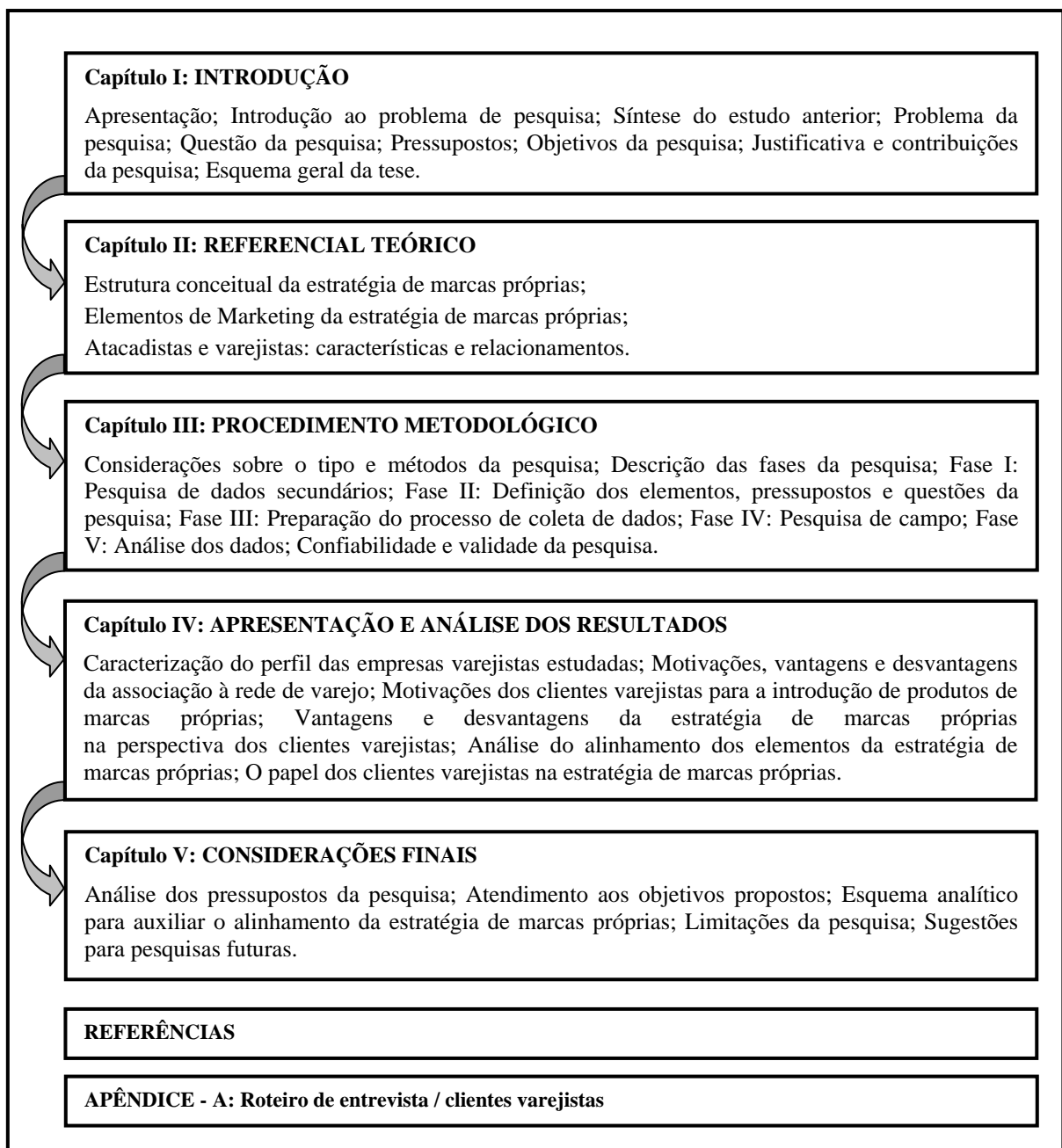
Outra contribuição importante reside na possibilidade de se analisar com mais profundidade questões relacionadas ao pequeno e médio varejo, também carentes de pesquisas e resultados como os produzidos neste trabalho. Trata-se de empresas que prescindem de ferramentas de gestão e têm na relação com atacadistas distribuidores uma possibilidade concreta de melhora do *mix* de produtos a ser oferecido e conseqüentemente, uma possibilidade de sobrevivência frente à competição com grandes redes de varejo (SOUSA, 2009). Assim, o esforço no desenvolvimento de uma estratégia de marca própria competitiva é simétrico a necessidade de competitividade e sobrevivência do cliente varejista.

Além disso, os resultados desta pesquisa serão adicionados à base teórica existente, o que possibilitará o surgimento de novas problemáticas sobre a estratégia de marcas próprias desenvolvida especificamente pelo atacado distribuidor. À medida que novos estudos sejam conduzidos, é possível que se obtenha no médio-longo prazo o estabelecimento de um corpo teórico-empírico mais robusto. Além dessas contribuições, esta pesquisa vem consolidar estudos iniciados por pesquisadores do DEP/UFSCar, entre eles Verônica A. Freitas de Paula e Marcos H. Yokoyama que, desde 2005, sob a coordenação da Prof<sup>ra</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andrea Lago da Silva desenvolvem estudos relacionados à estratégia de marcas próprias ao

longo de canais de distribuição. Outrossim, é importante destacar que esta pesquisa já recebeu apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) via bolsa de doutorado.

### 1.7 Esquema geral da tese

A tese está organizada conforme a figura 3.

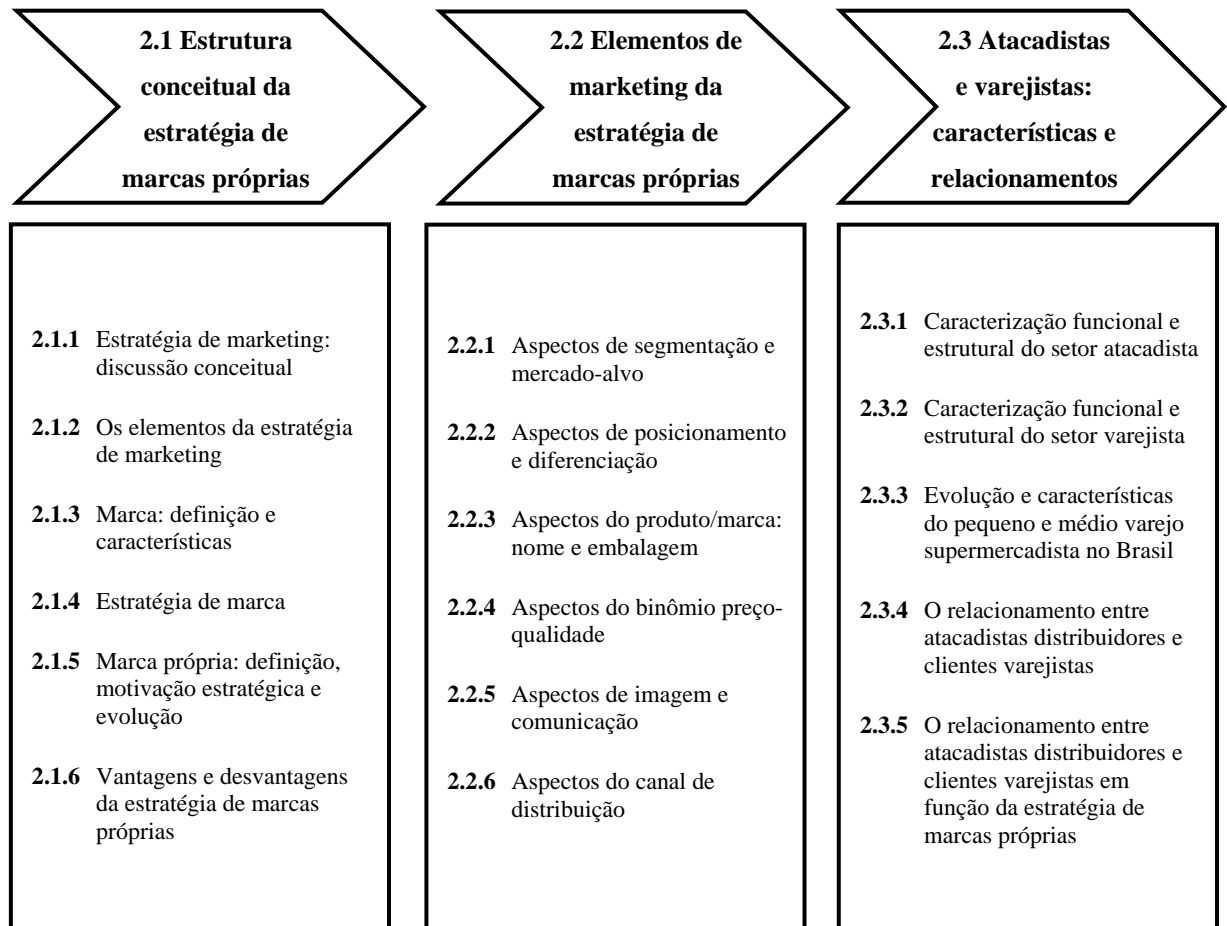


**FIGURA 3. Estrutura e organização da tese.**

Fonte: elaborada pelo autor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as principais abordagens e discussões teóricas acerca da pesquisa. A figura 4 esboça o esquema geral que estrutura este capítulo.



**FIGURA 4. Esquema geral do referencial teórico.**

Fonte: elaborada pelo autor.

Como pode ser observado na figura 4, o capítulo está estruturado sob três pilares de discussão. O primeiro apresenta a estrutura conceitual relacionada à estratégia de marcas próprias; aborda os preceitos da estratégia de marketing e desenvolve a idéia de que a estratégia de marcas próprias requer a compreensão de uma série de elementos de marketing específicos. O segundo pilar descreve os principais elementos de marketing relacionados ao desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. O terceiro destaca as características dos agentes envolvidos nessa estratégia (atacadistas e varejistas) e discute o relacionamento entre eles. Assim, o referencial teórico desta pesquisa está voltado para a integração dos principais conceitos da literatura sobre o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias.

## **2.1 Estrutura conceitual da estratégia de marcas próprias**

### **2.1.1 Estratégia de marketing: discussão conceitual**

A essência do processo empresarial e social de marketing está baseada nos aspectos de troca (BAGOZZI, 1975), concorrência (TAYLOR, 1974) e relacionamento. No mercado ocorre o intercâmbio entre as necessidades e desejos do vendedor e do comprador – das empresas e dos clientes. A dinamicidade de um mercado pode ser avaliada, entre outros aspectos, pelo número de agentes que participam dos processos de troca. Assim, a condição de concorrência entre os agentes de mercado, condiciona e promove o desenvolvimento das atividades de marketing, as quais se direcionam para a construção e manutenção de relacionamentos mais efetivos e duradouros com os clientes (KOTLER; KELLER, 2006; URDAN F.; URDAN, A., 2006).

Para tanto, a construção sustentável de relacionamentos fornecedor-cliente, exige das empresas esforços de concepção, desenvolvimento e gerenciamento do processo de marketing. Assim, mesmo que de uma forma mais ou menos explícita, é inevitável que os responsáveis pelo processo de marketing nas empresas elaborem estratégias que definam a forma pela qual ocorrerá o processo de troca, assim como a forma de competir com outras empresas no mercado. Por isso, é fundamental a compreensão dos aspectos que apóiam o desenvolvimento de uma estratégia de marketing.

Na literatura de marketing (McCARTHY; PERREAULT, 1997; CHURCHILL; PETER, 2000; DICKSON, 2001; BERKOWITZ et al., 2003; BLYTHE; ZIMMERMAN, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; KERIN et al., 2007; CRAVENS; PIERCY, 2007; VARADARAJAN, 2010; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011) é perceptível que as abordagens sobre estratégias de marketing estão ligadas a uma série de conceitos complementares que circundam o campo do marketing estratégico. De modo geral, os autores recorrem inicialmente à definição de “estratégia” para balizar suas proposições. Em termos genéricos, estratégia é “a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de um negócio, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para executar essas metas” (CHANDLER, 1962, p. 13). Especificamente Hax e Majluf (1991, p. 2) colocam que “a estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que compreende todas as

atividades críticas da organização, provendo-a com senso de unicidade, direção e propósito, facilitando, também as mudanças necessárias induzidas pelo seu ambiente”.

Além do conceito de estratégia, as discussões iniciais sobre estratégia de marketing quase sempre requerem compreensão geral dos conceitos de administração estratégica e estratégia empresarial. Como ambos os conceitos estão ligados a questões de seleção de produto-mercado, para alguns autores eles se relacionam à estratégia de marketing (WENSLEY, 2005). Certo et al. (2005, p. 163) argumentam que “embora não exista uma distinção clara entre aspectos de administração estratégica e de estratégia de marketing, o principal foco da estratégia de marketing é o profundo conhecimento daquilo que se ajusta ao consumidor”. No mesmo sentido, Rocha e Christensen (1999) esclarecem que a estratégia de marketing é apenas a parte visível da estratégia empresarial que abrange as decisões sobre a seleção do composto produto-mercado e a forma de competir da empresa.

Na prática, entretanto, a incapacidade de alguns teóricos e práticos de compreender essas distinções promove conceitos distorcidos e de caráter geral, que seriam adequados a qualquer tipo de empresa (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999). Essa adequação generalista dos conceitos foi foco de estudos passados (GREENLEY, 1989), assim como de estudos atuais (FARIA; WENSLEY, 2005; VARADARAJAN, 2010), que discutem a dificuldade de pesquisadores em usar uma teoria crítica mais equilibrada e concisa sobre estratégia de marketing. Para Wensley (2005, p. 58) “o estudo acadêmico da estratégia de marketing continua aberto ao desafio de não ser relevante para a prática do marketing”. Segundo o autor, a relação entre teoria e prática ainda fica vulnerável à dinâmica competitiva dos mercados analisados. Varadarajan (2010) também corrobora esse argumento.

Apesar das críticas e indistinções conceituais, autores populares em marketing como McCarthy e Perreault (1997), Lambin (1998), Churchill e Peter (2000), Dickson (2001), Berkowitz et al. (2003), Kotler e Keller (2006), Kerin et al. (2007), Cravens e Piercy (2007), Varadarajan (2010), Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), relacionam a formulação de estratégias de marketing dentro de um processo de análise, planejamento, implementação, gerenciamento e controle do marketing estratégico. Segundo Cravens e Piercy (2007, p. 30), o marketing estratégico é o “processo de desenvolvimento de uma estratégia voltada para o mercado, que leva em consideração a constante mudança do ambiente empresarial e a necessidade de oferecer valor adicional ao cliente”. Ele apóia-se na análise das necessidades dos indivíduos e organizações e sua função é “seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer” (LAMBIN, 1998, p. 9).

Cabe ressaltar que o conceito de marketing estratégico se sustenta em organizações que possuem orientação de marketing, voltada para o mercado (SLATER; NARVER, 1995), ou seja, organizações que se preocupam em atender às necessidades e desejos dos seus clientes, por meio de um processo de criação e entrega de valor. O planejamento estratégico de marketing orientado para o mercado caracteriza-se como um processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança (KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Para que ocorra a integração do planejamento estratégico de marketing na organização é necessário que exista um comprometimento entre todas as áreas funcionais (departamentos) com o conceito de marketing (MALTZ; KOHLI, 2000; BAKER et al., 2005; THORPE; MORGAN, 2007; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). O plano estratégico de marketing só se efetiva, na medida em que essa filosofia de orientação para o mercado é reconhecida por todos na organização (MALTZ; KOHLI, 2000; DAY, 2001).

Destaca-se a importância dada à função de planejamento no processo de marketing estratégico. Segundo Kotler e Keller (2006) a atividade de planejamento resulta em um plano de marketing que se divide em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico possui foco no longo prazo e estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica os aspectos ligados ao gerenciamento do composto de marketing, como características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de vendas e serviços. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as táticas são de curta duração, podem ser adaptadas e representam a tentativa de operacionalização (ação) das estratégias na busca de objetivos específicos.

Todavia, contesta-se que essa tradicional distinção entre gerenciamento de marketing, que frequentemente se refere ao lado tático do marketing, e a estratégia de marketing, não é sustentável (WENSLEY, 2005; VARADARAJAN, 2010). O dinamismo dos mercados geralmente não permite que as empresas definam suas ações de marketing como estratégicas ou táticas. Assim, em um determinado nível de análise, algumas ações gerenciais de marketing podem ser estratégicas (WENSLEY, 2005). Aparentemente, as críticas de Wensley (2005) e Varadarajan (2010) se direcionam ao domínio da escola do planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) sobre a forma na qual grande parte dos pesquisadores pesam a estratégia de marketing. Na mesma direção está a perspectiva de Slater e Narver (1995), na qual a estratégia de marketing deve ser direcionada pelo processo de

aprendizagem (MINTZBERG, 1996), pois dessa forma, a empresa pode manter um entendimento claro e imparcial de como os atributos do produto/serviço geram valor aos clientes em determinados mercados.

Para melhor entendimento das diferentes perspectivas, Greenley (1989) destaca as quatro principais bases (ou abordagens) tradicionalmente usadas pela literatura para explicar e detalhar a estratégia de marketing.

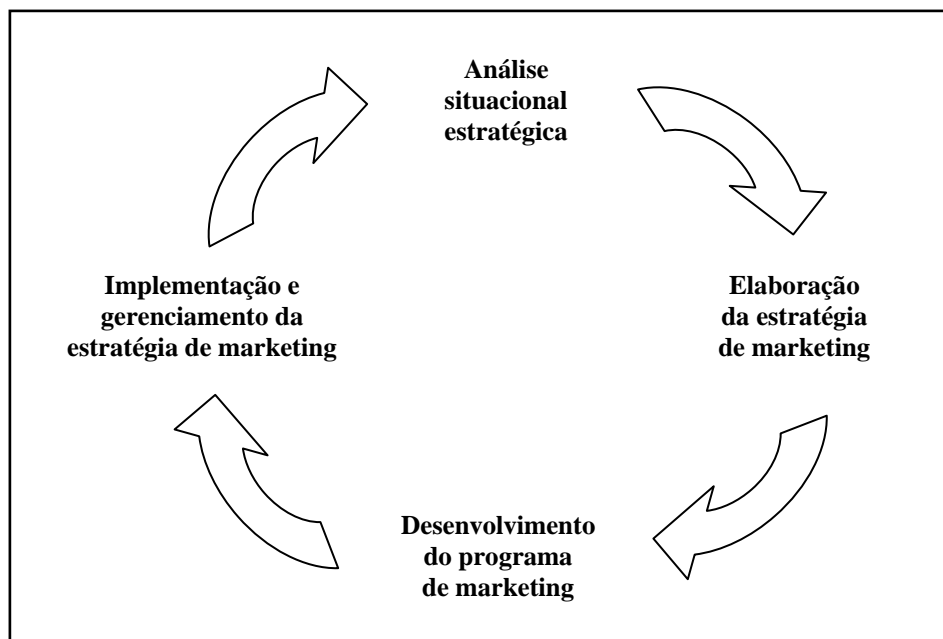
- a) *a base do marketing de mix*: abordagem comumente utilizada por diversos autores para definir estratégia de marketing como sendo cada elemento de marketing que compõe o mix que será usado para alcançar os objetivos de marketing da empresa; assim tem-se estratégia de produto, estratégia de distribuição, estratégia de promoção e estratégia de preço;
- b) *a base do ciclo de vida do produto*: alguns autores estendem o conceito do marketing de mix até o ciclo de vida do produto; a idéia central desta abordagem considera que a estratégia de marketing de um produto específico precisa ser modificada conforme os vários estágios que um produto alcança em seu ciclo de vida; cada estágio no ciclo de vida exige a formulação de uma estratégia diferente; essa abordagem, porém, apresenta uma série de dificuldades em seu gerenciamento, pois as empresas não são hábeis o bastante para determinar estratégias em qualquer momento no tempo; além disso, uma estratégia específica para cada estágio do ciclo de vida nem sempre será aplicável a todos os tipos de produtos, o que dificulta ainda mais o gerenciamento dessa estratégia;
- c) *a base da participação de mercado*: abordagem que especifica a identificação de um nível de participação de mercado considerado ótimo, no qual a empresa precisa determinar uma estratégia de marketing que alcance esse nível; alguns autores agregam a essa abordagem aspectos de competitividade que são usados para explicar como o nível de participação de mercado pode ser estabelecido; essa é uma abordagem que também apresenta restrições, por não possuir estabilidade de longo prazo;
- d) *a base do posicionamento*: geralmente, o conceito de posicionamento pode ser explicado como posicionamento de mercado e posicionamento de produto e, quase sempre, é vinculado às atividades de segmentação; esta abordagem entende que a estratégia de marketing resulta de um processo de divisão do mercado em grupos distintos de clientes (segmentos), no qual empresa posiciona o produto ou a marca no segmento-alvo escolhido.

Observando as diversas abordagens, Greenley (1989) desenvolveu uma estrutura conceitual na qual a estratégia de marketing é desenvolvida por meio de um processo que envolve três diferentes níveis de tratamento: os dois primeiros níveis originam-se do próprio planejamento estratégico corporativo e oferecem a base estrutural na qual a

estratégia de marketing deve ser desenvolvida. Os níveis um e dois respectivamente, representam a definição e compreensão da missão corporativa e da estratégia corporativa.

O terceiro nível é representado pela estratégia de marketing, formada por cinco componentes: posicionamento de mercado (ou da empresa), posicionamento do produto, *mix* de marketing, entrada no mercado (análise do ambiente e da concorrência) e *timing*<sup>1</sup>. Esses cinco componentes da estratégia de marketing são considerados elementos importantes para o planejamento das atividades de marketing, além de estarem diretamente relacionados à realização dos objetivos corporativos (GREENLEY, 1989). Depois que os níveis um e dois são estabelecidos, o nível três precisa ser desenvolvido a partir da identificação de alguns elementos que determinam a elaboração e a gestão de uma estratégia de marketing.

Similarmente à estrutura conceitual de Greenley (1989), Cravens e Piercy (2007) desenvolvem a idéia de que a estratégia de marketing caracteriza-se por um “processo”, que inclui fases de análise, planejamento, implementação e gerenciamento. A figura 5 apresenta a estrutura desse processo. Segundo os mesmos autores, a estratégia de marketing consiste na análise, desenvolvimento e implementação de atividades direcionadas para atender as exigências de valor dos clientes de cada mercado-alvo. No entanto, é preciso garantir que os recursos da empresa correspondam ao ambiente competitivo e às necessidades e requisitos dos mercados (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).



**FIGURA 5. Processo da estratégia de marketing.**

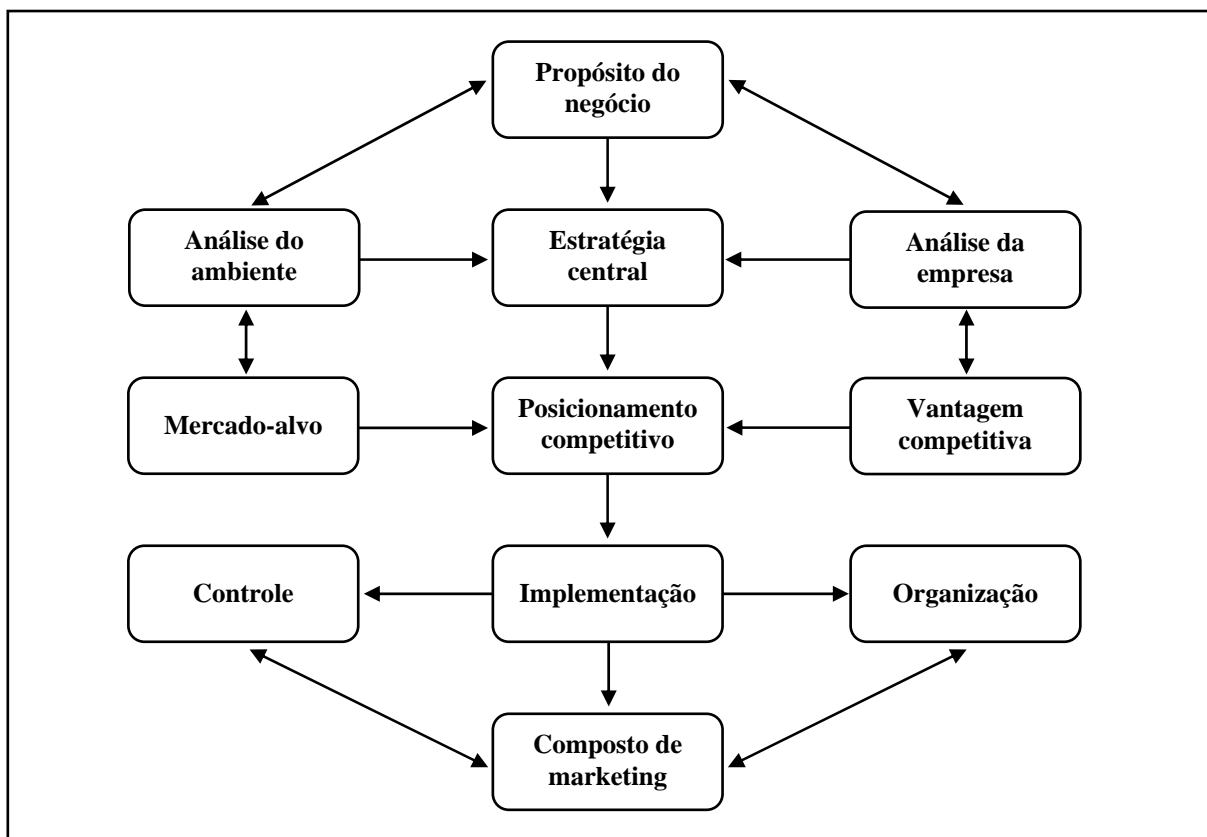
Fonte: Cravens e Piercy (2007, p. 30).

<sup>1</sup> *Timing* representa a escolha de um momento no tempo mais adequado para implementar uma estratégia.



Na análise situacional estratégica, são consideradas as análises de ambiente de mercado, concorrência, segmentação e o aprendizado contínuo sobre o mercado. Na elaboração da estratégia de marketing, são considerados o planejamento de novos produtos/serviços, a identificação do mercado-alvo, o posicionamento e o relacionamento com os agentes de mercado. No desenvolvimento do programa de marketing, são elaboradas e implementadas as estratégias de produto/marca, preço, distribuição e promoção, conforme as exigências de valor dos compradores. Na implementação e gerenciamento da estratégia de marketing, são considerados o desenho da estrutura e dos processos organizacionais, a implementação e o controle das ações estratégicas (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Para Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), o desenvolvimento da estratégia de marketing possui três níveis principais: o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo da empresa e de suas ofertas, e a implementação da estratégia. A figura 6 detalha o processo de estratégia de marketing apresentado pelos autores. Em comparação ao processo exposto por Cravens e Piercy (2007), ambos se assemelham.



**FIGURA 6. O processo de estratégia de marketing.**

Fonte: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 26).

Conforme exposto na figura 6, o processo da estratégia de marketing inicia pela análise detalhada das capacidades da empresa (forças e fraquezas) e do ambiente (oportunidades e ameaças). Essas análises levam em consideração o propósito do negócio e determinam a estratégia central da empresa, na qual os objetivos de marketing serão firmados. Em seguida são identificados os concorrentes e clientes-alvo, assim como a vantagem diferencial da empresa. Esses aspectos consolidam o posicionamento competitivo da empresa e de suas ofertas. No nível de implementação, é preciso que se estabeleça uma organização de marketing capaz de implantar e gerenciar a estratégia. Além disso, é preciso desenvolver o composto de marketing (produto, preço, distribuição e promoção), assim como exercer controle sobre a implementação da estratégia (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Observa-se que o processo da estratégia de marketing é permeado por vários elementos. Esses elementos serão apresentados e discutidos em detalhes nos próximos tópicos. Destaca-se que não existe um modelo ideal de processo da estratégia de marketing a ser adotado (MENON et al., 1999). Nesse sentido, serão considerados importantes os elementos de marketing oriundos das diversas perspectivas apresentadas e discutidas neste trabalho.

### **2.1.2 Os elementos da estratégia de marketing**

Segundo Morgan (1996), Dobbins e Pettman (1998), Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) para desenvolver uma estratégia de marketing é necessário primeiramente que a empresa incorpore uma filosofia de marketing. Essa filosofia de marketing é que mantém o foco da empresa voltado para o mercado (SLATER; NARVER, 1995; MALTZ; KOHLI, 2000; DAY, 2001). Segundo Slater e Narver (1995), a orientação de mercado direciona a organização na coleta contínua de informações sobre as necessidades dos clientes-alvo e as capacidades dos concorrentes e utiliza essas informações para criar continuamente valor superior ao cliente. Na visão de Slater e Narver (1995), Maltz e Kohli (2000), Jaworski, Kohli e Sahay (2000), a ênfase na contínua coleta de informações sobre clientes e concorrentes direciona o foco da empresa no mercado e a posiciona de forma que se antecipe às necessidades dos clientes pela adição de produtos e serviços inovadores. Essa habilidade em manter o foco no mercado gera vantagens em termos de velocidade e efetividade de resposta frente a oportunidades e ameaças (SLATER; NARVER, 1995).

A principal vantagem de se tornar orientado para o mercado é que a empresa passa a entender continuamente o mercado e a considerar suas prováveis mudanças. Isso fornece o alicerce para a criação de estratégias (CRAVENS; PIERCY, 2007). Nesse sentido, Slater e Narver (1995) afirmam que a orientação para o mercado é inerentemente uma orientação de aprendizagem. Conforme exposto por Mintzberg (1996), a formação de estratégias não ocorre apenas por meio de processos formais e previamente deliberados, mas por processos emergentes oriundos da aprendizagem. Isso constitui uma forte razão para que as diversas perspectivas sobre os elementos da estratégia de marketing sejam consideradas.

Contudo, a eficácia da orientação para o mercado necessita que tal perspectiva seja entendida e acolhida por todas as áreas funcionais (MALTZ; KOHLI, 2000; BAKER et al., 2005; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). A empresa orientada para o mercado aloca seus recursos humanos e materiais para coletar informações no mercado, desenvolvendo planos de ação que contam com a participação de todas as áreas. Para isso, é necessário que a empresa realize mudanças em seus processos, estabelecendo equipes que compartilhem conhecimento (DAY, 2001).

A cultura da organização possui um papel imperativo no estabelecimento de uma filosofia de orientação de mercado. Slater e Narver (1995) e Day (2001) ressaltam que a cultura da organização deve ser orientada para fora, onde as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizem a oferta de valor superior para o cliente. Para isso, a empresa precisa desenvolver uma estrutura que possibilite a participação de toda a organização no processo de entrega de valor. Day (2001) afirma que o estabelecimento de uma base compartilhada de conhecimento, favorece a integração e o comprometimento dos departamentos e dos funcionários com a orientação de mercado. Para tanto, é importante garantir que as funções de marketing funcionem juntas, além de serem acolhidas por outros departamentos da empresa (MENON et al., 1999; MALTZ; KOHLI, 2000; KOTLER; KELLER, 2006). Assim, as empresas que apresentam cultura orientada para o mercado, possuem importante antecedente para o desenvolvimento efetivo de estratégias de marketing (MENON et al., 1999).

Estabelecido o foco no mercado, o próximo passo para a elaboração de uma estratégia de marketing consiste na análise de um conjunto de variáveis que estão presentes no ambiente em que a empresa opera (HOOLEY; BERACS; KOLOS, 1993; MENON et al., 1999), com destaque para as análises de segmentação, clientes e concorrentes (KERIN et al., 2007; CRAVENS; PIERCY, 2007). A análise do ambiente é aspecto crítico no desenvolvimento da estratégia de marketing, pois mudanças em um ambiente organizacional

podem conduzir a oportunidades e restrições às ações de marketing (CERTO et al., 2005). Mudanças na estratégia de marketing dos concorrentes, por exemplo, possuem impacto direto sobre as oportunidades de marketing disponíveis à empresa. A análise do ambiente também ajuda a empresa a decidir sobre a forma de entrada no mercado (GREENLEY, 1989).

Certo et al. (2005) destacam na análise do ambiente, as relações consumidor/produto. Isso significa que as respostas às questões de marketing estão no mercado, em especial na cabeça de cada cliente que se envolve no processo de troca de valor. Para os autores, o entendimento dessa relação, permite que as empresas combinem os diversos elementos para implementar e controlar a estratégia de marketing. Nesse sentido, a estratégia de marketing almeja oferecer valor adicional ao cliente, combinando um conjunto coordenado de ações voltadas para o mercado (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Para Cravens e Piercy (2007) e Varadarajan (2010) as estratégias de marketing compreendem um conjunto de decisões inerentes à responsabilidade da administração de marketing perante a estratégia empresarial. Isso significa que as análises e decisões de segmentação, mercado-alvo e posicionamento, as decisões sobre quais produtos e serviços oferecer (estratégia de produtos e serviços), a que preço (estratégia de preço), por quais canais (estratégia de distribuição) e meios de comunicação (estratégia de comunicação e promoção), são decisões da estratégia de marketing e afetam o desempenho estratégico de toda a empresa.

No mesmo sentido, Churchill e Peter (2000), Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), mencionam que a estratégia de marketing consiste na análise e escolha de mercados-alvo e de compostos de marketing que atendam os objetivos de marketing (alinhados ao objetivo organizacional). Assim, a estratégia é determinada na medida em que são combinados os elementos de marketing que compõem cada elemento primário (ou dimensão)<sup>2</sup> identificado (CHURCHILL; PETER, 2000). Esta visão refere-se à combinação de elementos ligados a elaboração do plano (formulação) e ao processo de implementação e gerenciamento da estratégia de marketing (GARDNER; THOMAS, 1985; MENON et al., 1999).

Em geral, os elementos que uma empresa necessita trabalhar para elaborar implementar e gerenciar estratégias de marketing estão presentes na filosofia de marketing (MORGAN, 1996; DOBBINS; PETTMAN, 1998; SLATER; NARVER, 1995; MALTZ; KOHLI, 2000; DAY, 2001), na análise do ambiente, na identificação das necessidades dos clientes e oportunidades no mercado, na segmentação de mercado (HOOLEY; BERACS; KOLOS, 1993; MENON et al., 1999; CERTO et al., 2005; KERIN et al., 2007; CRAVENS;

---

<sup>2</sup> Os elementos primários (ou dimensões) podem ser constituídos por vários elementos (CHURCHILL; PETER, 2000).

PIERCY, 2007), na diferenciação da oferta de valor<sup>3</sup> (TAYLOR, 1974; PORTER, 2004; KOTLER; KELLER, 2006), no posicionamento da empresa e do produto/marca (GREENLEY, 1989; HOOLEY BERACS; KOLOS, 1993; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011), no gerenciamento adequado do *mix* de marketing, na comunicação eficaz (GREENLEY, 1989; McCARTHY; PERREAULT, 1997; MENON et al., 1999; CHURCHILL; PETER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; KERIN et al., 2007; CRAVENS; PIERCY, 2007), na realização de ações de marketing em comum com outras empresas, no desenvolvimento de novos produtos (DOBBINS; PETTMAN, 1998) e no *timing*, momento ideal para adicionar, alterar ou remover uma estratégia de marketing (GREENLEY, 1989).

Como observado, o conjunto de elementos de marketing determina uma estratégia de marketing. Embora esta seja uma noção presente na literatura de marketing (CRAVENS; PIERCY, 2007; VARADARAJAN, 2010), não foram encontrados autores que definem “elementos de marketing” como um conceito amplo, relacionado ao desenvolvimento de uma estratégia. Alguns autores como Churchill e Peter (2000), Aaker (2001b) e Minadeo (2008), mencionam o termo “elementos de marketing”, porém, não o definem, e o utilizam ora como alusão às “premissas” que envolvem a definição do conceito e da atividade de marketing nas empresas, ora como alusão aos elementos que compõem o *mix* de marketing.

Assim, devido à ausência de um conceito amplo e adotando uma perspectiva de desenvolvimento de estratégia de marketing, considera-se neste trabalho que os elementos de marketing “são as atividades, aspectos ou ações de marketing que se combinam conforme os objetivos pretendidos por uma empresa para proporcionar a formulação, implementação e o gerenciamento de uma estratégia de marketing” (PIATO, 2006, p. 44)<sup>4</sup>. Isso significa que “elementos de marketing” incluem todos os aspectos a serem considerados por uma empresa no desenvolvimento de uma estratégia de marketing específica. Naturalmente esses elementos incorporam o *mix* ou composto de marketing, assim como outros aspectos já citados.

Uma vez que o desenvolvimento de marcas próprias representa a estratégia de marca de um varejista ou atacadista, a compreensão desta estratégia está vinculada ao entendimento de alguns conceitos e elementos que envolvem a construção de qualquer tipo de estratégia de marca. Assim, antes de dissertar sobre a estratégia de marca própria e seus elementos, serão apresentadas algumas características pertinentes à marca.

---

<sup>3</sup> Diferenciação da oferta de valor é a vantagem competitiva da empresa que a diferencia dos concorrentes e que será comunicada em forma de benefício ao cliente (PORTER, 2004; KOTLER; KELLER, 2006).

<sup>4</sup> Destaca-se que esta não é uma tentativa de definição do termo “elementos de marketing”, mas de apresentar uma “posição conceitual” do que se considera neste estudo como elementos de marketing.

### 2.1.3 Marca: definição e características

A idéia de marca é antiga, já existia desde a época dos mercados de troca no Oriente Médio e das guildas artesanais e comerciais na Europa Ocidental (KOTLER, 2000). O fortalecimento do conceito de “marca”, tal qual é entendido hoje, deu-se a partir da criação da União da Propriedade Industrial estabelecida na Convenção de Paris após a Revolução Industrial em 1883 (OLIVEIRA, 2005), que passou a proteger os produtos “marcados” de determinados fabricantes para garantir a qualidade e a segurança dos itens comercializados (AAKER, 1998; KELLER; MACHADO, 2006). A partir deste período, surgiram as grandes empresas e as marcas passaram a ser mundialmente conhecidas (SOUZA; NEMER, 1993).

O conceito de marca traz diferentes nuances e aspectos. Muitos autores como Souza e Nemer (1993), Aaker (1998), Tavares (1998), Rocha e Christensen (1999), Churchill e Peter (2000), Oliveira (2005), De Chernatony (2005), Kotler e Keller (2006), Keller e Machado (2006) e, Cravens e Piercy (2007) utilizam a definição de marca proposta em 1960 pela *American Marketing Association* (AMA), na qual “marca” é nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação destes, que pretende identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos produtos ou serviços da concorrência. As marcas são importantes e valiosas para consumidores (clientes) e empresas.

Segundo Aaker (1998, p. 7), a “marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”. Assim, as marcas podem ser interpretadas pelos clientes como um logotipo, uma empresa (principalmente quando se associa ao nome da mesma), uma segurança (reduz risco), um posicionamento, uma personalidade, um conjunto de valores, uma identidade, uma imagem ou um relacionamento (DE CHERNATONY, 2005).

Keller e Machado (2006) destacam que as marcas desempenham papéis significativos perante os clientes. Segundo os autores, além de identificar a origem dos produtos e atribuir responsabilidades aos fabricantes, as marcas também são importantes redutoras de riscos. Como nem sempre os clientes escolhem as marcas que maximizam sua utilidade, é comum a escolha por marcas que reduzam a percepção de risco. Isso simplifica os custos na busca de bens e serviços. O risco percebido pode ser definido como a incerteza dos clientes de que comprar uma determinada marca trará um resultado favorável. Esse risco pode ser percebido pelos clientes em diferentes dimensões, como riscos de desempenho, financeiro, de tempo, social e psicológico (DE CHERNATONY, 2005; KELLER; MACHADO, 2006).

Para as empresas, além de identificar e proteger legalmente bens e serviços, uma marca pode representar um ativo de valor inestimável (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999; KELLER, 2001a; AAKER, 2001b; DE CHERNATONY, 2005; KOTLER; KELLER, 2006). A identificação das marcas como ativos intangíveis de alto valor, favoreceu o desenvolvimento do conceito de *brand equity*<sup>5</sup>, “valor da marca” segundo Keller (2001a), ou “valor patrimonial da marca” segundo Aaker (2001b). O *brand equity* está relacionado ao fato de se obter com uma marca resultados diferentes daqueles que se obteria, se determinado produto ou serviço não fosse identificado por aquela marca. O valor intangível dessa marca (atribuído pelo cliente) pode gerar patrimônio líquido (contábil) em geral, maior do que o patrimônio tangível-físico da empresa (KELLER; MACHADO, 2006).

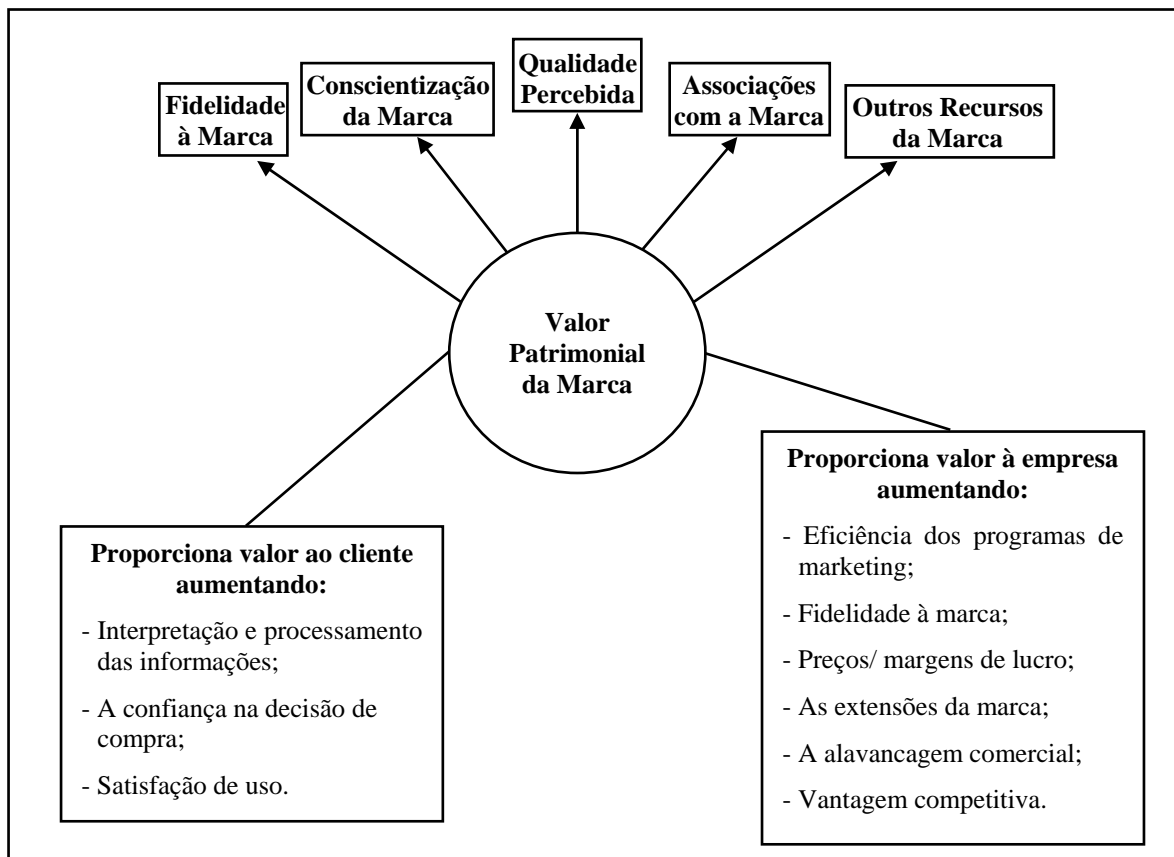
Keller (2001a) defende a construção de *brand equity* sob a perspectiva do cliente (*customer-based brand equity* – CBBE), seja ele um indivíduo ou uma organização. Segundo o autor, a premissa básica dessa perspectiva é que a força de uma marca está na mente dos clientes, como resultado do que eles aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela durante suas experiências. Dessa forma, o *brand equity* baseado no cliente “constitui o efeito diferencial que o conhecimento de marca tem sobre a atitude do consumidor em relação à marca” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 36). Esse efeito pode gerar reações favoráveis e positivas à marca, assim como reações menos favoráveis ou até negativas. Destaca-se que a perspectiva baseada no cliente é interessante na medida em que ela se alinha à filosofia de orientação para o mercado (SLATER; NARVER, 1995), essencial para o desenvolvimento de estratégias de marketing. Esse alinhamento se aproxima da perspectiva de Urde (1994), que propõe a “empresa orientada para a marca” como base do desenvolvimento de estratégias. Nessa visão, a marca é a essência da estratégia de marketing.

Semelhante ao proposto por Keller (2001a), o modelo de *brand equity* de Aaker (1998) apresenta praticamente os mesmos aspectos e os relacionam ao valor gerado para clientes e empresas. O modelo destaca cinco aspectos, conforme mostra a figura 7. Assim, a fidelidade (ou lealdade) à marca representa o cerne do valor patrimonial da marca, pois é um recurso que mede a ligação do cliente com a marca. Segundo Aaker (1998) a fidelidade reflete a probabilidade de o cliente mudar ou não para outra marca, especialmente se o concorrente fizer uma mudança, seja no preço ou nas características do produto. A fidelidade à marca representa para a empresa um indicador de lucros futuros, uma vez que clientes fidelizados garantem vendas futuras. Ela exerce um impacto positivo na redução dos

---

<sup>5</sup> *Brand equity* é um conceito de uso corrente na área acadêmica e profissional e possui traduções que variam conforme o autor e a perspectiva adotada (KOTLER; KELLER, 2006).

custos da estratégia de marketing, pois manter clientes fiéis é menos dispendioso que conquistar novos (AAKER, 2001b). Além disso, a fidelidade também proporciona alavancagem comercial (espaço de destaque nas gôndolas e lojas), atração de novos clientes, porque torna a marca conhecida e transmite segurança aos novos clientes, e garante à empresa tempo de reação às ameaças dos concorrentes (AAKER, 1998). Da mesma forma, clientes fiéis à marca representam a confiança e a satisfação que a marca proporciona.



**FIGURA 7. Valor patrimonial da marca.**

Fonte: adaptada de Aaker (1998; 2001b).

Criar conscientização da marca significa conferir à marca um senso de familiaridade, ou seja, torná-la presente na mente do cliente (AAKER, 2001a). Segundo Aaker (1998) e Keller (2001a) o conhecimento da marca é a capacidade que um cliente potencial tem para reconhecer ou recordar-se de uma marca. Representa todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças ligadas à marca (KOTLER; KELLER, 2006). A conscientização da marca facilita as ações de marketing em mercados onde o conhecimento da marca é favorável. Assim, não basta simplesmente que a marca seja lembrada, e sim que ela seja lembrada por razões positivas (AAKER, 2001b). O



conhecimento e a familiaridade positiva com a marca propiciam ao cliente uma decisão mais segura no momento da compra.

O conhecimento da marca está direta e indiretamente ligado às associações de marca. Segundo Aaker (1998, p. 114) “associação de marca é algo ligado a uma imagem na memória do cliente”. Conforme Kotler e Keller (2006) as empresas devem criar associações fortes que representem sensações favoráveis e exclusivas para os clientes. As associações de marca proporcionam à empresa uma base para a extensão e desenvolvimento de marcas e para a diferenciação, além de propiciar maior conhecimento das razões de compra indicadas pelas atitudes positivas dos consumidores em relação à marca (AAKER, 1998). Por sua vez, os clientes podem utilizar essas associações para auxiliá-los a processar, organizar e armazenar informações para os processos de tomada de decisão (LOW; LAMB Jr., 2000).

De acordo com Aaker (2001b) as associações de marcas são impulsionadas pela identidade e imagem da marca. Por consequência, elas determinam o posicionamento da marca. O quadro 4 apresenta o que cada um desses conceitos representa para a marca.

IMAGEM DA MARCA	IDENTIDADE DE MARCA	POSIÇÃO DA MARCA
Como a marca atualmente é percebida pelos clientes.	Como a empresa quer que a marca seja percebida na mente dos clientes.	A parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao mercado-alvo.

**QUADRO 4. Imagem, identidade e posição da marca.**

Fonte: adaptado de Aaker (2001b).

A identidade de marca é atribuída pela empresa. Segundo Aaker (2001b), para construir a identidade da marca é preciso considerar a marca como um produto (relacionando-a com categorias e atributos de produto, formas de uso etc.), como uma organização (relacionando-a com atributos e valores da empresa), como uma pessoa (a marca deve ter personalidade própria) e como um símbolo (associada a imagens visuais, metáforas, tradição etc.). Em contrapartida, a imagem da marca é atribuída pelos clientes. Ela indica como os clientes percebem a marca. Como as associações e imagens de marca representam percepções que podem ou não refletir a realidade; a empresa precisa desenvolver elementos de marketing que posicionem a identidade da marca mais próxima possível da imagem percebida pelos clientes (AAKER, 2001b).

O posicionamento da marca será mais vantajoso para a empresa se ele proporcionar razão de compra e acrescentar valor para o cliente. Por isso, ele precisa

transmitir os valores centrais da marca, destacando o conjunto de atributos e benefícios que caracterizam e diferenciam a marca das outras concorrentes. Além disso, a alma da marca também deve ser expressa para comunicar ao cliente o que é a marca. A alma representa a essência ou a promessa central da marca (KELLER; MACHADO, 2006).

A percepção de valor da marca muitas vezes pode ser atribuída à qualidade percebida. A qualidade percebida é o conhecimento do consumidor sobre a qualidade geral ou a superioridade de um produto ou serviço frente aos concorrentes (AAKER, 1998). Embora a qualidade percebida seja relativa e não possa ser mensurada objetivamente pela empresa, segundo Aaker (2001b) ela representa uma associação com a marca que é elevada à condição de recurso, pois ela impulsiona o desempenho financeiro; costuma ser para determinadas marcas a principal razão de compra, além de estar vinculada a outros aspectos que determinam como uma marca é percebida como de qualidade (ex. cobrar preços *premium*, qualidade nos serviços agregados, credibilidade do fornecedor e interesse dos elos do canal de distribuição pelo produto/marca). Mediante o contexto, as marcas podem necessitar outros recursos que aumentam seu valor e proporcionam vantagens competitivas para a empresa, como a propriedade de patentes e as relações da marca no canal de distribuição.

Esses aspectos reforçam a importância do *brand equity* na criação de valor para os clientes e para a empresa. Para os clientes, esses aspectos auxiliam na coleta, interpretação e processamento de informações sobre os produtos e marcas disponíveis, além de influenciar a confiança e as decisões de compra. Além disso, podem aumentar a satisfação de uso. Para a empresa, eles aumentam a eficiência e eficácia das ações de marketing, a lealdade à marca, os preços/margens dos produtos, as extensões de marca e são fonte de vantagem competitiva.

Rosenbröijer (2001) alerta que grande parte da literatura de marca utiliza uma abordagem baseada nas relações da marca com o consumidor. Segundo o autor, essa abordagem é apropriada apenas quando o consumidor é o foco da pesquisa. Entretanto, Vincent (2005) reforça que a marca é de controle e interesse do consumidor final. Para ele, toda estratégia de marca deve considerar direta ou indiretamente as necessidades desse consumidor, mesmo em condições em que sejam outros os objetivos primários da empresa que detém a marca. Essa perspectiva é compartilhada neste trabalho. Contudo, destaca-se que os clientes varejistas concentram o foco das análises desta pesquisa e, portanto, os consumidores finais não foram estudados. Como as marcas constituem importante recurso estratégico para as empresas (WEBSTER Jr., 2000) é essencial a compreensão da perspectiva estratégica no desenvolvimento de marcas. Assim, após as apresentações e discussões dos aspectos relacionados às marcas, o próximo item discutirá a estratégia de marca.

### 2.1.4 Estratégia de marca

Os conceitos de proposta de valor, identidade, imagem, posicionamento, entre outros aspectos da marca, devem representar decisões estratégicas da empresa em seu mercado-alvo. Assim, a marca necessita uma perspectiva estratégica (AAKER, 2001b). Essa perspectiva precisa dar suporte e refletir a estratégia empresarial, ou seja, a estratégia de marca precisa estar relacionada à essência da estratégia empresarial. Isso inclui o alinhamento na compreensão do produto-mercado, da proposta de valor e dos ativos estratégicos disponíveis que possam proporcionar vantagem competitiva (AAKER, 2007).

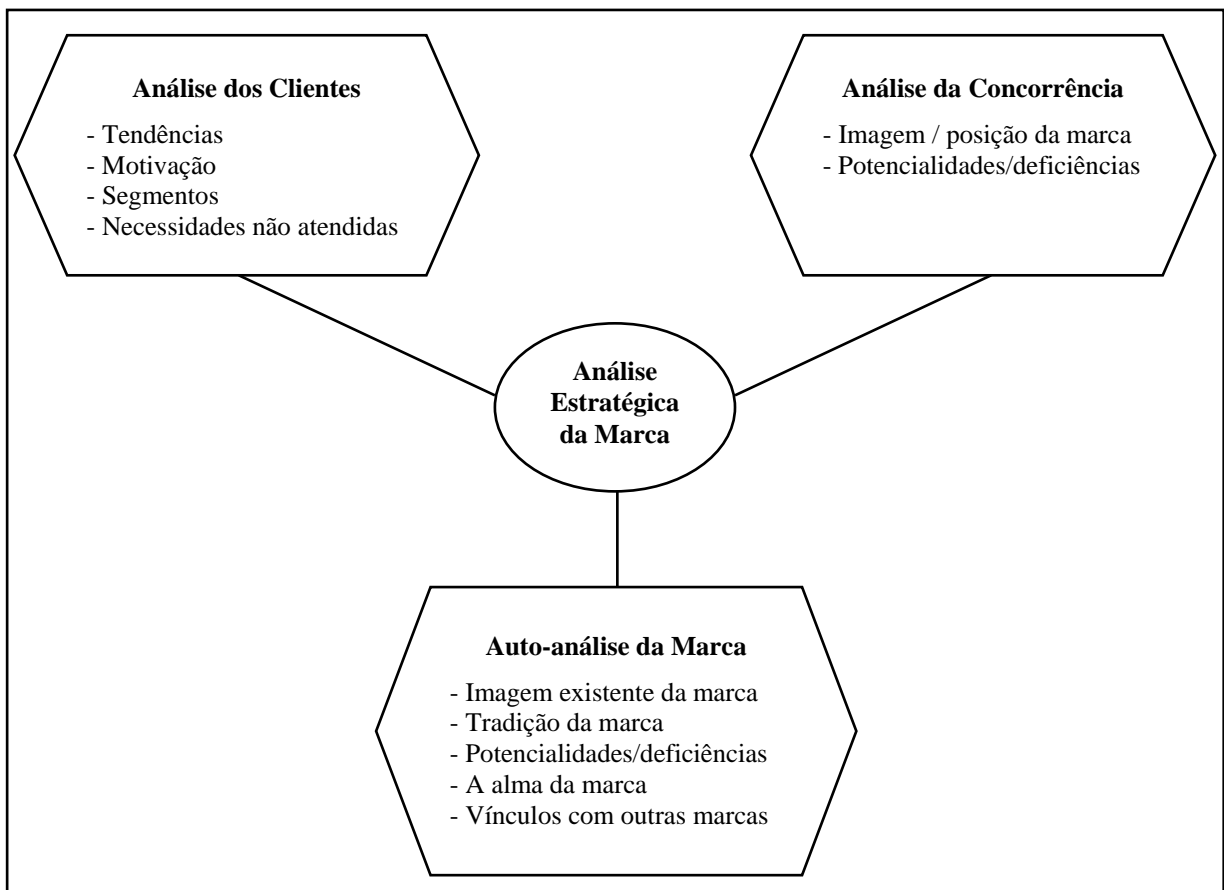
Nesse sentido, os responsáveis pelas decisões de planejar e gerenciar a estratégia de marca possuem importante papel na estratégia empresarial. Ambler e Styles (1997) mencionam que o papel do gestor de marcas deve ser estratégico, voltado para maximizar tanto os lucros da empresa quanto o valor patrimonial da marca, e não somente direcionado a vendas, participação de mercado ou lucratividade no curto prazo. Para Cravens e Piercy (2007) os profissionais de marketing possuem três importantes responsabilidades na estratégia de marca: primeiro, sentir o mercado, coletando informações que ajudem a planejar o desenvolvimento de novos produtos/marcas; segundo, desenvolver as especificações do produto/marca, para transformar em valor os requisitos do mercado e para auxiliar a implementação e o gerenciamento da marca; terceiro, orientar a estratégia de marca com relação ao seu posicionamento no mercado-alvo.

Aaker (2001b) destaca que o objetivo da estratégia de marca é criar algo, com ressonância junto aos clientes, que evite os pontos fortes e explore as deficiências das marcas concorrentes. Para tanto, a estratégia de marca primeiramente precisa ser entendida a partir de uma análise estratégica da marca, o que significa realizar uma análise do mercado e dos clientes, uma análise da concorrência e uma auto-análise da marca (AAKER, 2001b; CRAVENS; PIERCY, 2007). A figura 8 apresenta o modelo de análise estratégica da marca proposto por Aaker (2001b), o qual está estruturado sob as seguintes dimensões de análise:

a) análise do mercado e dos clientes: identificar as tendências e a dinâmica do mercado, as motivações de compra, os segmentos de mercado e as necessidades não atendidas dos clientes; é importante criar associações que fortaleçam a marca e proporcionem diferencial ao qual os clientes responderão positivamente;

b) análise da concorrência: buscando observar a imagem e o posicionamento das marcas concorrentes, assim como seus pontos fortes e fracos, inclusive no longo prazo; é importante buscar aspectos de diferenciação frente aos posicionamentos e associações das marcas dos concorrentes;

c) auto-análise da marca: desenvolver análise detalhada da marca e da organização; a marca deverá ser analisada com base nas perspectivas de marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo; na auto-análise devem ser verificadas a alma, a imagem atual, a tradição e os pontos fortes e fracos da marca; deve-se buscar associações consistentes com os atributos da marca e com as percepções sobre ela.



**FIGURA 8. Análise estratégica da marca.**

Fonte: Aaker (2001b, p. 209).

A análise estratégica da marca favorece as decisões de marca, como a especificação de sua identidade, das classes de produtos às quais a marca será associada, do seu papel no estabelecimento da imagem da organização e do nível de investimento necessário para apoiá-la. Assim como em qualquer estratégia de marketing, essas análises identificam elementos que influenciam a eficácia da estratégia de marca.

Conforme De Chernatony (2001), existem cinco forças capazes de aumentar ou impedir a eficácia de uma estratégia de marca: organização; distribuidores; clientes; competidores; e macro-ambiente. Para o autor alguns elementos que compõem estas cinco forças podem determinar a eficácia no gerenciamento da marca.

Sobre a força exercida pela organização, De Chernatony (2001) ressalta a necessidade dos funcionários se identificarem com a empresa e com suas marcas. É necessário que exista um alinhamento de valores, que faça todos na empresa entenderem o valor da marca. O comprometimento dos funcionários com os objetivos da marca pode determinar a eficácia da estratégia de marca adotada pela empresa. Como menciona Kotler e Keller (2006, p. 280) “a promessa da marca só será cumprida se todos os integrantes da empresa vivenciarem a marca”. Para isso é importante a realização do *branding interno*<sup>6</sup>, principalmente em empresas de distribuição (varejistas, atacadistas e empresas de serviços) nas quais os funcionários precisam entender a promessa da marca e retransmiti-la aos clientes. Segundo Keller e Machado (2006), o próprio posicionamento da marca, necessita que os membros da organização alinhem-se adequadamente com a marca e seus valores.

A força exercida pelos agentes de distribuição também ressalta a necessidade do estabelecimento de acordos para um alinhamento de metas entre os agentes do canal e o monitoramento do poder exercido por estes agentes (DE CHERNATONY, 2001). Estes agentes podem promover impactos na estratégia de marca tanto no papel de distribuidores quanto no papel de concorrentes (como exemplo, no caso da concorrência entre marcas próprias e marcas de fabricantes). Destacam-se, também, as forças que exercem pressão em qualquer estratégia de marketing: a força exercida pelos clientes com seus distintos comportamentos de compra e percepções de marca, a força dos competidores que vão disputar o mesmo mercado-alvo com estratégias de posicionamento e diferenciação de marcas e as forças do macro-ambiente caracterizado por mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Para Aaker (2007) a análise dessas forças, constitui o pano de fundo de qualquer esforço no desenvolvimento de uma estratégia empresarial ou de marca.

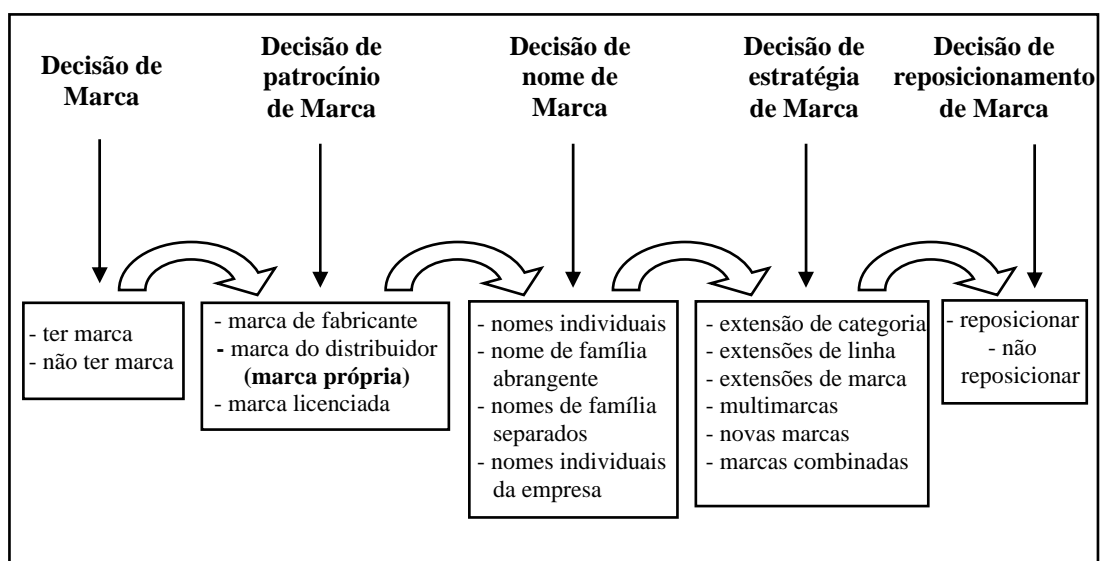
Além de analisar todos estes aspectos, a estratégia de marca também depende da escolha dos elementos que constroem a marca. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 276) “os elementos de marca são aqueles recursos próprios da marca que servem para identificá-la e diferenciá-la”. Eles podem ser legalmente protegidos e são escolhidos para

---

<sup>6</sup> *Branding interno* consiste em atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários sobre a marca (KOTLER; KELLER, 2006). Para tanto, a necessidade de uma cultura orientada para o mercado (discutida anteriormente) é fundamental para que os funcionários se comprometam com os objetivos da marca.

intensificar o conhecimento de marca ou facilitar a formação de associações de marca fortes, favoráveis e exclusivas (KELLER; MACHADO, 2006). Além disso, podem gerar julgamentos e sentimentos positivos sobre a marca. A escolha destes elementos requer decisões sobre nomes de marca, logos, símbolos, caracteres, representantes ou personagens, *slogans*, *jingles*, embalagens e sinais. Assim, quanto menos concretos forem os benefícios da marca, maior a importância dos elementos de marca em conseguirem absorver as características intangíveis mais significativas para os clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

O que caracteriza uma estratégia de marca é o conjunto de decisões estratégicas que a empresa precisa tomar mediante os objetivos pretendidos no mercado-alvo (CRAVENS; PIERCY, 2007). Assim, conforme afirmam Souza e Nemer (1993), Tavares (1998), Rocha e Christensen (1999), Churchill e Peter (2000), Kotler (2000), Keller (2001a) Aaker (2001b), Berkowitz et al. (2003), Kotler e Keller (2006), as empresas precisam primeiramente decidir entre utilizar ou não utilizar uma marca, mesmo as empresas que atuam no mercado *business-to-business* (B2B). No passado, algumas empresas do mercado B2B não possuíam marca, por não acreditarem que os investimentos no desenvolvimento de uma marca poderiam potencializar lucrativamente sua oferta (KOTLER; PFOERTSCH, 2008). Atualmente, poucas empresas negligenciam a força da marca, principalmente quando atuam no mercado de bens e serviços destinados ao consumidor final. Na figura 9, Kotler (2000) apresenta uma visão geral de importantes decisões a serem tomadas quando uma empresa escolhe ter marca.



**FIGURA 9. Visão geral das decisões de marca.**

Fonte: adaptado de Kotler (2000, p. 429).

Ao optar por ter marca, a empresa deve definir se deseja trabalhar com sua própria marca (marca de fabricante), com várias marcas exclusivas e ou licenciadas, ou com marcas próprias (marcas de revendedores – atacadistas e varejistas). A empresa ainda pode adotar uma estratégia mista, atuando tanto com marcas de fabricantes, quanto com marcas próprias (ROSENBLOOM, 2002; BERKOWITZ et al., 2003). O tipo de patrocínio da marca assim como as decisões sobre o nome de marca (nome individual, nome da empresa, nome da marca-mãe de uma família de produtos ou combinações entre nomes de marca e o nome da empresa) dependem de outras decisões estratégicas, como: decisões sobre o uso de uma marca totalmente nova, sobre as extensões de marca ou da linha de produtos, sobre o uso de multimarcas, marcas combinadas entre outras decisões.

Após a marca ser desenvolvida e posicionada no mercado, é necessário analisar se ela está atingindo eficazmente seu objetivo. Calderón, Cervera e Mollá (1997) afirmam que a avaliação da marca é elemento chave para a eficácia da estratégia de marketing. Pois, quando adotada sobre a perspectiva de marketing, permite compreender os aspectos relacionados a percepção de valor do cliente em relação a marca. O resultado desta análise determina a decisão estratégica sobre a necessidade de reposicionar ou não a marca (KOTLER, 2000). Como esta pesquisa foca especificamente o estudo das marcas próprias de atacadistas distribuidores, nas seções posteriores, serão apresentados conceitos, características e elementos de marketing pertinentes ao desenvolvimento dessa estratégia de marca.

### **2.1.5 Marca própria: definição, motivação estratégica e evolução**

Com o intuito de elucidar o conceito de marca própria, a priori, é importante salientar uma distinção básica sobre o tipo de patrocínio da marca. Desta forma, entende-se que a marca de um fabricante<sup>7</sup> é essencialmente de uso e posse do mesmo, podendo ser vendida por diferentes varejistas ou atacadistas (PARENTE, 2000). Por sua vez, a marca própria, segundo Churchill e Peter (2000, p. 246), baseia-se na “marca de propriedade e uso de um atacadista ou varejista”. A marca própria é “aquela que é possuída ou controlada, por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas ou

---

<sup>7</sup> A literatura internacional trata como sinônimo de marcas de fabricante, os termos: marcas nacionais e ou marcas tradicionais. Também é comum encontrar nos *papers* internacionais o uso de abreviações que se referem às marcas de fabricantes: NB (*national brands*), MB (*manufacturer brand*) e PNB (*producer national brands*).

por uma organização compradora” (STERN; EL-ANSARY, 1996, p. 326). Embora a fabricação fique a cargo da indústria, os direitos de propriedade e uso dos produtos são transferidos para os revendedores (atacadistas e ou varejistas) (BOWERSOX; COOPER, 1992) que se encarregam de gerenciar o produto com sua própria marca, vendendo-os exclusivamente em seus estabelecimentos (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005).

São encontradas na literatura diferentes expressões para o termo marca própria. Segundo Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho (2004) o termo “*own label products*” foi o primeiro e o mais utilizado pelos autores. Todavia, surgiram outros termos que também se destacaram. Assim, é possível encontrar na literatura: “*own label products*”, “*private label products*”, “*distributors brands*”, “*store brands or labels*”, “*retail brands*” e “*own brand*”<sup>8</sup>. Conforme Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho (2004) essa variação é uma característica peculiar das diferentes escolas de autores que se dedicaram ao estudo das marcas próprias. O quadro 5 apresenta as principais terminologias utilizadas por diversos autores.

<b>Terminologia em inglês</b>	<b>Terminologia em português</b>	<b>Autores</b>
<i>Own label products</i>	Marcas próprias	Davies, Gilligan e Sutton (1986); Laaksonen e Reynolds (1994).
<i>Private-label products</i>	Marcas privadas	Hoch e Banerji (1993); Halstead e Ward (1995); Hoch (1996); Parker e Kim (1997); Batra e Sinha (2000); Dhar et al. (2001); Verhoef, Nijssen e Sloot (2002); Garretson et al. (2002); Ward et al. (2002); Bell, Cuthbertson e Koskinen (2005).
<i>Distributors' brands</i>	Marcas do distribuidor	De Chernatony (2001); De Chernatony e McDonald (2000).
<i>Store brands or labels</i>	Marcas da loja	Cunningham, Hardy e Imperia (1982); Richardson (1997); Baltas (2003); Morton e Zettelmeyer (2004).
<i>Retail brands</i>	Marcas do varejo	Davies (1998); Burt (2000); Ailawadi e Keller (2004).
<i>Own brand</i>	Marcas próprias	McGoldrick (1990); Davies e Brito (2004); Veloutsou, Gioulistanis, Moutinho (2004).

**QUADRO 5. Terminologias de marcas próprias.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir da coluna “autores”.

<sup>8</sup> Em português a tradução variada dos termos seguiu a tendência internacional. Assim é comum encontrar na literatura a utilização das expressões: “marcas privadas”, “marcas do distribuidor”, “marcas do varejo”, “marcas da loja”, “marcas da casa” e “marcas próprias” (SOUZA; NEMER, 1993). Também é comum encontrar nos *papers* internacionais o uso de abreviações que se referem às marcas próprias: PL (*private label*) e PLB (*private label brand*).



Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho (2004) ressaltam que alguns autores que utilizam o termo “*own brand*” (onde literalmente lê-se, marca própria), contestam principalmente o emprego da palavra “*label*”, pelo fato de ela simbolizar uma simplificação de outro elemento específico em marketing, o rótulo ou a embalagem. Desta forma, “*own brand*” (ou marca própria) é considerada a expressão mais correta a ser utilizada. Na prática, a razão para a adoção do termo “marca própria” (tanto em inglês quanto em português), baseia-se no critério de propriedade ou controle da marca (exercido por um atacadista ou varejista) que é extraído do conceito de marca própria (SOUZA; NEMER, 1993).

Segundo Shocker, Srivastava e Ruekert (1994), Burt (2000), Oliveira e Machado (2003) a pressão do ambiente externo (competição e abertura do mercado global), o impacto da inovação tecnológica, mudanças no mercado consumidor e o aumento do poder dos distribuidores no canal (concentração econômica dos setores atacadista e varejista) motivaram a diferenciação das estratégias de comercialização dos distribuidores. Burt (2000) reporta que o desenvolvimento das marcas próprias (destaque para o Reino Unido e Suíça) pode ser explicado por diversos fatores inter-relacionados que surgiram a partir da maior aproximação dos distribuidores às práticas de marketing.

A evolução do comportamento dos consumidores, que estão mais sensíveis ao preço e mais atentos à equivalência na qualidade dos produtos, foi um fator impulsionador da estratégia de marcas próprias. Mesmo porque, os fabricantes nacionais (tradicionais) enfraqueceram o valor de suas marcas ao reduzirem seus investimentos em marketing e ao disseminarem amplas extensões de marcas e linhas de produtos que provocaram distorção no conceito de suas marcas (KOTLER; KELLER, 2006).

Desta forma, os problemas ocorridos no gerenciamento da marca de muitos fabricantes, possibilitou aos distribuidores (atacadistas e varejistas) a implementação efetiva da estratégia de marcas próprias (CHETOCHINE, 1999; WEBSTER Jr., 2000). A marca própria propiciou ao distribuidor maior controle sobre o composto mercadológico, incluindo qualidade do produto, preço e promoção (CHURCHILL; PETER, 2000). O controle mercadológico e o relacionamento mais intenso com os clientes, que relativamente os distribuidores já possuíam, tornaram-se ainda maior com a adoção de marcas próprias.

A adoção de marcas próprias se intensificou na Europa e nos Estados Unidos na década de 1970, à medida que os varejistas passaram a se expandir internacionalmente (KUMAR; STEENKAMP, 2008). Embora os varejistas já vendessem alguns produtos com suas marcas desde o final do século XIX, o movimento de marcas próprias se deu apenas com a consolidação do setor varejista. A consolidação do setor foi marcada pelo surgimento de

grandes grupos internacionais e pela transformação de empresas de gestão familiar em empresas com gestão profissional.

As marcas próprias também surgiram no Brasil na década de 1970, implantadas por iniciativas de redes multinacionais como Carrefour e Makro e redes nacionais como o Grupo Pão de Açúcar. Na verdade, as marcas próprias surgiram como evolução das marcas genéricas, também conhecidas como “marcas do dono da loja” que atualmente ainda podem ser encontradas em mercearias tradicionais e lojas de vizinhança (TAVARES, 1998; OLIVEIRA, 2005). Os produtos de marca genérica são versões sem marca de produtos comuns (*commodities*), comercializados em embalagens simples (BERKOWITZ et al., 2003). Geralmente, possuem qualidade inferior e são comercializados a um preço entre 20% e 40% menor do que as marcas nacionalmente conhecidas (tradicionais); e entre 10% a 20% mais baixos que os das atuais marcas próprias (McGOLDRICK, 2005; KOTLER; KELLER, 2006). São os típicos produtos de primeiro preço, ou “o mais barato”, que são desenvolvidos a um custo mínimo e que perderam sua popularidade por possuírem baixa qualidade (CHURCHILL; PETER, 2000; BERKOWITZ et al., 2003).

Os produtos de marca própria inicialmente desenvolveram uma cultura de marca desfavorável a seu propósito. O mito que os produtos de marca própria são mais baratos porque são de baixa qualidade, foi um dos maiores entraves do desenvolvimento desta estratégia em muitos países. No Brasil, por exemplo, os primeiros produtos de marcas próprias comercializados na década de 1970, eram vistos como sendo de baixa qualidade (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005) <sup>9</sup>.

Entendendo vários mercados como baseados principalmente em preço, os distribuidores desenvolveram produtos a um custo baixo, almejando o aumento da margem de lucro através da oferta de preços reduzidos aos clientes. Devido à baixa qualidade dos produtos, a marca própria desenvolveu nos clientes um sentimento de desconfiança. Contudo, as marcas próprias, conquistaram seu espaço no mercado tão logo as empresas passaram a agregar valor a suas marcas por meio do desenvolvimento de atividades mercadológicas. Assim, a compra da marca própria aumentou na medida em que os clientes adquiriram conhecimento dos atributos da marca e perceberam como sendo reduzido o risco da compra de alguns produtos (BATRA; SINHA, 2000).

---

<sup>9</sup> Nos anos de 1980 (período de recessão econômica), o segmento de marcas próprias no Brasil ficou estagnado devido à falta de profissionalização e conhecimento dos distribuidores, além dos inúmeros problemas inflacionários da época. Apenas a partir dos anos de 1990 com o Plano Real, a estabilidade de mercado e o surgimento do Código de Defesa do Consumidor, as marcas próprias no Brasil iniciaram sua tímida reabilitação (OLIVEIRA, 2005).

Atualmente, a importância das marcas próprias, principalmente no mercado de bens de consumo, está sendo comprovada por sua constante conquista de participação no mercado (STEINER, 2004). As empresas passaram a investir em marcas mais elaboradas, com embalagens padronizadas e ênfase na qualidade, próximas das marcas líderes de mercado (AAKER, 1998). Segundo Conn (2005), os clientes gradativamente têm aceitado a idéia dos distribuidores desenvolverem marcas *premium*, exclusivas e de qualidade superior e que não são necessariamente mais baratas que as marcas tradicionais de fabricantes. Para Burt (2000) produtos de qualidade idêntica ou mesmo superior aos de marcas de fabricantes tornou-se o principal elemento justificador do sucesso das marcas próprias.

Laaksonen e Reynolds (1994) sugerem a existência de quatro gerações de marcas próprias que são distintas no que tange às características dos produtos, à contribuição da tecnologia de produção, ao posicionamento da marca no mercado em preço/qualidade e à motivação do consumidor à compra. Os autores ressaltam que estes aspectos se sobrepõem e nem todos os países ou empresas evoluíram na mesma sucessão. Para caracterizar as gerações os autores coletaram dados de marcas próprias em países europeus, principalmente nos países do Oeste (países nórdicos, Inglaterra, Bélgica, Suíça, França, entre outros). O quadro 6 apresenta as quatro gerações de marcas próprias e suas características.

Observa-se no quadro 6 que há evolução no desenvolvimento de marcas próprias ao longo do tempo. Em sua primeira geração, as marcas próprias eram “genéricas” caracterizadas por produtos básicos e de preço baixo, com qualidade inferior e fornecedores não especializados. Características também presentes no Brasil, quando do início da oferta de marcas próprias pelo varejo na década de 1970. A partir da segunda geração, começa a haver preocupação com níveis de qualidade, mas o foco permanece na oferta de produtos com preços menores que os dos concorrentes. Os produtos começam a ter marcas relacionadas ao distribuidor, e o nível de preços permanece abaixo dos líderes (entre 10% e 20% menores).

Com a terceira geração, tanto a qualidade quanto o nível de preços das marcas próprias se aproximam das marcas de fabricante líderes de mercado. Nessa fase, a estratégia de adoção de marcas próprias é a de seguidora das líderes (*me-too*). A competição passa a ocorrer em termos de valor, preço e qualidade. Na quarta geração, a estratégia é de oferecer produtos com valor agregado, diferenciados dos concorrentes. As marcas próprias passam a ser desenvolvidas com tecnologia inovadora e há preocupação com busca de fornecedores especializados. As marcas próprias, nessa geração, têm imagem e qualidade igual (ou mesmo superior) que as marcas de fabricante líderes, e a oferta passa a ser segmentada.

<b>EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS</b>				
	<b>Primeira Geração</b>	<b>Segunda Geração</b>	<b>Terceira Geração</b>	<b>Quarta Geração</b>
<b>Tipo de Marcas</b>	- genérica - sem nome - marca livre - sem marca	- quase-marca - marca própria	- marca própria	- marca própria estendida, como marca própria segmentada.
<b>Estratégia</b>	- genérica	- menor preço	- “ <i>me-too</i> ”	- valor agregado
<b>Objetivo</b>	- aumento de margens - oferecer opções de escolha em preços	- aumento de margens - redução do poder do fabricante (determinação do preço de entrada) - oferecer produto com maior valor (melhor relação preço/qualidade)	- aumento de margens nas categorias - aumento do sortimento de produtos (escolha do consumidor) - construir imagem do varejo entre os consumidores	- aumento e manutenção da base de consumidores - aumento de margens nas categorias - melhora na imagem do varejo - diferenciação
<b>Produto</b>	- produtos básicos e funcionais	- linhas de produtos de “demanda constante” em grandes volumes	- ampla categoria de produtos	- grupo de produtos que formam imagem - grande n°. de produtos, em pequenos volumes (nichos)
<b>Tecnologia</b>	- processo de produção simples e tecnologia básica; inferior à marca líder de mercado	- tecnologia ainda inferior à das marcas líderes de mercado	- tecnologia próxima à das marcas líderes	- tecnologia inovadora
<b>Qualidade/ Imagem</b>	- baixa qualidade e imagem inferior comparada às marcas de fabricante líderes	- média qualidade, mas ainda percebida como inferior em relação às marcas de fabricante líderes - segunda marca	- comparável às marcas de fabricante líderes	- igual ou superior às marcas líderes - produtos diferentes e inovadores em relação às marcas líderes
<b>Nível de preços</b>	- 20% (ou mais) abaixo das marcas líderes	- 10 a 20% abaixo das marcas líderes	- 5 a 10% abaixo das marcas líderes	- igual ou superior às marcas líderes
<b>Motivação de compra do consumidor</b>	- preço é o principal critério de compra	- preço ainda é importante	- tanto qualidade quanto preço - relação entre valor por dinheiro	- produtos melhores e únicos
<b>Fornecedores</b>	- nacionais, não especializados	- nacionais, parcialmente especializados na fabricação de marcas próprias	- nacionais, em sua maioria especializados para a fabricação de marcas próprias	- internacionais, fabricando principalmente marcas próprias

**QUADRO 6. A evolução das marcas próprias.**

Fonte: adaptado de Laaksonen e Reynolds (1994).

A evolução das gerações de marcas próprias destaca a importância dessa estratégia para os distribuidores. Na medida em que o produto/marca evolui, os benefícios para o negócio se tornam mais aparentes. Contudo, a adoção de marcas próprias também requer cuidados e controle sobre aspectos que possam oferecer dificuldades ou que tragam desvantagens. Portanto, é essencial a compreensão das vantagens e desvantagens que a estratégia de marcas próprias proporciona aos distribuidores (atacadistas e varejistas).

### **2.1.6 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias**

Como já mencionado na seção introdutória, as proposições teóricas sobre a estratégia de marcas próprias estão baseadas no setor varejista – como pode ser observado nos trabalhos de McGoldrick (1990), Hoch e Banerji (1993), Souza e Nemer (1993), Shocker, Srivastava e Ruekert (1994), Berman (1996), Hoch (1996), Dhar e Hoch (1997), Davies (1998), Tavares (1998), Rocha e Christensen (1999), Burt (2000), Churchill e Peter (2000), Parente (2000), Dhar et al. (2001), Baltas (2003), Morton e Zettelmeyer (2004), Steiner (2004), Veloso (2004), Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho (2004), Spinelli e Giraldo (2004), Conn (2005), McGoldrick (2005), Oliveira (2005), Kotler e Keller (2006), Kumar e Steenkamp (2008), Paula (2008), Huang e Huddleston (2009).

Assim, também não foram encontrados estudos que comparem e diferenciem as vantagens e desvantagens das marcas próprias para atacadistas e varejistas, com exceção da dissertação do próprio pesquisador que procurou comparar e identificar a existência de semelhanças e diferenças. Contudo, como o foco de análise desta pesquisa envolve não só atacadistas distribuidores, mas também pequenos e médios varejistas, as proposições teóricas sobre o varejo – embora estejam fundamentadas no varejo de grande porte – são tão importantes quanto as especificidades dos atacadistas. Porque a marca própria do atacadista distribuidor é gerenciada no estabelecimento do seu cliente varejista, o qual também incide as vantagens e desvantagens da estratégia. Além disso, muitas vantagens e desvantagens se aplicam a ambos agentes de distribuição. Ressalta-se que na discussão deste item, quando for pertinente, serão apresentados aspectos relativos à especificidade dos atacadistas.

A princípio, é importante destacar que existe uma série de condições que favorecem a introdução de marcas próprias, seja por iniciativa de atacadistas ou de varejistas. Segundo Souza e Nemer (1993), De Chernatony e McDonald (2000) estas condições refletem:

- mercados em que as marcas de fabricantes não estejam fortemente posicionadas ou onde existam nichos inexplorados;
- produtos que são percebidos como commodities;
- produtos com marcas de fabricante vendidos com pouca variedade e poucas inovações;
- baixos níveis de investimento dos fabricantes e processos produtivos com baixa tecnologia;
- existência de grandes diferenças de preço entre os produtos e o distribuidor tem condições de investir no desenvolvimento de marcas próprias com qualidade;
- idealmente, qualidade de comprovação fácil e pouco dispendiosa, reduzindo o risco da experimentação por parte do consumidor;
- produtos com marcas de fabricante de baixa credibilidade e marcas próprias com credibilidade em crescimento;
- existência de fornecedores com excesso de capacidade produtiva;
- existência de matéria-prima necessária à fabricação e disponibilidade do produto final em quantidade e qualidade satisfatórias, garantindo um abastecimento regular (quantitativa e qualitativamente);
- disponibilidade do produto em prazos razoáveis e entregas pontuais;
- baixa variabilidade na qualidade e canais de distribuição bem desenvolvidos;
- disponibilidade de matéria-prima e ou do produto final a preços razoáveis, que permitam ao distribuidor vender o produto a um preço menor ou igual aos da marca de fabricantes equivalentes e ainda assim obter uma margem bruta acima da média;
- necessidade de pesquisa e desenvolvimento, controle de qualidade, propaganda e promoção não tão grandes a ponto de absorverem toda a margem adicional;
- produtos que não sejam pioneiros em determinadas categorias, pois podem gerar custos altos de P&D e comunicação (e podem abrir o caminho para outras empresas).

Além dessas condições, Laaksonen e Reynolds (1994) afirmam que antes da introdução de marcas próprias, o distribuidor deve definir os objetivos da estratégia. Para eles, o objetivo principal deve ser alcançar vantagem competitiva. Contudo, o distribuidor deve decidir se irá investir em marcas próprias como uma estratégia defensiva, seja para manter os consumidores atuais, copiar as marcas de fabricante ou porque os concorrentes têm marcas próprias; ou como uma estratégia ofensiva, o que pode ser feito de duas formas: oferecendo os menores preços, sendo o produto mais competitivo em preço (nesse caso, concorrendo diretamente com as marcas de fabricante secundárias); ou oferecendo o melhor produto, com maior valor agregado (nesse caso, concorrendo com as marcas líderes de mercado).

Em geral, os distribuidores que gerenciam marcas próprias vislumbram nessa estratégia uma série de vantagens. A primeira é o fato de as marcas próprias possuírem tipicamente uma margem de lucro mais alta por unidade do que as marcas de fabricantes, apesar desses produtos terem preços tipicamente menores para o consumidor final (HOCH; BANERJI, 1993; COUGHLAN et al., 2002; GARRETSON et al., 2002). Atualmente, as marcas próprias do varejo possuem margens de lucro próximas a 10% (McGOLDRICK, 2005). No Brasil, os atacadistas trabalham em média, com margem de lucro em torno de 12% a 13%. A obtenção de melhores margens leva os distribuidores a aumentarem o portfólio de produtos de sua marca (GARRETSON et al., 2002). O aumento da gama de produtos, aliada à prática de preços reduzidos aos clientes, faz com que a rentabilidade do distribuidor com as marcas próprias seja conquistada através do volume comercializado.

Isso é possível porque os distribuidores buscam fabricantes, muitas vezes com excesso de capacidade produtiva ou que possuem marcas não muito expressivas no mercado (BOWERSOX; COOPER, 1992), para produzirem suas marcas próprias a custos mais baixos. Além disso, os varejistas consideram que outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição (que são responsabilidade do distribuidor) também são mais baixos para as marcas próprias (KOTLER; KELLER, 2006). Como consequência, o distribuidor pode cobrar um preço menor pelos produtos – em média, entre 15% e 20% mais baixo que as marcas de fabricantes (PAULA, 2008) – e ao mesmo tempo, obter margem de lucro elevada. Garretson et al. (2002) e McGoldrick (2005) afirmaram que esta vantagem aumenta o poder exercido pelos varejistas sobre os fabricantes, pressionando-os a competirem mais vigorosamente em preço com as marcas do varejo. Este aumento de poder possibilita que o varejo alcance melhor posição de negociação, conseguindo melhores condições (prazos, formas de entrega etc.) nas relações com os fabricantes.

Os distribuidores também utilizam a estratégia de marcas próprias como forma de reduzir a dependência aos produtos de marcas tradicionais (também chamadas marcas nacionais). Geralmente, as marcas tradicionais são essenciais para os varejistas, pois elas geram interesse e expectativas nos consumidores (KELLER; MACHADO, 2006) e, muitas vezes, os mobilizam até a loja. Consequentemente, elas também são fundamentais para os atacadistas, que precisam atender as necessidades de abastecimento de marcas nacionais dos pequenos e médios varejistas. Contudo, essas marcas oferecem margens de lucro muito baixas, direcionando a expectativa de retorno para o volume de vendas. Assim, depender apenas do volume de comercialização das marcas nacionais, não garante competitividade aos distribuidores. Por isso, as marcas próprias simbolizam, também, redução dessa dependência.

O confronto entre as marcas de fabricantes e as marcas próprias, proporciona outra vantagem ao varejo. Os varejistas estrategicamente utilizam as marcas próprias para diminuir o espaço disponível para as marcas de fabricantes (GARRETSON et al., 2002). O domínio do espaço na prateleira do ponto-de-venda é razão muito significativa para explicar essa vantagem. Atualmente, é comum o varejista cobrar dos fabricantes de marcas nacionais taxas de utilização de determinados espaços na loja, principalmente espaços especiais de exposição, além de espaços promocionais (KOTLER; KELLER, 2006). Dependendo do objetivo do varejista (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994), a marca própria pode possuir um espaço privilegiado e ficar mais exposta ao cliente. Isso favorece o gerenciamento de ações de comercialização que proporcionam vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Hoch e Banerji (1993), Hoch (1996), Dhar e Hoch, (1997), Batra e Sinha (2000), Dhar et al. (2001) e Garretson et al. (2002) desenvolveram seus estudos voltados à compreensão das distintas atitudes dos clientes no ponto-de-venda, quando comparam as marcas próprias do varejo com as marcas de fabricantes. Como resultado de seus estudos, os autores afirmam que os varejistas estão se tornando mais eficazes na disputa por determinados mercados-alvo mediante o domínio das atividades de marketing no ponto-de-venda. De acordo com Dhar et al. (2001) as marcas próprias permitem que os varejistas satisfaçam melhor a necessidade de um segmento específico de clientes. Contudo, é importante destacar que a falta de domínio do ponto-de-venda é uma dificuldade inerente aos atacadistas distribuidores, que precisam manter relacionamentos mais estreitos e colaborativos com seus clientes varejistas, para alinhar o foco no atendimento às necessidades dos clientes da loja.

Nesse sentido, os varejistas estão usando as marcas próprias como forma de diferenciação (CORSTJENS; LAL, 2000; DHAR et al., 2001; SULLIVAN; ADCOCK, 2002; MCGOLDRICK, 2005; OLIVEIRA, 2005), oferecendo “exclusividade” aos seus clientes através do desenvolvimento de marcas que só podem ser encontradas em suas lojas e que transmitem qualidade, estilo e principalmente, maior “percepção de valor” (SOUZA; NEMER, 1993). O fato de as marcas próprias serem exclusivas à loja possibilita a redução da amplitude da competição por preços. Isso representa vantagem competitiva para atacadistas e varejistas, que passam a contar com esse atributo diferenciado. Com isso, o varejo consegue atrair e manter um grupo de clientes mais fiéis e lucrativos e ainda consegue garantir sua competitividade e o maior controle no planejamento de suas ações de marketing (DATTA, 2003; HUANG; HUDDLESTON, 2009). Dessa forma, o ponto de diferenciação das marcas próprias não é apenas o preço, pois inclui aspectos como qualidade, variedade e exclusividade que melhoram a relação benefício-custo (valor) (SULLIVAN; ADCOCK, 2002).



O desenvolvimento de marcas com valor agregado que atendam às necessidades dos clientes permite ao varejo construir uma identidade de marca vinculada à imagem que o cliente possui da loja (BELL; CUTHBERTSON; KOSKINEN, 2005; KELLER; MACHADO, 2006). Tradicionalmente, as marcas de fabricante também ajudaram o varejista a criar uma imagem positiva junto aos clientes (AILAWADI; KELLER, 2004). Essa imagem do varejista na mente dos clientes é a base do patrimônio de marca que ele pode estabelecer à suas marcas próprias (AILAWADI; KELLER, 2004). A credibilidade transmitida através da imagem proporciona o aumento da fidelidade dos clientes que se identificam com a loja (CORSTJENS; LAL, 2000; DHAR et al., 2001; BALTAS, 2003; MCGOLDRICK, 2005). Assim, a fidelidade do cliente é resultado de sua afinidade em relação à loja e à marca com valor agregado (BELL; CUTHBERTSON; KOSKINEN, 2005).

Para os atacadistas as marcas próprias proporcionam a oportunidade de fidelização de clientes varejistas e consumidores. Os atacadistas fidelizam seus clientes quando atendem suas necessidades de abastecimento, ofertando um *mix* de produtos e serviços que agregam valor e geram benefícios de imagem e lucratividade. A fidelização é fruto da confiança e da credibilidade que os atacadistas adquirem por satisfazer essas necessidades. Assim como exposto por Corstjens e Lal (2000), Dhar et al. (2001), Bell, Cuthbertson e Koskinen (2005), McGoldrick (2005), Keller e Machado (2006), a vinculação da marca própria à imagem que o cliente varejista possui do atacadista, também pode estimular a lealdade e conferir maior credibilidade à marca. Consequentemente, isso aumenta as chances do cliente varejista buscar a fidelização dos consumidores à marca própria.

Todas estas vantagens de caráter estratégico constroem não somente um patrimônio de marca muito valorizado pelos clientes como também proporcionam novos benefícios financeiros. Além de atrair mais consumidores para determinada categoria de produtos ou mesmo aumentar a quantidade comprada, em função da disponibilidade de produtos com menor preço, as marcas próprias podem ser lucrativas mesmo quando o volume comercializado for baixo. Segundo McGoldrick (2005) os varejistas que conquistaram uma imagem favorável às suas marcas (principalmente através de qualidade e exclusividade) estão posicionando alguns produtos de marca própria com preços mais elevados do que as marcas de fabricantes. Desta forma, o varejo consegue rentabilidade sem precisar reduzir a qualidade e o preço dos produtos que levam sua marca.

Embora existam muitas vantagens, os distribuidores também incorrem em algumas desvantagens ou dificuldades que, em um cenário pessimista, podem desencorajar a utilização da estratégia de marcas próprias. Como desvantagens, podem-se apontar o aumento

excessivo das despesas com estoques, desenvolvimento de produtos e despesas de marketing (McGOLDRICK, 1990; HOCH; BANERJI, 1993), além da ausência de apoio dos fabricantes nas promoções e na divulgação dos itens disponíveis ao consumidor.

Com relação ao aumento excessivo das despesas com estoques, alguns atacadistas brasileiros minimizam essa desvantagem ao firmarem com o fabricante da marca própria um acordo de fornecimento. Esse acordo estabelece, entre outros aspectos, que não deverá haver excedente em estoque de produtos de marca própria, além do nível determinado pelo atacadista. Assim, os atacadistas exercem maior controle sobre os níveis de produção. Além disso, eventuais excessos de produção podem ser escoados com maior facilidade pelos atacadistas, devido ao volume de suas transações (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

A utilização de marcas próprias também requer que os distribuidores realizem investimentos em *design* e teste de produtos, embalagens, estoques, espaço nas gôndolas, *displays* promocionais e propagandas. Assim, a função de desenvolvimento e gestão da marca (embalagem, propaganda etc.) e a coordenação da produção ou da fonte de suprimento que tradicionalmente eram desempenhadas pelos fabricantes, agora ficam a cargo do distribuidor (HOCH; BANERJI, 1993; McGOLDRICK, 2005). Além disso, os distribuidores passam a necessitar uma estrutura capaz de especificar e testar as características dos produtos para conferir, às marcas próprias, a qualidade exigida pelos clientes (McGOLDRICK, 2005). Estes investimentos aumentam ainda mais o risco assumido pelo distribuidor.

Como consequência, Halstead e Ward (1995) mencionam que essas mudanças ocorridas nas estratégias de marketing das empresas que possuem marcas próprias, podem representar uma ameaça estratégica, ou seja, a vantagem competitiva primária gerada por esta estratégia passa a ficar vulnerável na medida em que as marcas próprias começam a se mover para um status de marca de fabricante. Assim, a incorporação de muitas funções por parte do distribuidor, pode tornar esta estratégia não mais desejável. Além disso, quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos ou das vendas, a variedade do varejista pode ser percebida pelo cliente como limitada ou monótona (PARENTE, 2000). Por esta razão, e também porque alguns clientes ainda preferem marcas tradicionais e muitas categorias de produtos não são atraentes (tanto para o varejo quanto para os clientes) se forem oferecidas como marcas próprias, muitos especialistas afirmam que o limite de participação em vendas para as marcas próprias é de 50% (KOTLER; KELLER, 2006).

Outrossim, é importante salientar que a imagem do varejo é mais vulnerável devido à amplitude de categorias de produtos/marcas gerenciadas em uma loja (incluindo marcas próprias e de fabricantes). Problemas ocorridos com determinados produtos ou

serviços como queda na qualidade dos produtos, gerenciamento inadequado das categorias, deficiência no atendimento aos clientes (quando isso é um aspecto crítico), podem afetar a imagem global da loja e conseqüentemente das marcas próprias (SOUZA; NEMER, 1993).

Outros fatores podem apresentar riscos ainda mais graves para a imagem do varejista. Como exemplos, destacam-se: o risco oferecido por produtos alimentícios que são factíveis à contaminação e que geralmente possuem vida de prateleira inferior a 30 dias (ex. cortes de carnes e produtos refrigerados); o risco de produtos que possivelmente possam envolver questões éticas e de responsabilidade sócio-ambiental (ex. o uso de mão-de-obra infantil e de recursos naturais escassos no processo produtivo); e o risco associado ao possível rompimento do acordo de fornecimento de marca própria, que dificulta a manutenção do nível de qualidade dos produtos e compromete o abastecimento regular (SULLIVAN; ADCOCK, 2002). Como conseqüência, os distribuidores correm o risco de associar suas marcas a produtos e situações (como a falta de produto) que inibem as atitudes favoráveis dos clientes em relação à compra da marca própria.

Sullivan e Adcock (2002) destacam a importância dos distribuidores estabelecerem relacionamentos duradouros e de parceria com os fornecedores de marcas próprias, pois esta é uma maneira de manter o nível de qualidade dos produtos, preço justo, entrega eficiente e abastecimento regular. Em geral, os distribuidores dependem de outra empresa para a produção de suas marcas e as parcerias com os fabricantes ajudam a minimizar problemas que possam tornar vulnerável a imagem das marcas próprias que, em muitos casos, é estendida a um amplo *mix* de produtos.

De acordo com Hoch e Banerji (1993), Souza e Nemer (1993), Dhar e Hoch (1997) as vantagens e desvantagens para os distribuidores na utilização de marcas próprias, podem variar em função da categoria de produto, das características do mercado, da concorrência e do tipo de relacionamento que o distribuidor possui com seus fornecedores. Por meio da contribuição de diversos autores foi possível dispor no quadro 7 uma síntese das principais vantagens e desvantagens proporcionadas pela estratégia de marcas próprias aos distribuidores atacadistas e varejistas. A exposição das vantagens e desvantagens destacou alguns elementos de marketing que estruturam a estratégia de marcas próprias. Dessa forma, o próximo tópico inicia outro pilar de discussão, que possui o intuito de apresentar a relação e o envolvimento dos elementos de marketing com a estratégia de marcas próprias.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margens de lucro mais elevadas;</li> <li>• Melhor administração do portfólio de produtos;</li> <li>• Maior independência na fixação do preço final;</li> <li>• Ausência de custos e riscos envolvidos no desenvolvimento de instalações e processos produtivos, já que esses pertencem ao contratado (fabricante);</li> <li>• Facilidade de manutenção dos padrões de qualidade pela negociação com fornecedores diferentes, selecionando os que atendem as especificações;</li> <li>• Capacidade de controlar os níveis de estoque por cláusulas de contrato que determinam o volume de produção do fabricante;</li> <li>• Maior controle sobre prazos e formas de entrega;</li> <li>• Independência relativa em relação aos fornecedores, além de aumento do poder de negociação no canal;</li> <li>• Redução da dependência aos produtos de marcas tradicionais (para o varejo e para o atacado);</li> <li>• Maior controle sobre comunicação e promoções;</li> <li>• Atendimento às necessidades de segmentos específicos de clientes;</li> <li>• Exclusividade da marca pode representar vantagem competitiva;</li> <li>• Vinculação da marca ao estabelecimento estimula a fidelidade/lealdade à marca e conseqüentemente lealdade à loja;</li> <li>• Marcas próprias mantêm o nome do varejista na casa do consumidor;</li> <li>• Fortalecimento da imagem do distribuidor;</li> <li>• Construção de relacionamentos de confiança e credibilidade;</li> <li>• Propiciam redução de competição por preços na esfera do varejista, principalmente porque a marca não está disponível em outros estabelecimentos;</li> <li>• Possibilita a inovação de produtos no mercado;</li> <li>• Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marcas próprias devido ao incentivo na comissão de vendas (para os atacadistas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode gerar estoques elevados;</li> <li>• Limita alternativas estratégicas de fornecimento;</li> <li>• Despesas adicionais podem reduzir rentabilidade;</li> <li>• Necessidade de esforços complementares de comunicação (principalmente para os atacadistas);</li> <li>• Falta de domínio no ponto-de-venda ocasionada pela falta de contato com o consumidor final dos produtos de marcas próprias (para os atacadistas);</li> <li>• Dificuldades em trabalhar com categorias de produtos que possuam marcas de fabricante com forte investimento em mídia;</li> <li>• Pode condicionar excessivamente o conteúdo da comunicação do distribuidor;</li> <li>• Exige estrutura própria de pesquisa, desenvolvimento e controle de qualidade;</li> <li>• Riscos assumidos pelo distribuidor;</li> <li>• Problemas individuais podem comprometer a imagem global da marca e do distribuidor;</li> <li>• Limitações na disponibilização da prestação de serviços, quando esse for um componente crítico;</li> <li>• Risco de romper o acordo de fornecimento de marca própria pode causar problemas para manter o nível de qualidade dos produtos e a garantia de abastecimento;</li> <li>• Quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos ou das vendas a variedade do distribuidor pode ser percebida como limitada ou monótona.</li> <li>• Conquista de prestígio somente num segundo estágio (longo prazo).</li> </ul>

**QUADRO 7. Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias para os distribuidores.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de McGoldrick (1990); Bowersox e Cooper (1992, p. 181); Hoch e Banerji (1993); Souza e Nemer (1993, p. 28-29); Berman (1996); Hoch (1996); Dhar e Hoch (1997, p. 208); Tavares (1998, p. 43); Rocha e Christensen (1999, p. 98); Burt (2000), Churchill e Peter (2000, p. 247); Parente (2000, p. 195); Corstjens e Lal (2000); De Chernatony e McDonald (2000); Dhar et al. (2001); Garretson et al. (2002); Datta (2003); Ailawadi e Keller (2004), Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho (2004, p. 229); McGoldrick (2005); Oliveira (2005); Kotler e Keller (2006, p. 515-516); Piato (2006); Paula (2008); Huang e Huddleston (2009).

## **2.2 Elementos de marketing da estratégia de marcas próprias**

Conforme já destacado no item 2.1.2 deste trabalho, as estratégias de marketing são compostas por uma série de elementos. Por meio de pesquisa bibliográfica foi possível identificar alguns elementos de marketing considerados importantes para o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. Assim, os próximos tópicos detalham conceitualmente alguns dos principais elementos de marketing e especificamente, destacam como eles estão envolvidos no desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. Ressalta-se novamente a predominância de estudos com base em empresas do setor varejista. Contudo, quando for pertinente, serão apresentados aspectos relativos à especificidade dos atacadistas.

A princípio, o ambiente de mercado e os clientes que o compõem devem ser os pontos de partida para a formulação de qualquer estratégia empresarial (CRAVENS; PIERCY, 2007). Assim, como já foram apresentados os antecedentes relativos ao desenvolvimento de estratégias de marketing – destaque para a necessidade de se estabelecer uma cultura ou filosofia de orientação para o mercado (SLATER; NARVER, 1995; MENON et al., 1999; MALTZ; KOHLI, 2000; DAY, 2001) – além de alguns aspectos e condições de mercado que motivam os distribuidores a adotarem a estratégia de marcas próprias (SOUZA; NEMER, 1993; DE CHERNATONY; MCDONALD, 2000), inicia-se a discussão a respeito dos elementos de marketing que norteiam o desenvolvimento de outros elementos (OLIVEIRA, 2005). Assim, primeiramente é preciso compreender os aspectos de segmentação, mercado-alvo, posicionamento e diferenciação.

### **2.2.1 Aspectos de segmentação e mercado-alvo**

A estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio SMP (segmentação, mercado-alvo e posicionamento) (EVANS, 2005; KOTLER; KELLER, 2006). A segmentação é o primeiro elemento da estratégia de marketing, uma vez que outros elementos (posicionamento e *mix* de marketing, por exemplo) são melhor definidos quando a empresa reconhece a natureza essencialmente heterogênea do mercado (WEINSTEIN, 1995; ROCHA; CHRISTENSEN, 1999). Assim, é necessário reconhecer que os mercados não são homogêneos e que comercialmente faz sentido diferenciar ofertas de marketing para diferentes grupos de clientes (EVANS, 2005).

Conforme Churchill e Peter (2000, p. 204) “segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes”. Envolve “identificar comportamento de compra homogêneo dentro de um segmento (e compra heterogênea entre segmentos) de modo que cada segmento possa ser considerado como um alvo para um *mix* de marketing distinto” (EVANS, 2005, p. 175). Agrega potenciais clientes que “responderão de forma similar a uma ação de marketing” (KERIN, 2007, p. 224) <sup>10</sup>.

Esse processo surge porque é necessário equilibrar as diversas necessidades dos clientes com as capacidades, recursos e objetivos das empresas (DIBB; SIMKIN, 1997; CRAVENS; PIERCY, 2007). O principal objetivo da segmentação de mercado é desenvolver ações de marketing específicas para cada grupo de clientes, de forma a atender suas necessidades (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, KERIN, 2007). Chaston (1992) e Weinstein (1995) ressaltam que a segmentação é um exercício contínuo de busca de informações no mercado, pois mudanças no comportamento de compra dos clientes, por exemplo, demandam novos processos de segmentação.

De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) existem três proposições fundamentais que sustentam a segmentação de mercado como um componente (elemento) da estratégia de marketing. Primeiro, os clientes devem diferir entre si sobre algum aspecto que seja capaz de dividir significativamente o mercado e que justifique os investimentos no desenvolvimento de uma estratégia para atendê-los. Segundo, os segmentos devem apresentar características mensuráveis que permitam estimar o seu valor potencial e avaliar sua atratividade. Terceiro, os segmentos devem ser claramente definidos e isolados dos demais, para que sejam acionados mediante aos esforços (estímulos) de marketing da empresa.

O processo de segmentação de mercado é desenvolvido a partir da escolha, análise e monitoramento de alguns critérios (compostos por diversas variáveis) que auxiliam a divisão do mercado em grupos com características distintas. Os critérios utilizados variam de acordo com o propósito da segmentação, ou seja, em função de o processo visar identificar grupos de clientes no mercado consumidor ou no mercado empresarial.

Alguns autores relacionam inúmeros critérios (ou “bases”) para a segmentação do mercado consumidor que se resumem em: critérios geográficos, demográficos, psicográficos, socioeconômicos, por comportamento de compra, por benefícios, por produto

---

<sup>10</sup> Conceitos semelhantes são propostos por: Weinstein (1995, p.18), Dibb e Simkin (1997), Rocha e Christensen (1999, p.35), Simpson (2001, p.196), Kotler e Armstrong (2007), Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 148).

ou por uma combinação de todos eles (WEINSTEIN, 1995; ROCHA; CHRISTENSEN, 1999; CHURCHILL; PETER, 2000; SIMPSON, 2001; EVANS, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Outros autores relacionam critérios firmográficos, operacionais, de compra, situacionais e pessoais (conforme modelo de Bonoma e Shapiro<sup>11</sup>) para a segmentação em mercados empresariais (BERRIGAN; FINKBEINER, 1994; SIMPSON, 2001; BLYTHE; ZIMMERMAN, 2005; KOTLER; KELLER, 2006). Considerando os objetivos deste trabalho, não há necessidade de detalhamento do processo, dos critérios e das variáveis utilizadas para a segmentação do mercado consumidor e empresarial. É necessário, apenas, compreender que a segmentação orientada para o mercado é um elemento importante da estratégia de marketing (BERRIGAN; FINKBEINER, 1994).

A etapa seguinte de um processo de segmentação consiste em escolher entre os segmentos identificados no mercado, aqueles que a empresa deseja e pode atender melhor que a concorrência, desenvolvendo programas de ação que levem a oferta da empresa aos clientes-alvo. As empresas procuram atender aquele(s) segmento(s) que responde(m) de maneira semelhante a determinadas ações de marketing (CHURCHILL; PETER, 2000; KERIN, 2007). O(s) segmento(s) escolhido(s) pela empresa é (são) chamado(s) mercado(s)-alvo. Selecionar mercado(s)-alvo significa determinar quantos e quais segmentos a empresa vai atingir, analisando a atratividade global do segmento (tamanho do segmento, potencial do segmento, lucratividade e concorrência existente) e os objetivos e recursos da empresa (SIMPSON, 2001; BLYTHE; ZIMMERMAN, 2005; EVANS, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Uma vez que os mercados-alvo sejam determinados, todas as ações de marketing são focadas nas características desses mercados.

A identificação de segmentos de mercado é essencial para o sucesso de um produto/marca. Nesse sentido, é importante destacar que os principais segmentos de clientes imediatos que os atacadistas distribuidores atendem caracterizam-se por pequenos e médios estabelecimentos varejistas. Esses estabelecimentos são representados por pequenos e médios supermercados, mercearias, bares, mini-mercados e mercados de bairro que não conseguem comprar diretamente da indústria, pois não possuem condições de adquirir grandes volumes de mercadorias. Esses clientes recorrem ao atacadista, pois podem comprar pequena quantidade de uma variedade maior de produtos, aumentando o sortimento de produtos de seu estabelecimento comercial (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

---

<sup>11</sup> BONOMA, T. V.; SHAPIRO, B. P. *Segmenting the industrial Market*. Lexington: Lexington Books, 1983.

Todavia, como a estratégia de marcas próprias exige conhecimento não só do cliente imediato, mas também do consumidor final, os atacadistas precisam realizar pesquisas de segmentação de mercado para identificar as características dos principais segmentos de consumidores de seus clientes varejistas. Nesse sentido, tanto a equipe de vendas quanto os próprios clientes varejistas podem oferecer informações que auxiliam os atacadistas a compreenderem as características dos consumidores finais. Devido ao contato direto com os clientes, a equipe de vendas representa significativa fonte de sensoriamento e de inteligência de mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011). Com base em informações prévias, os atacadistas podem dimensionar melhor as pesquisas para identificar os consumidores-alvo.

As atividades de segmentação e a escolha do mercado-alvo oferecem suporte à decisão sobre quais e quantas categorias de produtos receberão marca própria. De acordo com Hoch e Banerji (1993) essa decisão envolve análises sobre a recuperação do investimento, averiguação do volume potencial, nível de margens, giro dos produtos etc. Segundo Oliveira (2005) e Piatto (2006) os produtos alimentícios, com destaque para as *commodities*, tradicionalmente são os primeiros produtos a receberem marca própria no varejo e no atacado. Em uma fase inicial e experimental esses produtos oferecem riscos menores caso a estratégia não tenha sucesso. Entretanto, quando a empresa desenvolve produtos de qualidade e com diferencial competitivo evidente, produtos não-alimentares (destaque para produtos de higiene e limpeza), eletrônicos e até artigos de luxo podem receber marca própria. Para Baltas (2003), as marcas próprias são, em si mesmas, instrumentos para a segmentação de mercado, pois elas proporcionam uma forma de diferenciação da loja (varejo) no mercado concorrencial.

Além dessas decisões, a empresa necessita averiguar as características do mercado analisando principalmente a posição das marcas concorrentes, as barreiras à entrada e as características dos clientes no segmento escolhido (onde, quando e com que frequência compram e se compram pelo preço, pela qualidade, pela exclusividade etc.). Oliveira (2005) destaca que a determinação dos segmentos influencia a decisão sobre outros elementos da estratégia de marca própria, como o uso de um ou vários nomes de marca, tipos de embalagens e formas de comunicação, que afetam o custo do investimento em marketing.

Dibb e Simkin (1997) reportam que embora os princípios teóricos sobre o processo de segmentação estejam estabelecidos, na prática, entretanto, são evidentes as dificuldades enfrentadas pelas empresas em implementar um processo de segmentação de mercado que não resulte em análises de marketing inadequadas, estratégias impróprias e programas que não se alinhem aos objetivos pretendidos. Assim é necessário que o processo analítico de segmentação de mercado seja gerenciado de maneira contínua e eficaz.



## 2.2.2 Aspectos de posicionamento e diferenciação

As decisões sobre quais e quantos segmentos de mercado a empresa vai atender possui implicações diretas sobre como a empresa vai posicionar sua marca. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 305) “o posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Representa “o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial” (RIES; TROUT, 2002, p. 2). Seu objetivo é posicionar a marca na mente dos clientes a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa (KOTLER; KELLER, 2006). O posicionamento da marca ajuda a orientar a estratégia de marketing (DIBB; SIMKIN, 1997), esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o cliente a alcançar e como o faz de maneira inconfundível.

O posicionamento da marca é elemento indissociável da capacidade de diferenciação da marca. Segundo Tybout e Sternthal (2001, p. 41), “a diferenciação da marca é introduzida por meio da identificação de uma diferença que permita à marca dominar a concorrência a partir de um benefício importante para os consumidores”. A diferenciação representa o valor agregado que afeta a escolha dos clientes (AAKER, 2001a). Ela proporciona vantagem competitiva aumentando o valor percebido dos produtos/marcas de uma empresa em relação ao valor percebido dos produtos/marcas concorrentes (PORTER, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Com base em Taylor (1974), Kotler e Keller (2006), Barney e Hesterly (2007), as formas mais comuns de diferenciação são:

- diferenciação física por atributos e benefícios do produto;
- diferenciação no preço, nas condições de venda ou por vantagem de custo;
- diferenciação na customização do produto;
- diferenciação no *mix* de produtos;
- diferenciação psicológica por meio da comunicação;
- diferenciação no ambiente de compra;
- diferenciação por serviços agregados;
- diferenciação no atendimento e suporte pós-compra;
- diferenciação por meio dos funcionários;
- diferenciação por meio do canal de distribuição;
- diferenciação por associações com outras empresas;

- diferenciação pela reputação;
- diferenciação pela imagem de marca.

No caso específico da capacidade de diferenciação pela imagem de marca – que aglutina outros elementos e formas de diferenciação – se não existir uma diferença significativa e perceptível para o cliente, a marca perde seu valor e acaba por se transformar em apenas uma concorrente em preço (KOTLER; KELLER, 2006). Assim, a diferenciação pode proporcionar isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos clientes com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço (PORTER, 2004). Em geral, o processo de segmentação de mercado, os atributos do produto, nomes, embalagens, formas de distribuição e comunicação são elementos capazes de desenvolver as bases de diferenciação de uma marca (AAKER, 1998). O efeito diferencial da marca facilita o posicionamento da marca no mercado.

Para Morton e Zettelmeyer (2004) a razão chave para os distribuidores desenvolverem marcas próprias está no controle que eles exercem sobre o posicionamento das marcas. Isso significa que varejistas e atacadistas decidem sobre o posicionamento da marca própria assim como os fabricantes decidem sobre suas marcas. Os autores afirmam que os distribuidores decidem melhor sobre o posicionamento de suas marcas, pois são mais hábeis em identificar a preferência de seus clientes. Uma vez que são os distribuidores que definem as especificações de qualidade, sabor (para alimentos), tamanho, forma, cor, tipo de letra, *design* da embalagem, preço, disposição do produto na loja e formas de comunicação, eles conseguem posicionar suas marcas exatamente sobre o mercado-alvo pretendido.

No âmbito do conceito de posicionamento a definição de uma oferta de valor diferenciada na mente do cliente, deve adotar uma postura competitiva para que a estratégia de marketing seja sustentável (BERRIGAN; FINKBEINER, 1994; DARLING, 2001; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Para tanto, é necessário que o posicionamento não reflita apenas características diferenciáveis do produto/marca (ex. alta qualidade), mas sim, um *mix* de elementos tais como o produto, sortimento, serviços ao produto e à transação, marca, embalagem, preço, condições de crédito, descontos, propaganda, assistência da equipe de vendas, localização da loja ou da empresa e serviços de distribuição (WEINSTEIN, 1995; DARLING, 2001; EVANS, 2005). A combinação e a oferta adequada desses elementos nos mercados-alvo é que proporciona um posicionamento competitivo.

Cook e Walters (1991) destacam que o posicionamento competitivo no varejo deve apresentar a combinação coordenada dos seguintes elementos: características do produto/marca, nível de serviços, ações de comunicação com o consumidor e formatos e

ambiente de loja. Esses elementos precisam estar alinhados às características dos clientes-alvo. Quanto mais o cliente se identificar com a oferta global do varejista, melhores serão as respostas em termos de frequência de visitas à loja, gasto médio por visita, número de itens comprados, preferência em relação aos concorrentes entre outros. Assim, a diferenciação também pode ser usada para refletir como uma empresa busca ser percebida (AAKER, 1998). Nesse sentido, a marca própria é vista como necessidade para muitos distribuidores, principalmente varejistas, que se utilizam da mesma para reforçar sua imagem – esteja ela vinculada ao preço baixo, à qualidade, à exclusividade, à segurança ou a outros atributos – e estabelecer um posicionamento para a loja (KELLER; MACHADO, 2006).

No setor atacadista, assim como nos mercados empresariais, o posicionamento competitivo é complexo devido à presença de muitas variáveis que influenciam os processos de negociação e compra. Dessa forma, muitas empresas optam por um posicionamento que aborde as necessidades do comprador funcional (ou cliente imediato da empresa). Essa escolha, entretanto, pode ser arriscada, uma vez que a empresa pode deixar em segundo plano as necessidades do cliente final do produto. Nessa situação é relevante para a empresa realizar um alinhamento entre o posicionamento da empresa no mercado-alvo e o posicionamento dos produtos ou serviços ao mercado de consumo final (BERRIGAN; FINKBEINER, 1994). No mesmo sentido, as marcas próprias do atacadista distribuidor necessitam de um alinhamento entre os posicionamentos frente aos clientes varejistas e o consumidor final. Embora não seja importante para o atacadista expor-se ao consumidor final, o posicionamento da marca própria precisa, ao mesmo tempo, garantir vantagem competitiva para o cliente varejista e percepção de valor para o consumidor final.

Juntamente com a segmentação e escolha de mercados-alvo, o posicionamento competitivo (que inclui a diferenciação) é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Esses elementos direcionam o desenvolvimento e o gerenciamento de outros elementos de marketing (OLIVEIRA, 2005). No desenvolvimento de produtos de marcas próprias, a definição dos aspectos sobre nome de marca, padrão de embalagem, qualidade, preço, comunicação e distribuição (AAKER, 1998) também são essenciais para que o posicionamento de marca seja alcançado no mercado-alvo. Os próximos tópicos apresentam esses aspectos, assim como suas relações com a estratégia de marcas próprias. Destaque também será dado às empresas atacadistas em relação a esses aspectos.

### 2.2.3 Aspectos do produto/marca: nome e embalagem

De acordo com Rooney (1995) uma das decisões fundamentais no desenvolvimento de uma marca é a escolha de seu nome. A escolha do nome pode determinar ou o sucesso ou o fracasso da marca. Aaker (1998) considera que o nome da marca e o que ele representa seja um elemento importante para o estabelecimento do valor da marca. Como implicações mercadológicas, a escolha do nome pode aumentar a consciência de marca e identificar o produto, permitindo a inferência de atributos e benefícios que facilitam as atividades de marketing voltadas às associações de marca (AAKER, 1998; KELLER; MACHADO, 2006), além de condicionar as alternativas de comunicação e a utilização dos recursos de mídia (TAVARES, 1998). Conforme Berkowitz et al. (2003), Keller e Machado (2006) o ideal é estabelecer nomes que sejam simples e diretos, fáceis de pronunciar e que, de alguma forma, conotem a essência do produto.

No caso da marca própria, pode ser utilizado tanto um nome de marca independente, ou seja, diferente do nome da empresa, quanto o próprio nome do distribuidor (o nome da empresa atacadista ou loja varejista) (SOUZA; NEMER, 1993; AILAWADI; KELLER, 2004; MCGOLDRICK, 2005). Existe ainda a possibilidade de utilizar um nome de termo duplo, que pode combinar um nome independente e o nome do distribuidor (KOTLER, 2000) entre outras. Com base em Souza e Nemer (1993) Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), Kotler (2000), Sullivan e Adcock (2002), Ailawadi e Keller (2004), McGoldrick (2005), Oliveira (2005) e Varley (2006) é possível destacar os tipos de marcas próprias e as formas de emprego do nome nesses produtos/marcas:

- a) marcas identificadas pelo nome da loja do varejista;
- b) marcas identificadas por um nome de marca (pseudônimo) de propriedade do distribuidor;
- c) sub-marcas da loja (nome duplo): quando inclui o nome do varejista e de uma sub-marca (como uma categoria específica de produtos ou um tipo especial de seleção; geralmente têm posicionamento único, mas com desenhos distintos de embalagens);
- d) nomes de marcas exclusivas: produtos fabricados exclusivamente para determinado varejista, mas que é embalado com outro nome, sem identificar o varejista como proprietário;
- e) outros nomes licenciados e exclusivos;
- f) nomes de marcas da casa (*house brands*): marcas que têm clara associação ao varejista, mas com maior sofisticação;
- g) produtos genéricos (sem marca); em geral, *commodities*.

Coughlan et al. (2002) e Oliveira (2005) resumem em quatro categorias básicas a utilização do nome nos produtos de marcas próprias: programa de identificação do nome da loja, programa de identificação da marca do próprio varejista, programa de nome licenciado exclusivo e programa genérico. O quadro 8 apresenta uma breve descrição dessas categorias.

<b>Programa</b>	<b>Características</b>
Identificação do nome da loja	Os produtos têm o nome ou o logotipo da organização compradora, possuindo a estratégia de promover a imagem da marca estabelecida junto ao consumidor. O seu sucesso depende do posicionamento correto da marca própria com a imagem da loja, existindo a necessidade de maior controle da qualidade dos produtos devido à associação direta com o nome da empresa. Possibilita assim a divulgação da empresa e a fidelização de seus clientes.
Identidade da marca do próprio varejista	O produto tem uma imagem de marca independente do nome da loja, mas que está disponível somente nas lojas daquela empresa. Utiliza a estratégia de desenvolvimento de uma imagem de marca forte de acordo com a segmentação do mercado, possuindo uma marca individual com nome próprio, atendendo a determinado segmento e não se utilizando da marca institucional da loja. Possibilita uma maior flexibilidade para a construção de marca sem reflexo ou dependência do nome da loja.
Nome licenciado exclusivo	São linhas endossadas por celebridades ou personagens mediante acordos exclusivos com a organização compradora, utilizando a associação do produto com os personagens / personalidades e beneficiando-se da visibilidade da entidade licenciada.
Genéricos	Os produtos são essencialmente sem marca, sendo geralmente oferecidos com um preço mais acessível para os consumidores, com um nível de qualidade aceitável.

**QUADRO 8. Categorias básicas de marcas próprias.**

Fonte: baseado em Coughlan et al.(2002) e Oliveira (2005).

Assim, as marcas próprias podem apresentar diferentes nomes. No varejo, a utilização do nome da loja do varejista é o mais tradicional método de adoção de marcas próprias. O nome do varejista aparece em todos os produtos, juntamente com a identificação da mercadoria. Essa estratégia tem como vantagens: a extensão de marca e as eficiências promocionais (redução de custos para lançamento de novos produtos e na comunicação e divulgação da marca, pois se trata de um mesmo nome/marca para todos os produtos) (SULLIVAN; ADCOCK, 2002). Veloso (2004) considera vantajosa a utilização do nome e logomarca da rede de varejo nos produtos de marca própria, pois além de reduzir custos (que poderiam ser maiores se a empresa administrasse várias marcas com nomes individuais), o nome da loja endossa a qualidade do produto quando a imagem do varejo é favorável.

Estudos de Davies e Brito (2004) revelaram que as marcas próprias que levam o nome do varejista estão se tornando marcas fortes, capazes de competir com as marcas de fabricantes. Segundo os autores, em mercados europeus, em especial na Inglaterra, algumas marcas próprias de varejo que adotaram o nome da loja proporcionam aos clientes uma imagem que reflete segurança, qualidade superior e exclusividade. Contudo, é necessário que o posicionamento da marca própria seja coerente com o posicionamento e imagem da loja. Além disso, caso a conotação do nome seja ampla, é melhor não utilizar o nome da loja como marca e optar por nomes independentes (SOUZA; NEMER, 1993).

Ao adotar um pseudônimo, o distribuidor cria um nome de marca fictício (independente do nome da loja). Contudo, essa abordagem requer tempo e esforço para que a marca se torne conhecida (SULLIVAN; ADCOCK, 2002). Para tanto, é fundamental que o posicionamento da marca seja estável no longo prazo (SOUZA; NEMER, 1993). Especificamente no setor atacadista distribuidor brasileiro, grande parte dos nomes de marca adotados pelas empresas são nomes fantasia (pseudônimos), que procuram relacionar a categoria de produto à construção fonética do nome e associar o produto a algum tipo de apelo tradicional, para facilitar as atividades de comunicação dessas marcas na loja varejista. Porém, esses nomes não possuem vínculo direto com o nome do distribuidor atacadista.<sup>12</sup>

O endosso da marca própria pelo nome da empresa, em geral, aspecto vantajoso para o varejo (VELOSO, 2004), também pode ser perigoso para sua imagem no futuro, pois problemas com a marca própria podem afetar a marca institucional (SOUZA; NEMER, 1993). Assim, como não é atrativo que o consumidor final atribua ao atacadista determinado produto de marca própria – pois geralmente os consumidores reconhecem mais facilmente as empresas varejistas e não as atacadistas – adotar o nome da empresa na marca própria seria risco desnecessário. Destaca-se que o “nome de marca” possui mais impacto e relevância para o consumidor final. Nesse caso, não é importante que o consumidor final associe determinado nome de marca ao atacadista distribuidor, mas que ele associe aquele nome a um produto exclusivo da loja do varejista que ele frequenta. Dessa forma, o “nome do atacadista” é representativo apenas para o cliente varejista, que pode adotar os produtos de marcas próprias como marcas de seu próprio estabelecimento.

Nesse sentido, um importante desafio da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor, é fidelizar o cliente varejista à marca própria para que ele perceba que a

---

<sup>12</sup> Isso acontece porque uma importante característica dos atacadistas distribuidores é que eles não possuem loja física que atenda as necessidades de compra dos consumidores finais individuais. Além disso, o principal segmento de clientes destes agentes distribuidores – o pequeno e o médio varejo, por exemplo, - também não exige a utilização do nome institucional do distribuidor nos produtos de marcas próprias (PIATO, 2006).

marca é dele e que através dela, ele também pode fidelizar o consumidor final. Para tanto, o atacadista distribuidor pode buscar auxílio em aspectos relacionados à sua própria imagem como reputação, tradição, credibilidade etc. Rooney (1995) menciona que as empresas que se preocupam com a imagem e a reputação de seu próprio nome acabam retransmitindo essas mesmas características para suas marcas. Nesse caso, fica difícil separar o nome da marca da representatividade que o nome da empresa proporciona ao garantir essa marca. Embora as marcas tenham identidade própria na mente dos clientes, o nome da empresa oferece um suporte adicional em termos de conhecimento, credibilidade e imagem (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999; KELLER; MACHADO, 2006).

Outro elemento importante da marca é seu invólucro, isto é, sua embalagem e ou rótulo<sup>13</sup>. Para Crosier (2005, p. 297), “embalagem é a promoção via exposição que garante a exibição a clientes no ponto-de-venda, em troca do custo do projeto (*design*) e produção da embalagem”. Para esse autor o elemento embalagem está presente tanto nas decisões de produto/marca quanto nas decisões de comunicação. A embalagem representa na prática um elemento de atração do cliente (OLIVEIRA, 2005). Ela visa comunicar visualmente os atributos da marca que podem variar desde apelos tecnológicos, realizados através de embalagens sofisticadas, por exemplo, até questões ambientais, como no caso de embalagens recicláveis (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999).

Sob a perspectiva de marketing, a embalagem ajuda a construir a identidade do produto/marca e é uma importante ferramenta para ações de comunicação (URDAN F.; URDAN, A., 2006; MESTRINER, 2007). Mestriner (2007) alerta para a necessidade de as empresas adotarem uma perspectiva estratégica sobre a embalagem. Pois, assim como os outros aspectos que compõem a marca, a embalagem e seus componentes (qualidade do material, formato, tamanho, cor, texto, ilustrações etc.) também comunicam o posicionamento do produto/marca ao cliente. Nesse sentido, ela pode aumentar o valor da marca e proporcionar diferencial competitivo à empresa.

Alguns distribuidores atacadistas e varejistas empregam em suas marcas próprias padrões de embalagem e rotulagem parecidos com os de outras marcas de fabricantes já conhecidas (embora isso possa variar de acordo com o tipo de produto e o posicionamento desejado). Contudo, essa possibilidade de imitação da embalagem de outra marca pode confundir o cliente e muitas vezes gerar uma situação desfavorável ao distribuidor (TAVARES, 1998). Como é comum os clientes utilizarem a aparência como forma de

---

<sup>13</sup> Neste trabalho entende-se que o rótulo faz parte da embalagem, ou seja, ambos representam a face externa do invólucro do produto.

estímulo para a busca de produtos, as associações de marca através da embalagem podem voltar-se exclusivamente à marca mais conhecida (que geralmente é a marca de fabricante). Entretanto, a possibilidade de imitação também pode favorecer o distribuidor, pois se o cliente não perceber diferenças entre os estímulos gerados pela aparência das embalagens das marcas, a marca própria pode ser considerada como opção de compra mediante a percepção de outros benefícios como preço, quantidade, existência de promoção etc.

A embalagem deve proporcionar à marca a notoriedade de um julgamento prévio (de qualidade, preço, tamanho etc.) efetuado pelo cliente (CHETOCHINE, 1999). Assim, se a marca própria não possuir a capacidade de diferenciação também na embalagem, ela acaba entendida como uma imitação. Em geral, imitações não são originais e, portanto, são vistas como inferiores. Em contrapartida, se a marca própria possuir uma embalagem distinta, exclusiva, ou até mesmo inédita, em um mercado onde muitas marcas se repetem em várias lojas, ela conquistará um diferencial competitivo (SOUZA; NEMER, 1993).

De acordo com Aaker (2001a) as marcas próprias apóiam-se nos estímulos da embalagem e nas experiências dos clientes para estabelecer a qualidade percebida. Por isso, os distribuidores precisam se preocupar em definir o *design* gráfico dos rótulos, os logotipos, a tabela de informações sobre a composição do produto, identificar a empresa fabricante e o distribuidor, entre outros aspectos. Em geral, os investimentos em embalagens como desenvolvimento estrutural (material, tamanho, formato etc.) e grafismo dos rótulos são de responsabilidade do distribuidor (HOCH; BANERJI, 1993). Pois, ele assume o controle sobre o produto desde sua concepção e desenvolvimento até a venda ao cliente (VARLEY, 2006).

Contudo, algumas empresas compartilham essas responsabilidades com os fornecedores de marca própria. Em algumas situações, o custo de desenvolvimento das embalagens e rótulos compõe o custo total de produção. Nesse caso, o fornecedor assume todos os custos de desenvolvimento do produto, como: matéria-prima, desenvolvimento do produto, produção, testes de qualidade e embalagens. Assume, também, o custo do transporte desses produtos, uma vez que atacadistas e varejistas podem exigir dos fornecedores de marcas próprias a entrega dos produtos em seus armazéns ou CD's (Centros de Distribuição).

Os aspectos do produto/marca não se restringem às decisões sobre nome e embalagem. Os produtos de marcas próprias exigem dos distribuidores a definição de uma relação preço-qualidade que reflita aos clientes os benefícios das marcas do distribuidor em relação às outras marcas. Assim, o próximo tópico aborda a relação desses elementos que são fundamentais para determinar o posicionamento estratégico dos produtos de marcas próprias.



#### 2.2.4 Aspectos do binômio preço-qualidade

Para as empresas, o preço representa mais do que simplesmente um valor financeiro pago pelo cliente para cobrir os custos e os investimentos realizados para disponibilizar bens e serviços, além de gerar lucro (DOYLE, 2005). Assim como outros elementos de marketing, ele também é responsável por informar ao mercado-alvo o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto/marca (DOYLE, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; NAGLE; HOGAN, 2007). Na prática, o preço é composto por outros elementos que influenciam a determinação do valor final como descontos, financiamentos, prazos, crédito e margens (WEINSTEIN, 1995).

Em geral, a definição de preço é ambígua dentro das empresas, pois ele pode ser visto por diferentes perspectivas que variam conforme a área funcional (marketing, finanças e contábil). Em uma abordagem convencional de formação de preços, cada área funcional ou a mais predominante na empresa, impõe restrições à forma de precificar. Isso limita a capacidade da empresa em gerar valor para o cliente (NAGLE; HOGAN, 2007). Com frequência, algumas empresas baseiam-se apenas na análise de custos e margens para determinar o preço do produto/marca (ênfase na perspectiva financeira) (DOYLE, 2005). Contudo, isso não é suficiente, além de ser arriscado para a rentabilidade no longo prazo. Segundo Doyle (2005), Nagle e Hogan (2007), o preço deve possuir uma perspectiva estratégica baseada na criação de valor (perspectiva de marketing), uma vez que ele integra a oferta de valor proposta pelo produto/marca.

Assim como o nome de marca e as embalagens, os clientes também utilizam o preço para julgar o padrão de qualidade dos produtos. Para muitos produtos e marcas, é comum o preço ser o principal indicador da qualidade (CERTO; PETER, 2005; NAGLE; HOGAN, 2007). Os clientes que possuem dificuldades em avaliar objetivamente o valor do produto/marca, geralmente utilizam o preço como parâmetro da qualidade percebida (NAGLE; HOGAN, 2007). Na realidade “alguns clientes acreditam que um produto, sendo mais caro, é um produto melhor” (WEINSTEIN, 1995, p. 232). Dessa forma, o preço possui a capacidade de criar a imagem de produtos e marcas (CERTO; PETER, 2005) e sua relação com a qualidade é evidente para os clientes. Segundo Rocha e Christensen (1999, p. 109) alguns estudos sobre a percepção da relação preço-qualidade mostraram que:

a) o preço é um dos atributos usados pelo consumidor para avaliar a qualidade do produto;

- b) o preço é utilizado para avaliar a qualidade quando ele é a única informação disponível, isto é, outras informações sobre o produto minimizam o papel do preço como indicador da qualidade;
- c) o preço é usado como indicador de qualidade quando a marca é pouco conhecida;
- d) a associação entre preço e qualidade ocorre para determinados produtos em mercados com características específicas; assim devem ser consideradas as diferenças de mercado-alvo;
- e) o preço é considerado elemento fundamental na avaliação da qualidade do produto em situações percebidas como de alto risco, nas quais o cliente possui pouca confiança em seu próprio julgamento; na medida em que o conhecimento do produto e da marca é estabelecido, o preço perde participação no papel de indicador de qualidade.

No caso das marcas próprias, a relação preço-qualidade é maneira importante de demonstrar a evolução desta estratégia<sup>14</sup>. Há alguns anos, as marcas próprias foram vistas pelos clientes e até mesmo por alguns varejistas, como um produto de baixa qualidade oferecido a preço igualmente inferior. Até mesmo alguns autores relegaram o papel das marcas próprias e fizeram alusão à baixa qualidade dos produtos transmitindo a idéia de que a “marca própria é apenas uma oferta de preço baixo todo dia” (SHOCKER; SRIVASTAVA; RUEKERT, 1994, p. 153), ela é uma “intrusa de mercado que deve ser combatida com estratégias que reforcem a imagem das marcas de fabricantes” (SCOTT, 1994, p. 51).

Conforme já destacado, o preço de custo das marcas próprias é inferior aos das outras marcas, o que permite ao distribuidor alcançar margens maiores através da prática de preços mais baixos (PARENTE, 2000). Alguns distribuidores desenvolvem marcas próprias com o apelo de preço baixo, condicionado às características do produto e do mercado-alvo (ex. produtos básicos voltados a consumidores sensíveis a preço) (KOTLER; KELLER, 2006). Essas marcas são chamadas “primeiro-preço” (opção de menor preço). Existem casos em que o posicionamento de primeiro-preço não é resultado de uma precificação estratégica, mas, consequência de um posicionamento inadequado que gera dúvidas e não comunica valor aos clientes. Assim, “a falha em comunicar valor resulta em maior sensibilidade ao preço e em negociações mais intensas por preço” (NAGLE; HOGAN, 2007, p. 23), mesmo quando o posicionamento desejado para o produto/marca não seja o primeiro-preço.

No entanto, o aumento de participação de mercado da marca própria está cada vez menos relacionado ao preço baixo (STEINER, 2004). Os distribuidores perceberam que os segmentos de mercado evoluem e alteram suas preferências rapidamente. Com o preço

---

<sup>14</sup> Vide a evolução das marcas próprias apresentada no quadro 6 por Laaksonen e Reynolds (1994).

baixo, as vendas até podem ser crescentes inicialmente, mas no longo prazo, elas não se sustentam. A marca perde força e desaparece. Por isso, existe certa tendência em enfatizar o desenvolvimento de marcas próprias com maior qualidade e não somente marcas baseadas em preços baixos (CORSTJENS; LAL, 2000). Atualmente podem ser encontradas marcas próprias com preços superiores aos das marcas de fabricantes (DAVIES; BRITO, 2004). Por isso, é importante que o cliente conheça os produtos de marcas próprias, reconhecendo sua qualidade similar aos produtos com marcas de fabricante, pois o preço menor não representa motivo suficiente para a aquisição desses produtos (MIRANDA; JOSHI, 2003).

Parente (2000) afirma que o binômio preço-qualidade representa duas dimensões, interligadas e dependentes, dos segmentos de mercado que a empresa pretende atender. Dessa forma, essas dimensões identificam como a estratégia de marca própria será posicionada e como ela se compara às estratégias de marca dos concorrentes. Steiner (2004) e Oliveira (2005) afirmam que é comum os distribuidores possuírem alguns tipos de estratégias de posicionamento de produtos de marca própria baseadas na relação preço-qualidade. Essas estratégias consistem em ofertar:

- produtos *premium*/inovadores: são diferenciados, inovadores, com maior valor agregado, normalmente voltados para nichos de mercado; aumentam o preço da categoria, a rentabilidade e fidelizam os clientes, que não encontram esses produtos em outro local;
- produtos similares aos líderes: possuem qualidade equiparada a dos líderes de mercado e com preços 10% a 20% inferiores aos do líder;
- produtos intermediários: possuem qualidade pouco inferior a do líder de mercado e com preços 20% a 30% inferiores aos do líder;
- produtos de primeiro-preço: são destinados aos consumidores que buscam vantagem em preço (menor desembolso); não competem diretamente com a qualidade das marcas líderes de mercado e possuem preços 30% a 50% inferiores aos do líder.

De acordo com Oliveira (2005) a maioria das marcas próprias são gerenciadas através da prática de “preços intermediários”, quando os produtos possuem uma qualidade reconhecida e o preço é compatível a esta qualidade. Marcas próprias com preços intermediários tanto podem concorrer com marcas tradicionais, podendo até mesmo, alcançar a liderança em alguns segmentos (se tornando mais similar as líderes), quanto podem ser apenas seguidoras de mercado. Como seguidora de mercado, a marca própria precisa oferecer qualidade, com reduzido custo de desenvolvimento, que garanta preço de venda final pouco abaixo da marca líder de mercado (variando de acordo com o produto).

Destaca-se que para os atacadistas distribuidores o custo total de desenvolvimento do produto é muito importante, uma vez que é necessária a existência de uma folga no custo de desenvolvimento, que permita a diluição dos custos de comunicação das marcas próprias e que garanta a rentabilidade do atacadista, assim como a rentabilidade do cliente varejista. A opção de seguir a marca líder de mercado é vantajosa, pois garante a competitividade das marcas próprias em segmentos intermediários de compra.

Outra alternativa interessante é a estratégia do tipo “preço *premium*”, em que a qualidade é o elemento justificador do preço (STEINER, 2004; OLIVEIRA, 2005). Essa qualidade baseada na diferenciação (características do produto, embalagem, serviços etc.) é no mínimo igual ou superior ao das marcas de fabricantes líderes, o que permite elevação dos preços. No entanto, Porter (2004) alerta que a diferenciação poderá implicar em *trade-off* com relação ao custo do produto/marca se as atividades necessárias para criá-la forem inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, desenvolvimento do produto, materiais de alta qualidade ou apoio intenso ao cliente. Caso contrário, o diferencial *premium* proporciona vantagem competitiva.

Segundo Steiner (2004), existe uma parcela considerável de clientes interessados na aquisição do aspecto “*premium*” de algumas marcas próprias. A reputação criada por uma marca “*premium*” reduz a incerteza do cliente na compra. Nesse sentido, a fidelidade e a rentabilidade que as marcas próprias podem proporcionar estão condicionadas à compreensão da distinção entre marcas próprias de qualidade aceitável ou mesmo superior e marcas próprias de baixa qualidade (CORSTJENS; LAL, 2000; AAKER, 2001a). Como observado, o posicionamento das marcas próprias está fortemente baseado na relação preço-qualidade (PARENTE, 2000; AAKER, 2001a; STEINER, 2004; OLIVEIRA, 2005). Por isso, o estabelecimento do preço da marca própria depende tanto dos custos de desenvolvimento do produto, quanto da estratégia de posicionamento dessa marca no mercado, que entre outros aspectos incorpora os objetivos da empresa e as análises dos concorrentes, da demanda e dos clientes; conforme destacam Weinstein (1995), Churchill e Peter (2000), Urdan e Urdan (2006) em relação aos elementos da gestão de preços.

Dessa forma, as margens de lucro podem variar mediante o desempenho da empresa na comunicação do posicionamento do produto/marca. O distribuidor deve ajustar a relação preço-qualidade para que as marcas sejam posicionadas da melhor forma nos segmentos pretendidos. Nota-se que é fundamental a comunicação do posicionamento para que os clientes criem uma imagem favorável do produto/marca. Assim, o próximo tópico trata dos aspectos de imagem e comunicação e sua relação com a estratégia de marcas próprias.

### 2.2.5 Aspectos de imagem e comunicação

A imagem de marca é um elemento vinculado ao posicionamento e à diferenciação da marca (ROONEY, 1995). As evidências dessa relação podem ser encontradas no conceito de posicionamento: “o posicionamento é a ação de projetar a imagem do produto e da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 305).

A imagem de marca é o conjunto de percepções e associações que o cliente desenvolve com relação a um produto (AAKER, 2001b; KELLER; MACHADO, 2006). Nesse sentido, Ries e Trout (1993, p. 16) afirmam que “o marketing é uma batalha de percepção de imagens e não de produtos”. Para Gensch (1978) a percepção de imagens é a habilidade individual dos clientes de mensurar os atributos da marca que eles consideram importantes em função da percepção associada às alternativas disponíveis, às influências de promoções passadas e à reputação e credibilidade da marca.

Rocha e Christensen (1999) alertam para a possível contradição ou inconsistência tanto do posicionamento do produto quanto da empresa em relação à identidade projetada no mercado. Segundo os autores a “imagem” de uma empresa é formada por seu posicionamento atual e passado; experiências pessoais e conhecimentos adquiridos, ao longo do tempo, pelos clientes em seu contato com a empresa e seus produtos; identidades projetadas pelas empresas e produtos concorrentes, e impactos do ambiente externo.

Esta ressalva ajuda a explicar tanto a imagem desfavorável que os produtos de marcas próprias adquiriram no passado quanto o atual crescimento desses produtos/marcas. A experiência anterior dos clientes com os produtos de marcas próprias não foi satisfatória, quando a percepção de baixa qualidade criou uma imagem desfavorável. Todavia, o aumento da importância dos distribuidores, associado à perspectiva de marketing; que atribuiu às marcas próprias maior percepção de valor; gradativamente desenvolveram nova imagem favorável às marcas próprias. Nesse caso, a credibilidade que os distribuidores adquiriram, facilitou a construção dessa nova imagem de marca (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

Kent (2003) destaca que na Inglaterra, durante a década de 1970 e início dos anos 1980, os gastos do varejo supermercadista com divulgação excederam os dos fabricantes, exatamente visando criar uma imagem positiva para os consumidores e conseguir, com isso, transferir essa imagem positiva para os seus produtos. Com o fortalecimento da marca e da imagem das lojas, o varejo nesse país obteve significativa vantagem competitiva

com os produtos de marcas próprias. De acordo com Datta (2003) os distribuidores devem avaliar e identificar os atributos valorizados pelos clientes para que eles possam criar sua “identidade de marca” – alinhada à imagem de marca criada pelos clientes. Além disso, a empresa também precisa compreender a relação entre imagem da marca própria e imagem da empresa e reconhecer se a sua própria imagem é valorizada pelos clientes.

Aaker (2001a) destaca que as associações dos produtos de marcas próprias com as imagens organizacionais, podem ajudar a desenvolver a fidelidade à loja ou à organização ao mesmo tempo em que reforçam a imagem do produto/marca por estar associado àquela organização. No varejo, a imagem de marca e a imagem da loja são fatores inter-relacionados. Os consumidores formam idéias e sentimentos em relação às lojas varejistas, e são esses sentimentos que podem influenciar suas decisões sobre a escolha da marca.

A imagem da loja é uma combinação das suas qualidades funcionais com os aspectos percebidos e associados pelo consumidor àquela loja (PORTER; CLAYCOMB, 1997). Entre os aspectos considerados pelos consumidores estão o *mix* de produtos/marcas (variedade, sortimento e qualidade), preço e promoção, equipe de vendas e atendimento, atmosfera e *layout* da loja (condições físicas), conveniência (incluindo localização e acesso à loja), tipos de consumidores que frequentam a loja e o nível de serviços oferecido (PORTER; CLAYCOMB, 1997; SULLIVAN; ADCOK, 2002; AILAWADI; KELLER, 2004).

No caso dos atacadistas distribuidores, a “imagem institucional” pode ajudar a desenvolver não só a estratégia de marcas próprias como, também, todo o negócio de distribuição dessas empresas. No Brasil, parte dos clientes valoriza os serviços prestados pelos atacadistas, principalmente aqueles clientes que possuem estabelecimentos comerciais localizados em pequenos municípios; pois, sem os serviços prestados pelos atacadistas distribuidores, esses clientes não teriam condições competitivas de sustentar seus negócios (PIATO; PAULA; SILVA, 2011). Assim, o papel econômico e muitas vezes “social” que o atacadista pode desempenhar no mercado, auxilia o desenvolvimento de uma imagem institucional favorável ao seu negócio.

Todavia, ainda são poucas as marcas próprias de atacadistas distribuidores, que possuem uma imagem de marca consolidada perante os clientes varejistas e o consumidor final. No Brasil, grande parte do *mix* de marcas próprias do atacado distribuidor, ainda procura conquistar uma imagem forte. Por isso, é fundamental que a marca própria seja adotada pelos clientes varejistas como sendo uma marca de seu próprio estabelecimento. Quando isso ocorre, o varejista “veste a marca”, pois ela aparece na fachada da loja, no uniforme dos funcionários, no jornal de ofertas e nas promoções (PIATO, 2006). Kotler e

Pfoertsch (2008) destacam que nas relações entre empresas, a marca precisa envolver e atingir todos os interessados no negócio. Assim, a identificação do cliente com a marca é elemento fundamental para a construção de uma imagem de marca forte (KELLER, 2001a).

Outro elemento importante para o posicionamento da marca é a comunicação. Segundo Shimp (2009), a comunicação de marketing se aplica a produtos, serviços, ponto-de-venda do varejo, eventos, pessoas e tudo aquilo a que se dedica a atividade de marketing. Porém, tudo isso pode ser sintetizado em um único aspecto: a marca. Para o autor, todas as atividades de comunicação são orquestradas no nível da marca. Por meio da comunicação as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores (direta ou indiretamente) sobre as marcas que comercializam ou que representam (KOTLER; KELLER, 2006).

As empresas utilizam a comunicação para atingir alguns objetivos estratégicos, como: criar no mercado-alvo a consciência de que alguns produtos e marcas existem e oferecem determinados benefícios (posicionamento); identificar clientes potenciais; formar uma imagem positiva dos produtos/marcas e da própria empresa; reforçar os relacionamentos no canal de distribuição para que os agentes do canal cooperem nos esforços de comunicação; e principalmente reter os clientes, isto é, manter os clientes fidelizados ao produto/marca ou à empresa (CHURCHILL; PETER, 2000; SHIMP, 2009).

Assim que os objetivos de posicionamento sejam definidos, os elementos propaganda, publicidade<sup>15</sup>, *merchandising*, promoção de vendas, equipe de vendas, relações públicas, exposições, folhetos, internet e outros, devem comunicar aos mercados-alvo aquilo que a marca oferece (BERRIGAN; FINKBEINER, 1994; SHIMP, 2009). Esses elementos estabelecem um diálogo e constroem relacionamentos com os clientes (KOTLER; KELLER, 2006). Nota-se que assim como outros aspectos de marketing, a comunicação também é composta por diversos elementos, que segundo Shimp (2009) abrange: a publicidade e propaganda tradicional de mídia de massa (TV, revistas etc.); a propaganda on-line (*web-site*, mensagens via e-mail, mensagens de texto para celular etc.); promoção de vendas (como distribuição de amostras, cupons, descontos e itens especiais); identificação visual da loja e comunicação do ponto-de-venda; textos de mala direta; relações públicas aplicadas a marketing e informes publicitários; patrocínios de eventos e causas sociais; apresentações realizadas por equipe de vendas; e vários outros materiais de apoio impresso e dispositivos de comunicação. Esses elementos devem atuar de forma integrada.

---

<sup>15</sup> Diferente da propaganda, a publicidade é uma forma não paga de comunicação, que informa e divulga algo (empresa, marca, evento), geralmente através de algum tipo de mídia de massa (jornais, revistas, televisão etc.) (CHURCHILL; PETER, 2000; CROSIER, 2005). Contudo, a tendência anglófona de “*advertising*” contribuiu para que as traduções de publicidade e propaganda fossem as mesmas (CROSIER, 2005, p.299).

Keller (2001b) detalha os principais elementos de comunicação de marca que precisam ser integrados, para que as atividades comunicação favoreçam o posicionamento e a construção de uma imagem de marca favorável. Esses elementos estão descritos no quadro 9.

<p><b>Propaganda e publicidade em mídia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TV</li> <li>• Rádio;</li> <li>• Revistas;</li> <li>• Jornais.</li> </ul> <p><b>Comunicação interativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propaganda on-line;</li> <li>• Contato telefônico;</li> <li>• Mala direta.</li> </ul> <p><b>Publicidade/Propaganda em locais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boletins eletrônicos;</li> <li>• Painéis externos;</li> <li>• Cartazes;</li> <li>• Publicidade em locais (ex. cinemas).</li> </ul> <p><b>Identificação visual da loja e comunicação no ponto-de-venda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Letreiros externos;</li> <li>• Placas nas gôndolas;</li> <li>• Anúncios em carrinhos de compras;</li> <li>• Rádio e TV dentro da loja.</li> </ul>	<p><b>Promoções comerciais para o cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociações comerciais e descontos;</li> <li>• Reembolso/descontos;</li> <li>• Pacotes com bônus;</li> <li>• Feiras e exposições;</li> <li>• Anúncios cooperativos;</li> <li>• Expositor e descontos com anúncio;</li> <li>• Amostras de produtos;</li> <li>• Cupons;</li> <li>• Concurso/sorteios;</li> <li>• Prêmios;</li> <li>• Jogos promocionais.</li> </ul> <p><b>Patrocínio de eventos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocínio de eventos desportivos;</li> <li>• Patrocínios de artes, feiras, festivais e encontros;</li> <li>• Patrocínio de causas sociais.</li> </ul> <p><b>Relações públicas aplicadas a marketing;</b></p> <p><b>Vendas diretas.</b></p>
--	---

**QUADRO 9. Elementos da comunicação de marketing.**

Fonte: adaptado de Keller (2001b).

Em geral, os distribuidores procuram integrar atividades de comunicação para posicionar a marca própria na mente dos clientes. Para Steiner (2004), a maior aproximação que os distribuidores possuem com o cliente permite que as ações de comunicação dos produtos de marca própria sejam mais bem trabalhadas. Contudo, essa vantagem é mais evidente para o ponto-de-venda varejista. Shimp (2009) destaca que é diferente a combinação dos elementos de comunicação entre empresas. Os atacadistas distribuidores, por exemplo, primeiramente precisam enfatizar a comunicação interna. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de materiais internos de divulgação das marcas próprias como jornais de ofertas (quinzenais e ou mensais) e catálogos de produtos (impressos e por *web-site*), assim como a apresentação desse material à equipe de vendas e aos demais funcionários, e depois aos clientes varejistas. Van Gelder (2004) e Veloso (2004) destacam a importância de as empresas comunicarem internamente o posicionamento da marca, sua identidade e personalidade para que, posteriormente, esses conceitos sejam transmitidos aos clientes.



No Brasil, os atacadistas distribuidores precisam capacitar a equipe de vendas e incentivá-la por meio de benefícios especiais e de prêmios. A importância que o vendedor possui como ferramenta primária de comunicação das marcas próprias é evidente, pois o contato pessoal com o cliente é importante forma de demonstrar qual é o conceito da marca. A equipe de vendas, em alguns casos, se torna a melhor opção de comunicação de determinados produtos/marcas. Como exemplo, alguns atacadistas distribuidores relatam dificuldades em comunicar determinados produtos de marcas próprias que, muitas vezes, superam as marcas líderes de mercado (ex. produto *premium*). Assim, comunicar a diferença de “valor” para o cliente varejista é um desafio para a equipe de vendas (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

Além da comunicação ao cliente varejista, as marcas próprias do atacadista distribuidor também necessitam atividades de comunicação no ponto-de-venda. Para isso, é necessário o desenvolvimento de materiais externos e ações voltadas para o consumidor final. Nesse caso, o atacadista precisa auxiliar o cliente varejista realizando atividades de divulgação das marcas próprias através de *banners*, balcões de degustação e demonstração de produtos, amostras grátis, exposição na gôndola, promoções que envolvam sorteio de prêmios, tablôides, jornais de ofertas e a inserção de anúncios nas emissoras de rádio e televisão locais (VELOSO, 2004; PIATO, 2006). Essas atividades de comunicação podem ser totalmente desenvolvidas pelo atacadista, ou compartilhadas com os clientes varejistas.

Um estudo desenvolvido por Vahie e Paswan (2006) concluiu que a percepção de qualidade da atmosfera da loja influencia a percepção de qualidade da marca própria; assim como mencionaram Porter e Claycomb (1997), Sullivan e Adcok (2002), Ailawadi e Keller (2004). Segundo o estudo, o gerenciamento da atmosfera da loja também proporciona meios eficazes de comunicação dos produtos de marca própria. Assim, alguns elementos presentes no ambiente da loja como *displays*, música, iluminação, climatização, decoração, limpeza, gôndolas modernas e funcionários aseados e prestativos, ajudam a transmitir uma imagem positiva da loja que é transferida para as marcas próprias. Datta (2003) ressalta que é exatamente essa imagem que deve ser comunicada aos clientes.

A comunicação é o aspecto de marketing no qual a estratégia de marcas próprias pode apresentar maior deficiência. Por esta razão, não é suficiente contar apenas com a imagem institucional do distribuidor (atacadista ou varejista) para sustentar a sua comercialização. No caso do atacadista distribuidor, é preciso desenvolver efetiva comunicação para impulsionar a aceitação e o reconhecimento dessas marcas pelos clientes varejistas e conseqüentemente, pelos consumidores finais (PIATO, 2006). Para tanto, os aspectos do canal de distribuição, abordados no próximo item, também são importantes.

### 2.2.6 Aspectos do canal de distribuição

A utilização de marcas próprias possui implicações estratégicas que impactam os relacionamentos no canal de distribuição. Uma vez que os canais de distribuição constituem uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores e usuários (BERMAN, 1996), as políticas e estratégias de marca dos participantes do canal, sobretudo relativas às marcas de fabricantes e às marcas próprias de distribuidor (atacadista ou varejista), consistem em uma área crítica de decisão no canal de distribuição (BOWERSOX; COOPER, 1992).

Segundo Garretson et al. (2002), a relação entre fabricantes e distribuidores pode ser caracterizada como de dependência mútua e de constante luta pelo controle do canal. Esta disputa cria relações conturbadas entre as partes, pois ao mesmo tempo em que um precisa do outro, simultaneamente eles competem para maximizar seus lucros. A competição entre fabricantes e distribuidores impulsionada pela disputa entre marca nacional e marca própria pode criar problemas no canal de distribuição (SHOCKER; SRIVASTAVA; RUEKERT, 1994; ROSENBLOOM, 2002). É comum atribuir-se à disputa de marcas a razão para alguns conflitos dentro do canal (BOWERSOX; COOPER, 1992).

A competição com as marcas próprias está assustando muitos fabricantes de marcas tradicionais (KOTLER; KELLER, 2006). Essa disputa está obrigando alguns fabricantes de marcas nacionais a concentrarem-se em mercados-alvo nos quais as marcas próprias não competem (SHOCKER; SRIVASTAVA; RUEKERT, 1994). Além disso, alguns fabricantes de marcas líderes de mercado passaram a adotar ações mercadológicas a fim de recuperar o espaço no ponto-de-venda e a parcela de mercado que foram perdidos (TOILLIER, 2003); embora grande parte dessas ações dos fabricantes, principalmente em comunicação, ainda não apresentam bons resultados (VERHOEF; NIJSSEN; SLOOT, 2002). De acordo com Steiner (2004) a disputa entre as marcas próprias e as marcas de fabricantes está baseada nos seguintes elementos: preço, espaço na gôndola do ponto-de-venda, qualidade, inovação como um elemento de diferenciação e propaganda.

Contudo, existe uma implicação desfavorável ao distribuidor nesta disputa. As marcas próprias são de propriedade e controle dos distribuidores mas, em sua maioria, não são produzidas por eles. Isto significa que os distribuidores precisam de fabricantes que estejam dispostos a fornecer produtos para as marcas próprias. Como reflexo das divergências estratégicas, alguns fabricantes não encontram muitas vantagens e se recusam a fabricar

produtos com a marca do distribuidor (BOWERSOX; COOPER, 1992). São casos em que a empresa prefere manter a força de suas marcas e não introduzir nenhum produto que possa diluir suas posições de mercado (SPINELLI; GIRALDI, 2004). As marcas próprias são vistas como uma ameaça por alguns fabricantes, uma vez que disputam espaço no ponto-de-venda, a preferência do consumidor e, conseqüentemente, a participação de mercado (SOUZA; NEMER, 1993; HOCH, 1996; TOILLIER, 2003).

Entretanto, a constante evolução das marcas próprias, revela que muitos fabricantes encontram vantagens no fornecimento de produtos com a marca do distribuidor, tais como: reduzidas despesas de marketing (em alguns casos, a níveis próximos de zero), vendas e distribuição; o fabricante é “anônimo” (com exceções, pois é possível encontrar dados sobre o fabricante no rótulo do produto); permite redução de capacidade ociosa da fábrica; volume de produção/vendas assegurado por prazo definido; presença em número maior de clientes, com possibilidade de entrada em novos mercados não explorados ou de difícil acesso; e geralmente é um negócio lucrativo com risco reduzido (SOUZA; NEMER, 1993; TOILLIER, 2003; YOKOYAMA, 2010).

As vantagens obtidas pelos fabricantes, não necessariamente consistem em desvantagens para os distribuidores (salvo algumas exceções). Desta forma, o relacionamento atual entre fabricante de marca própria e distribuidor, é caracterizado por poucas divergências e acordos contratuais (VELOSO, 2004). Alguns fabricantes aprenderam a coexistir como fornecedores de grandes distribuidores (McGOLDRICK, 2005). A aquisição dos produtos de marca própria deixou de ser um problema no canal de distribuição e passou a ser visto pelos distribuidores como atividade estratégica tão importante quanto o gerenciamento dos outros elementos de marketing.

Assim, a compra/desenvolvimento dos produtos de marcas próprias é atividade essencial para o sucesso da estratégia (ROSENBRÖIJER, 2001). Para alguns atacadistas brasileiros, o processo de aquisição desses produtos possui o *status* de “função-chave” da estratégia, uma vez que os atacadistas possuem experiência no desempenho dessa função; pois, a negociação e compra de grandes lotes da indústria fazem parte de suas competências centrais (RIEMERS, 1998). Assim, os acordos de prazo de entrega, volume e preço, estão firmados em contratos comerciais (TOILLIER, 2003), nos quais também estão determinadas cláusulas específicas para o desenvolvimento das marcas próprias.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> É interessante destacar que o estudo de Paula (2008) identificou a inexistência de contratos comerciais formais entre fabricantes de marcas próprias e varejistas ingleses. Na Inglaterra, os acordos de fornecimento de marcas próprias se baseiam em relações de confiança entre os agentes.

Nesse sentido, Morton e Zettelmeyer (2004) afirmam que o poder exercido sobre a decisão de posicionamento permite aos distribuidores negociarem com os fabricantes de marcas próprias alguns termos do contrato de fornecimento das marcas nacionais. Segundo os autores, a pressão sobre alguns fabricantes de marcas tradicionais resulta em implicações estratégicas que determinam a maneira como os distribuidores negociam o posicionamento das marcas próprias em relação às marcas dos fabricantes-fornecedores.<sup>17</sup> Nesse caso, os fornecedores habitualmente posicionam suas marcas pouco acima das marcas próprias; muitas vezes, em posições que concorrem diretamente com a percepção de valor de marcas líderes de mercado; ou um pouco abaixo (quando a marca própria almeja uma posição *premium*).

Contudo, eventualmente as marcas próprias podem concorrer com as marcas dos fabricantes-fornecedores<sup>18</sup>. Porém, essa competição é natural e inerente à dinâmica do mercado, porque qualquer marca de uma empresa, fabricante ou distribuidor, pode posicionar marcas que gerem percepção de valor similar no mesmo mercado-alvo. Além disso, Toillier (2003) afirma que muitos fabricantes concordam em produzir marcas próprias visando eliminar concorrentes, pois, caso um fabricante opte por não produzir esses produtos, provavelmente algum concorrente irá fabricá-los.

Normalmente, os fornecedores de marcas próprias querem manter acordos de fornecimento de longo prazo, pois eles precisam arcar com custos de desenvolvimento de produtos, embalagens e de ajustes na linha de produção (YOKOYAMA, 2010). Por consequência, também é importante para os distribuidores um acordo de longo prazo, uma vez que a continuidade da relação é uma maneira de manter o nível de qualidade dos produtos (BLYTHE; ZIMMERMAN, 2005). A preocupação com o nível de qualidade é um aspecto crítico da estratégia, pois coloca em jogo a imagem e a credibilidade dos distribuidores. Destaca-se a existência de forte dependência entre atacadista distribuidor e fabricante; afinal, problemas na produção afetam a disponibilidade do produto (confiabilidade) na prateleira (SOUZA; NEMER, 1993; SULLIVAN; ADCOCK, 2002) e, conseqüentemente, a imagem da marca junto ao cliente varejista e ao consumidor final.

Segundo Rosenbloom (2002) e Paula (2008) a gestão do canal de distribuição deve envolver a construção de relacionamentos viáveis, à base de cooperação entre os agentes, para que cada um deles alcance seus objetivos de distribuição. Principalmente por

---

<sup>17</sup> Muitas vezes, essa negociação não existe, pois alguns fornecedores de marcas próprias são especializados e não possuem marca de fabricante (KUMAR; STEENKAMP, 2008; YOKOYAMA, 2010).

<sup>18</sup> Com frequência, alguns produtos comercializados com marca própria do distribuidor recebem modificações apenas na embalagem, ou seja, o produto mantém-se idêntico ao distribuído com a marca do fabricante que, neste caso, também é o fornecedor da marca própria (YOKOYAMA, 2010).

envolver diferentes organizações, com objetivos, interesses, metas e expectativas diferentes, a viabilidade de um canal de distribuição eficiente depende diretamente de negociação e cooperação entre os agentes. Nesse sentido, alguns atacadistas brasileiros apontam para a necessidade de construção de uma “*joint venture*” da marca própria (PIATO, 2006), no qual o fabricante e o atacadista atuam de forma conjunta e coordenada para garantir a qualidade e o bom desempenho dos produtos de marcas próprias.

Os agentes do canal de distribuição precisam reconhecer a relação de dependência que se forma entre os negócios, principalmente no caso das marcas próprias, onde o fornecedor/fabricante, atacadista e varejista estreitam ainda mais essa relação. Para tanto, é essencial a existência de situações do tipo ganha-ganha, com metas compartilhadas, na qual o ideal é que todos venham a colher juntos os resultados da estratégia. Assim, a estratégia de marcas próprias dos atacadistas distribuidores necessita relacionamentos de parceria tanto com fornecedores, fundamentais no desenvolvimento do produto entre outros aspectos, quanto com os clientes varejistas responsáveis por parte do gerenciamento do produto/marca no ponto-de-venda.

Nesse sentido, os próximos tópicos iniciam outro pilar de discussão, no qual são apresentadas algumas características dos agentes atacadistas e varejistas, bem como os aspectos do relacionamento comum entre eles e em função da estratégia de marcas próprias. Primeiramente, são apresentadas as características estruturais e funcionais de cada setor, para que sejam destacadas as atividades e o tipo/formato de atacadista e varejista que esta pesquisa considerou como agentes de análise. Essa caracterização é essencial para delimitar a análise.

## **2.3 Atacadistas e varejistas: características e relacionamentos**

### **2.3.1 Caracterização funcional e estrutural do setor atacadista**

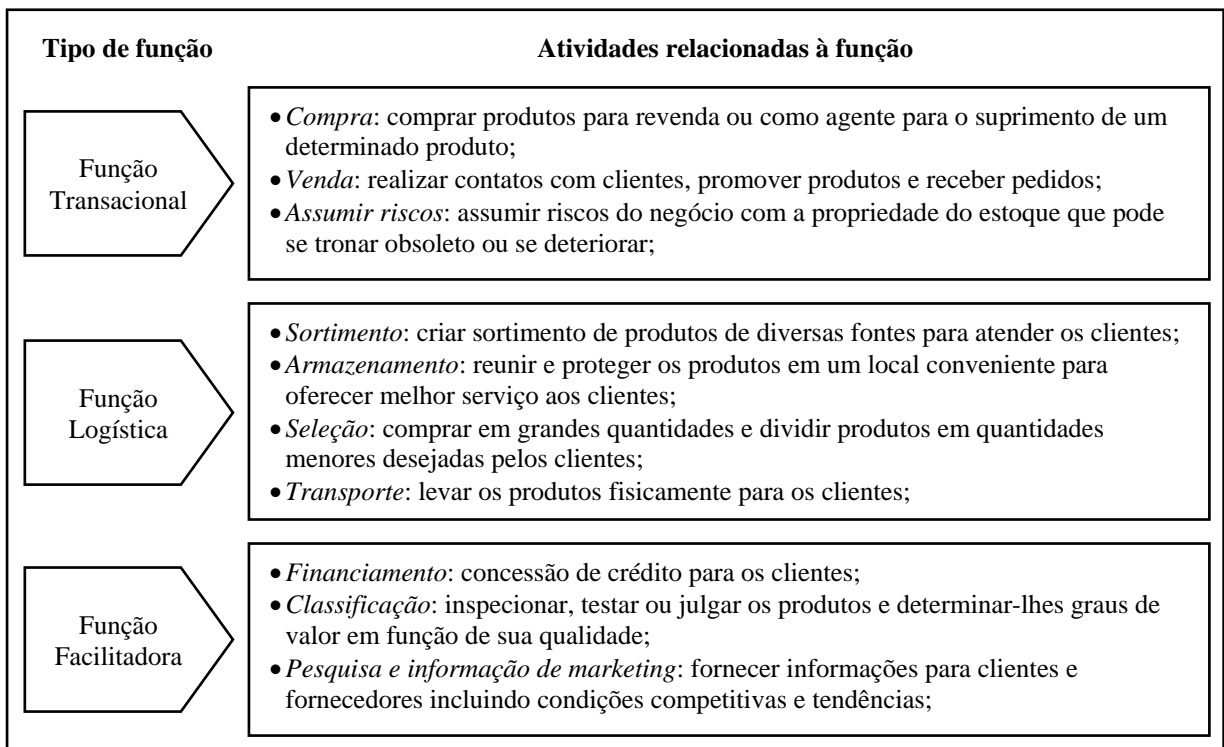
O setor atacadista (comércio atacadista ou distribuição atacadista)<sup>19</sup> está intimamente associado ao gerenciamento de bens tangíveis; contudo, o atacado agrega valor por meio do fornecimento de serviços no fluxo do canal (COUGHLAN et al., 2002; KERIN et

---

<sup>19</sup> Segundo a ABAD, estes termos são entendidos pelo mercado como sinônimos, e representam as empresas que desempenham funções intermediárias no canal de distribuição, ou seja, funções do setor atacadista.

al., 2007) e, mais recentemente, através do desenvolvimento de marcas próprias. Define-se tradicionalmente o atacado como “as atividades das pessoas ou dos estabelecimentos que vendem a varejistas e/ou outros compradores organizacionais para uso industrial, institucional ou comercial, mas não vendem para consumidores finais” (DUNNE; LUSCH, 2001, p. 348).

A principal característica dos atacadistas é suas transações comerciais serem efetuadas no âmbito empresarial, pois eles compram e vendem produtos dos quais assumem a posse (COUGHLAN et al., 2002; KERIN et al., 2007), os riscos (BOWERSOX; CLOSS, 2001) e possuem autoridade na definição de preços. Em geral, os atacadistas desempenham diversas atividades no canal de distribuição, que segundo Kerin et al. (2007) podem ser agrupadas em três funções básicas conforme mostra a figura 10.



**FIGURA 10. Funções e atividades dos intermediários atacadistas.**

Fonte: adaptado de Kerin et al. (2007).

Existem vários tipos e formatos de intermediários atacadistas que podem desempenhar total ou parcialmente as funções/atividades transacionais, logísticas e facilitadoras. Segundo Dunne e Lusch (2001), Rosenbloom (2002) e Kerin et al. (2007) os atacadistas podem ser classificados primeiramente em três categorias gerais: filiais de vendas dos fabricantes, agentes e corretores e, atacadistas mercantis (de mercadorias, comerciais ou tradicionais).

As filiais de vendas dos fabricantes representam pontos-de-venda separados fisicamente das fábricas, que podem trabalhar com ou sem estoques, e que pertencem aos próprios fabricantes. Essa categoria é característica de empresas que adotam a integração vertical (à jusante e/ou à montante de sua cadeia produtiva) de suas atividades e que acabam desempenhando a função de intermediação da distribuição dos produtos. Os agentes e corretores (representantes comissionados ou operador de compras) constituem uma categoria independente que desempenha poucas funções de atacado, uma vez que eles não adquirem a posse das mercadorias, apenas ajudam a reunir vendedores e compradores, articulando a negociação entre eles, em troca de uma comissão sob o valor da transação.

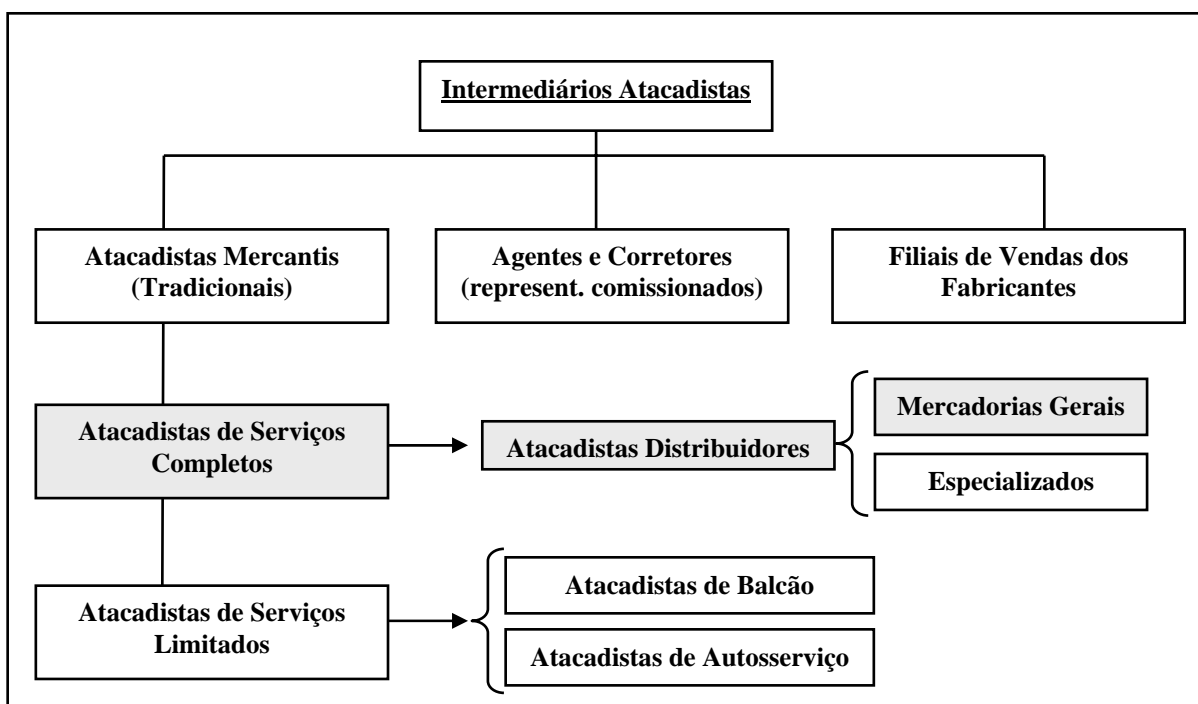
Os atacadistas mercantis são empresas independentes que compram (assumem a propriedade), armazenam, manuseiam e fracionam produtos, revendendo-os para outros fabricantes, atacadistas ou varejistas. Segundo Kerin et al. (2007), cerca de 83% das empresas envolvidas em atividades de atacado são atacadistas mercantis. Eles representam a categoria mais atuante no setor atacadista brasileiro (ABAD, 2009). Conforme a classificação de Dunne e Lusch (2001) os atacadistas mercantis podem ser divididos em dois tipos: atacadistas de serviços completos e atacadistas de serviços limitados.

Os atacadistas de serviços completos desempenham praticamente todas as funções inerentes ao atacado. Eles compram e estocam as mercadorias, fracionam e entregam no armazém/loja do cliente, concedem crédito e serviços especiais, além de manter equipe de vendas que periodicamente visita os clientes. Segundo a ABAD (2009) os formatos de atacado de serviços completos mais atuantes no Brasil, são os atacadistas distribuidores de mercadorias gerais e os atacadistas distribuidores especializados. Os distribuidores de mercadorias gerais possuem uma equipe de vendas que atende um número elevado de clientes com frequência determinada (vendas feitas a prazo), fazem entregas com frota própria ou de terceiros e chegam a trabalhar com seis mil itens diferentes. Os distribuidores especializados possuem essas mesmas características, no entanto, são especializados em uma única linha ou categoria de produtos, atendendo um mercado mais específico e restrito.

Os atacadistas de serviços limitados desempenham apenas algumas funções/atividades inerentes ao atacado. Eles compram, estocam e fracionam a mercadoria, mas não prestam serviço de entrega, nem concedem crédito ao comprador. Por isso, também são conhecidos como atacadistas de venda à vista ou do tipo *pague e leve (cash-and-carry)*. Conforme a ABAD (2009) destacam-se no Brasil, dois formatos de atacado de serviços limitados: os atacadistas de balcão e os atacadistas de autosserviço. Os atacadistas de balcão possuem uma equipe de vendedores internos preparada para atender clientes que visitam esse

tipo de estabelecimento. Trabalham com um *mix* reduzido de mercadorias, representado pelos produtos de maior giro no varejo. Neste formato, o próprio cliente transporta sua compra.

Os atacadistas de autosserviço não possuem equipe de vendas, nem estrutura de entrega; a mercadoria é exposta em prateleiras ou *pallets* e oferecida nas embalagens de embarque originais (da indústria) ou em embalagens menores fracionadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. Nesse formato, os clientes precisam buscar as mercadorias na loja/armazém do atacadista e pagar por elas à vista. Geralmente, esses atacadistas são visitados por pequenos varejistas e pequenos clientes industriais. Este formato, que possui muitas características do varejo, está em expansão nos grandes centros do Brasil. O esquema da figura 11 ilustra as principais categorias e tipos de atacado.



**FIGURA 11. Principais categorias e tipos de atacado.**

Fonte: elaborada pelo autor com base em Dunne e Lusch (2001), Rosenbloom (2002) e ABAD (2009).

Destaca-se novamente que esta pesquisa estuda especificamente a estratégia de marcas próprias desenvolvida por atacadistas distribuidores de mercadorias gerais. Esse recorte no setor atacadista é necessário para que haja simetria nos parâmetros de análise, considerando empresas que possuem o mesmo formato de atuação. Assim, a análise do alinhamento da estratégia de marcas próprias junto os pequenos e médios varejistas, proposta nesta pesquisa, refere-se a uma estratégia desenvolvida por seus principais fornecedores: os atacadistas distribuidores de mercadorias gerais. No mesmo sentido, o próximo tópico caracteriza o setor varejista e identifica o tipo/formato de varejo analisado nesta pesquisa.



### 2.3.2 Caracterização funcional e estrutural do setor varejista

O varejo caracteriza-se por empresas cuja atividade principal consiste na comercialização de produtos e na prestação de serviços que atendam necessidades pessoais e/ou domésticas do consumidor final (PARENTE, 2000; ROSENBLOOM, 2002). Desta forma, o varejista é o agente econômico (empresa ou profissional autônomo) envolvido com as atividades de varejo. Ele é um prestador de serviços que agrega valor e/ou utilidade aos produtos e que interage diretamente com o consumidor final (URDAN F.; URDAN, A., 2006; LEVY; WEITZ, 2007).

O varejista desempenha papel de intermediário entre os fabricantes ou atacadistas e o consumidor final, facilitando a transferência de propriedade dos produtos em termos de quantidade, tempo e facilidade de aquisição (SULLIVAN; ADCOCK, 2002). Assim, os varejistas oferecem variedade de produtos e serviços, dividem (fracionam) lotes grandes em pequenas quantidades, mantêm estoques e fornecem serviços aos consumidores finais (LEVY; WEITZ, 2007). Contudo, o varejista não é visto somente como intermediário, pois seu papel no canal de distribuição envolve outras atividades importantes que contribuem para a satisfação do mercado-alvo como: criar um local para venda (físico ou virtual), promover e expor produtos, atrair, receber e colocar clientes em contato com as ofertas, explicar as vantagens dos produtos, negociar venda, orientar sobre uso e aplicações dos produtos e às vezes, entregá-los (URDAN F.; URDAN, A., 2006).

Todavia, existem vários tipos e formatos de varejistas que podem desempenhar total ou parcialmente estas atividades. Sullivan e Adcock (2002) classificam as empresas varejistas com base nos seguintes critérios:

- a) o tipo de consumidor a ser atendido: consumidor final, industrial ou para revenda;
- b) o tipo de premissas e o espaço ocupado no mercado: loja fixa (que inclui diferentes tipos, como localização urbana, rural, grandes redes com várias lojas ou somente uma loja), loja móvel ou sem loja (que também inclui desde máquinas de vendas até vendas pela Internet);
- c) o tipo de mercadorias oferecidas, sortimento e variedade, nível de preços e nível de serviços oferecidos.

Na classificação de Parente (2000), os varejistas são divididos em três categorias principais: a) por tipo de propriedade; b) varejo com loja; c) varejo sem loja. Cada uma dessas categorias é subdividida em outros tipos ou formatos de varejo. Destaca-se que nesta pesquisa são importantes as categorias “por tipo de propriedade” e “varejo com loja”.

Na categoria “por tipo de propriedade”, destacam-se os varejistas independentes e sistemas de marketing verticais. Os varejistas independentes correspondem a pequenas instituições, com uma única loja e administração familiar (geralmente abastecidos por atacadistas). Nos sistemas de marketing verticais, os membros do canal de distribuição, liderados por um dos membros, atuam de forma integrada para evitar perdas e obter melhores resultados. Destaca-se que nesse sistema podem surgir cadeias (ou redes) varejistas integradas por contratos patrocinados por um atacadista ou por varejistas (como as cooperativas) (PARENTE, 2000; KERIN et al., 2007).

Na categoria “varejo com loja” destaca-se o varejo alimentício. Além da categoria de varejo, também é necessário considerar os diferentes formatos de atuação. O formato do varejo refere-se ao tipo de estratégia adotada por determinado varejista para satisfazer as necessidades de seus mercados-alvo, como sortimento, nível de serviços, preços, ações promocionais, localização, ambiente e *layout* de loja (LEVY; WEITZ, 2007). Assim, para atender os propósitos desta pesquisa, o estudo tem como foco as empresas varejistas “com lojas” (PARENTE, 2000), que oferecem sortimentos de produtos ao consumidor final (SULLIVAN; ADCOCK, 2002). Esses varejistas atuam especificamente no formato de varejo alimentício supermercadista, incluindo os tipos: mini-mercado, supermercado compacto e supermercado convencional (PARENTE, 2000).

Os mini-mercados caracterizam-se por estabelecimentos que possuem forte inserção em bairros localizados nas periferias das cidades brasileiras, possuem uma linha básica de produtos de mercearia que são ofertados pelo sistema de autosserviço<sup>20</sup> e possuem de um a no máximo dois *check-outs* (PARENTE, 2000). No Brasil, esses estabelecimentos são evolução das antigas mercearias e compõem o chamado “pequeno varejo”.

Os outros dois formatos caracterizam-se pelo termo “supermercados”. Segundo Parente (2000, p. 32) os supermercados são “estabelecimentos caracterizados pelo sistema de autosserviço, *check-outs* e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses auto-servirem-se, utilizando cestas ou carrinhos”. De acordo com a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) o supermercado é um tipo de varejo alimentício que utiliza o sistema de autosserviço, dispõe de dois ou mais *check-outs* e de quatro áreas básicas: perecíveis, mercearia, limpeza doméstica e bebidas (HILÁRIO, 2009). As principais

---

<sup>20</sup> Sistema de Autosserviço: no varejo alimentício, o consumidor compra o produto sem necessariamente haver um funcionário na loja intermediando o processo, antes de passar pelo *check-out* (HILÁRIO, 2009). Surgiu nos EUA em meados de 1912 (embora adotado amplamente por supermercados em 1930), com o objetivo inicial de diminuir custos com mão-de-obra e entrega, alterando a forma de como o comércio de produtos de mercearia básica era tradicionalmente desenvolvido (GHISI, 2005).

características que diferenciam (para fins de classificação) supermercados compactos de supermercados convencionais são: tamanho do estabelecimento, número de *check-outs* e número de itens comercializados (linha de produtos).

Os supermercados compactos possuem de três a seis *check-outs* e oferecem uma linha completa, porém compacta de produtos. No Brasil, também são chamados “supermercados de bairro” (ou de vizinhança) pelo perfil geográfico de atuação. Operam com as principais seções: mercearia, perecíveis, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, deixando, às vezes, de operar com um desses segmentos típicos (GHISI, 2005). Em geral, os supermercados compactos pertencem a varejistas independentes e por serem menores, ou mais “compactos”, esses estabelecimentos também compõem o chamado “pequeno varejo”.

Os supermercados convencionais (ou tradicionais), já apresentam maior espaço na loja e ampla variedade de produtos. Entre as seções existentes, opera principalmente as mais tradicionais: mercearia, perecíveis, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, sendo crescente o aumento de seções, para atrair o cliente, como a de padaria e de peixaria (GHISI, 2005). No Brasil, esses estabelecimentos de porte médio pertencem a varejistas independentes e/ou a redes de varejo <sup>21</sup> e são, às vezes, evolução da expansão de pequenos varejos.

Com base na classificação de Parente (2000) e nos critérios de classificação do ranking ABRAS 2010 (HILÁRIO, 2010), o quadro 10 apresenta as características dos formatos estudados nesta pesquisa. Ressalta-se que esses formatos de varejo podem atuar de forma totalmente independente ou então, em sistemas de marketing verticais caracterizados por cadeias ou redes de varejistas independentes organizadas por um atacadista.

Formatos de varejo	Área de vendas (m <sup>2</sup> )	Nº médio de itens	Nº de <i>check-outs</i>	Designação
Mini-mercado	Até 250 m <sup>2</sup>	2177	1 – 2	Pequeno Varejo
Supermercado compacto	251 – 1000 m <sup>2</sup>	7608	3 – 6	Pequeno Varejo (de vizinhança)
Supermercado convencional	1001 – 2500 m <sup>2</sup>	14566	7 – 20	Médio Varejo

**QUADRO 10. Formatos de varejo abordados na pesquisa.**

Fonte: adaptado de Parente (2000) e Hilário (2010).

<sup>21</sup> A rede ou cadeia de varejo é “composta por unidades de varejo de propriedade de uma única empresa e operadas por ela, e normalmente têm certa centralização na tomada de decisões de definição e implementação de suas estratégias” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 64). É importante destacar que nesta pesquisa, não são analisadas redes de varejo organizadas por varejistas, pois essas redes não comercializam marcas próprias de atacadistas.

A justificativa pela escolha dos formatos de varejo apresentados no quadro 10 se baseia na verificação dos principais segmentos-alvo dos atacadistas distribuidores de mercadorias gerais brasileiros. Assim, nesta pesquisa o pequeno e o médio varejo supermercadista (independente ou organizado em cadeia por um atacadista) representam os principais clientes dos atacadistas distribuidores, pois são eles que comercializam os produtos de marcas próprias junto ao consumidor final. Cabe ressaltar que se fossem incluídos os atacadistas de autosserviço nesta pesquisa, outros formatos de varejo deveriam ser considerados como bares, lanchonetes, padarias etc. O próximo tópico detalha a evolução e as principais características do pequeno e médio varejo supermercadista no Brasil.

### **2.3.3. Evolução e características do pequeno e médio varejo supermercadista no Brasil**

O varejo supermercadista brasileiro obteve em 2008 seu melhor desempenho dos últimos anos, registrando um crescimento no faturamento das vendas reais de 10,5%. Esse desempenho se deve ao crescimento de todos os formatos de varejo, especialmente dos varejistas de médio e pequeno porte (HILÁRIO, 2009). Contudo, a situação nem sempre foi favorável aos pequenos e médios varejos supermercadistas. Desde a década de 1950, com a chegada dos primeiros supermercados no país, caracterizando o fim da hegemonia dos pequenos empórios e mercearias tradicionais, os pequenos e médios varejistas brasileiros passaram por períodos difíceis, marcados pelos ciclos de reestruturação do setor.

De acordo com Ghisi (2005) no início dos anos de 1990, o setor supermercadista brasileiro possuía três características: o capital nacional era majoritário; era constituído, predominantemente, por empresas familiares; e era caracterizado pela regionalização, ou seja, contava principalmente com redes de pequeno e médio porte, com atuação em âmbito local e/ou regional. Porém, o setor passou por um amplo processo de internacionalização e reestruturação, pois grandes empresas varejistas estrangeiras voltaram suas estratégias para a conquista do mercado brasileiro (MENDONÇA, 2002).

Esse processo forçou grandes grupos nacionais a defenderem sua posição, disputando cada vez mais participação de mercado. Dessa forma, na segunda metade da década de 1990, existiam no Brasil grandes empresas varejistas, com poder de atuação junto aos consumidores e fornecedores, organizadas e com facilidade de captar investimentos no exterior a baixo custo. Em contrapartida, os pequenos e os médios supermercados,

caracterizados por sua atuação local e baixo poder de influência, trabalhavam de forma cada vez mais dispersa e desorganizada (QUENTAL; SILVA; LEITE, 2001).

Nesse período, a concentração de grandes redes nacionais e internacionais tornou a situação mais crítica para o pequeno e médio varejista. Segundo Ghisi (2005), muitos especialistas previram o fim, principalmente, do pequeno varejo, apontando sua dificuldade de sobreviver frente às novas regras do mercado e resistir às verdadeiras potências que se formaram. Esse processo de concentração do setor alterou a maneira como as indústrias e os atacadistas passaram a encarar o supermercadista de pequeno e médio porte, vindo nesses segmentos, canal alternativo de distribuição.

Nesse contexto, os pequenos e médios supermercadistas não tinham muitas alternativas e precisavam adotar gestão mais profissional do negócio, conhecer melhor seu consumidor e praticar preços mais competitivos (LONGARESI, 2006). Isso ocorreu efetivamente após a estabilização da economia brasileira (iniciada em meados de 1994 e consolidada a partir dos anos 2000), quando o consumidor passou a realizar compras de reposição em lojas próximas de sua residência, abandonando gradativamente os hipermercados, que faziam do preço e das promoções seus principais atrativos. Nesse período, lojas com pouca sofisticação transformaram-se em supermercados compactos, incorporando novas seções, como frios e laticínios, hortifrutigranjeiros, padaria e açougue (GHISI, 2005).

Segundo Ghisi (2005) e Meza (2009), o consumidor brasileiro está migrando dos hipermercados para os supermercados de bairro, à medida que esses estabelecimentos conseguem operar com preços mais competitivos, além de oferecerem a vantagem da conveniência (proximidade da casa ou local de trabalho do cliente). A conveniência é fator primordial na definição da opção de compra, sendo um forte indicativo a favor do varejista.

Quando o varejista conhece as características de sua vizinhança, pode trabalhar serviços e criar atrativos que fidelizem cada vez mais o seu cliente. Desta forma, os pequenos e médios varejistas foram estimulados a oferecer produtos e serviços que melhor se adaptassem às necessidades individuais dos consumidores, como entregas em domicílio, cartões para clientes preferenciais, maior variedade de produtos e marcas e linhas de produtos de maior qualidade (MEZA, 2009).

Desta forma, o pequeno varejo especificamente, iniciou em 2001 um ciclo de crescimento acentuado que perdurou até o ano de 2006; pois o crescimento se manteve baixo em 2007 (1,8%) e moderado em 2008 (6,5%) (ELOI, 2009), oscilou em 2009 (3,9%) (HILÁRIO, 2010), recuperando-se em 2010 (6%) (ELOI, 2011b). Em 2006, o pequeno varejo registrou seu melhor índice de crescimento em faturamento (12,5%), enquanto no mesmo

período grandes supermercados obtiveram 2,8% e hipermercados registraram queda de 4,5% (ABAD, 2007). Isso foi resultado da reorganização desse formato de varejo (LONGARESI, 2006). No mesmo sentido, os supermercados de médio porte registraram maior crescimento em 2007 e 2008, em torno de 11,6% (ELOI, 2009); em 2009, cresceram 5,4% (HILÁRIO, 2010), recuperando-se em 2010 (9,7%) (ELOI, 2011b). Esse formato de varejo foi o que soube melhor se ajustar ao aumento de renda da população das classes C e D e principalmente às mudanças no perfil do consumidor, que procura além da comodidade, praticidade e melhor nível de serviço na loja (HILÁRIO, 2009; ELOI, 2010b). Em 2010, o volume de vendas nos supermercados brasileiros manteve alta de 6,8%, com destaque para o pequeno varejo que tem recebido visitas mais constantes dos consumidores no ponto-de-venda (MENEZES, 2010b).

Além do crescimento, atualmente destaca-se a importância do papel desempenhado pelos pequenos e médios supermercados localizados em bairros de cidades distantes de grandes centros. Esses estabelecimentos possuem a responsabilidade de abastecer, gerar emprego e levar desenvolvimento para muitas localidades do país (LUKIANOCENKO, 2009). Para isso, os pequenos e médios varejistas possuem poucas, porém importantes formas de apoio ao desenvolvimento de seus negócios. Como exemplos têm-se: a formação de centrais de negócios<sup>22</sup> (evolução das associações de compras) – que são equivalentes às associações formadas por sistemas de marketing verticais entre varejistas (PARENTE, 2000; KERIN et al., 2007) – e a atuação dos atacadistas distribuidores.

Segundo Ghisi (2005) a necessidade da formação das centrais de negócios é uma alternativa que pode gerar potenciais vantagens competitivas e oferecer sustentabilidade aos pequenos e médios supermercados brasileiros. É uma estratégia ampla e complexa que envolve esforço, comprometimento, mudanças culturais e trabalho conjunto. Conforme a autora (que estudou amplamente o tema) existem diversos benefícios aos supermercadistas com a formação da central de negócios, mas também há barreiras que dificultam seu sucesso.

Como benefícios, a autora destaca: compartilhamento de custos (ex: frete); troca de experiências; redução dos preços dos produtos comprados; possibilidade de ações conjuntas, como marketing e treinamento; ampliação do *mix* de produtos oferecidos nas lojas; e aumento da linha de crédito. Como dificuldades, têm-se principalmente a falta de ampliação do foco dessa união, hoje muito centrada na busca por preços mais baixos junto aos

---

<sup>22</sup> As centrais de negócios representam esforços associativos de supermercados de pequeno e médio porte para obter maior poder de compra, presença de mercado e ganhos relacionados à produtividade e capacitação interna. Surgiu com a finalidade de unir empresas do mesmo segmento e, assim, conseguir força na negociação com as indústrias fornecedoras, barateando o preço dos produtos adquiridos em função do volume solicitado, conseguindo descontos e melhores condições de pagamento. Normalmente, a negociação é feita em nome da associação e o fornecedor emite a nota fiscal e faz a entrega dos produtos a cada associado (GHISI, 2005).

fornecedores; a bitributação (os supermercados pagam impostos duas vezes, pois geralmente são feitas duas notas fiscais – do fornecedor para a central de negócios e da central para o supermercado); e os interesses conflitantes.

Além das centrais de negócios, o setor atacadista distribuidor é outra importante alternativa para garantir a sustentabilidade dos pequenos e médios varejistas. Observa-se que o crescimento do pequeno e médio varejo nos últimos anos está atrelado concomitantemente ao crescimento do setor atacadista, pois além de ser importante fornecedor desses mercados, também contribuiu para o melhor desempenho competitivo desses clientes (LONGARESI, 2006). Nesse sentido, o apoio à gestão, disponibilidade de crédito, entrega em locais de difícil acesso, oferecimento de um amplo *mix* de produtos e principalmente a oferta de produtos exclusivos de marca própria, demonstram a importância dos atacadistas distribuidores para a manutenção dos negócios dos seus clientes varejistas (PIATO, 2006). Dessa forma, o próximo tópico apresenta alguns aspectos que caracterizam o relacionamento entre atacadistas distribuidores e clientes varejistas.

### **2.3.4 O relacionamento entre atacadistas distribuidores e clientes varejistas**

Nos últimos anos é reconhecido o poder conquistado pelo setor varejista brasileiro nos relacionamentos com fornecedores, fazendo com que o varejo tenha se tornado, em muitos casos, líder do canal de distribuição (SULLIVAN; ADCOCK, 2002). Isso significa que o varejo vem deixando o papel de elo essencial do canal de distribuição para assumir papel de definição, direção e controle de muitas atividades ao longo de todo o canal (PAULA, 2008). Essa conquista no varejo supermercadista é resultado da força gerada pela concentração de grandes redes de varejo nacionais e internacionais que se formaram no país. Em 2010, as três maiores redes do país concentraram 43% do mercado (HILÁRIO, 2011).

Entretanto, o Brasil, comparado a outros países da Europa como França, Holanda e Espanha, ainda configura um mercado caracterizado pela pulverização das empresas do setor. Isso representa na prática, que 57% dos varejistas brasileiros (HILÁRIO, 2011) correspondem a formatos de varejo (na maioria, pequenos) que não possuem condições econômicas e gerenciais de exercer “poder” sobre outras empresas do canal de distribuição. Segundo Rosenbloom (2002) o poder no contexto do canal de distribuição, se refere à capacidade de um membro do canal em controlar ou influenciar o comportamento de outro(s)

membro(s). Esse membro pode exercer “poder” na tentativa de gerar comportamentos que venham favorecer a todos no canal, ou apenas a ele próprio.

Eloi (2010a) destaca que o relacionamento entre empresas no canal de distribuição não deve ser formado por meio da imposição de vontades de uma das partes, mas pelo respeito e oportunidade de se obter lucros conjuntos. Nesse sentido, o atacadista distribuidor pode ser um parceiro importante no desenvolvimento dos pequenos e médios varejistas, pois é o principal abastecedor de suas lojas (95% dos pequenos e 40% dos médios varejistas brasileiros), ao mesmo tempo em que 52,8% do faturamento dos atacadistas distribuidores brasileiros advêm desses clientes. A manutenção de relacionamentos de parceira entre esses agentes é fundamental para a sobrevivência de ambos (MENEZES, 2010b). Contudo, é preciso que as expectativas de ambos estejam alinhadas (TURCO, 2007).

Turco (2007) e Sousa (2009) destacam que a relação entre atacadistas distribuidores e clientes varejistas requer um equilíbrio que nem sempre é fácil de ser alcançado. Os pequenos varejistas, em grande parte com baixo índice de profissionalização, ainda são resistentes à mudança em relação ao foco excessivo em preço, que tradicionalmente pauta a negociação entre os agentes. Por outro lado, os atacadistas distribuidores também não despertaram totalmente para a melhoria na prestação de serviços aos seus clientes. Nesse sentido, destaca-se que esse relacionamento é afetado em grande parte pelo nível de serviço prestado pelos atacadistas distribuidores aos clientes varejistas, que conseqüentemente, reflete no nível de serviço dos varejistas aos consumidores finais.

Assim, além das funções tradicionais relativas a fornecer cobertura de mercado, fazer contato de vendas, manter estoques, processar pedidos e reunir informações de mercado (ROSENBLOOM, 2002; KERIN et al., 2007), os atacadistas distribuidores precisam garantir a disponibilidade dos produtos, estender crédito e auxílio financeiro, fragmentar volumes, oferecer conveniência de sortimento (*mix*) de produtos e oferecer suporte técnico e mercadológico (principalmente no aspecto promocional) aos clientes (ROSENBLOOM, 2002; ELOI, 2009). Além disso, eles precisam garantir preço competitivo e regular; apoiar os clientes na escolha do *mix* adequado e no treinamento dos funcionários; ajudar a orientar o *layout* visual da loja; e contribuir para as campanhas publicitárias na região/bairro do cliente, assim como para melhor gestão desses estabelecimentos (ELOI, 2010b).

Uma pesquisa realizada em 2010 pela Kantar WorldPanel, avaliou entre outros aspectos, como está a parceria entre atacadistas distribuidores e clientes varejistas. Para tanto, pequenos varejistas de todo o Brasil foram questionados sobre os serviços mais prestados pelos atacadistas distribuidores. Os resultados apontam, em ordem decrescente de ocorrência,



os seguintes serviços: primeiro, a variedade de *mix*; segundo, a pontualidade de entrega; e na sequência, as facilidades de pagamento; a contribuição para um melhor entendimento do consumidor; melhores prazos; preços competitivos; reposição eficiente; e por último, apoio nas ações de marketing (MENEZES, 2010b). É interessante destacar que em comparação aos serviços prestados pelas indústrias, o mesmo estudo destaca que o apoio nas ações de marketing e o fornecimento de materiais promocionais são os serviços mais desejados.

Como reflexo dos serviços prestados pelos atacadistas distribuidores, os clientes varejistas procuram conquistar e fidelizar clientes por meio dos serviços prestados na loja. Assim, a mesma pesquisa apontou que o varejista está preocupado primeiramente com o atendimento, depois com as promoções, e na sequência, com a entrega em domicílios, a ampliação do sortimento, a ampliação dos meios de pagamento e as promoções com degustação (MENEZES, 2010b). Urdan e Urdan (2006) alertam que os serviços geram custos, o que obriga os varejistas a definirem o nível de serviços com base no valor percebido pelos clientes, pois é desnecessário investir em serviços que os clientes não valorizam. Isso explica em parte, porque o nível de serviços difere entre os varejistas. Ressalta-se a importância do nível de serviços com base no valor, para o fortalecimento da imagem da loja e para a competitividade dos varejistas (COOK; WALTERS, 1991; SULLIVAN; ADCOCK, 2002; LEVY; WEITZ, 2007).

No intuito de aumentar a competitividade, os pequenos varejistas podem buscar parceiras com atacadistas ou mesmo com outros varejistas. Nesse sentido, Menezes (2010b) destaca a continuidade da tendência do “associativismo”, já apontada por Ghisi (2005). No Brasil, essas redes, centrais ou associações de negócios possuem atualmente 13,3% de participação no setor varejista de autosserviço (ABRAS, 2011b). A pesquisa realizada pela Kantar WorldPanel também identificou entre os pequenos varejistas respondentes que 62% possui algum tipo de associação com redes ligadas a varejistas e 40% estão associados a redes ligadas a atacadistas (MENEZES, 2010b).

Assim como as centrais de negócios e ou associações entre varejistas independentes, os atacadistas distribuidores também podem organizar sistemas de marketing verticais por meio de cadeias voluntárias de clientes varejistas, que buscam cooperação e o alinhamento das atividades de distribuição (PARENTE, 2000; KERIN et al., 2007). Nessas cadeias, um atacadista desenvolve relacionamento contratual com pequenos varejistas independentes para padronizar e coordenar as práticas de compra, programas de *merchandising*, gerenciamento de estoques entre outras atividades. Essas cadeias podem proporcionar economias de escala e descontos por volume, além de possibilitar a concorrência

com outras lojas de cadeias ou redes (KERIN et al., 2007).

É importante destacar que todas as formas de comportamentos cooperativos e de integração entre firmas precisam ser combinadas com o processo de competição por vantagens diferenciais para que se possa entender toda a gama de ações envolvidas no gerenciamento de marketing (TAYLOR, 1974). Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) destacam que o papel fundamental do marketing nas redes baseadas em parcerias, é desenvolver as bases do marketing de relacionamento. Para tanto, os autores apontam a necessidade de se estabelecer vínculos entre a organização e seus clientes, para obter fidelidade e intensificar o valor das ofertas. A seguir, a figura 12 apresenta as bases do marketing de relacionamento.



**FIGURA 12. Bases do marketing de relacionamento.**

Fonte: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 281).

Assim, para que o relacionamento seja eficaz, é necessário que existam razões consistentes para ambas as partes envolvidas. Além disso, é necessário que os funcionários estejam motivados e comprometidos com o relacionamento e que existam confiança e respeito mútuos (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011). Nota-se a importância dos funcionários para o fortalecimento dos relacionamentos. Nesse sentido, o desenvolvimento da equipe de vendas do atacadista distribuidor é essencial para estreitar os vínculos com os clientes varejistas (GUIRALDELLI, 2010), além da sua importância na implementação de estratégias de marketing (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011). Assim, essas bases do relacionamento são fundamentais para que a estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor seja implementada em parceria com os clientes varejistas. O próximo tópico discute esse relacionamento em função da estratégia de marcas próprias.

### **2.3.5 O relacionamento entre atacadistas distribuidores e clientes varejistas em função da estratégia de marcas próprias**

No contexto do relacionamento entre o atacadista distribuidor e seus clientes varejistas, surge a estratégia de marcas próprias, como uma oportunidade desses agentes obterem lucros em conjunto. Como os atacadistas distribuidores não possuem lojas físicas para revenda de produtos ao consumidor final, os pequenos e médios varejos transformaram-se em importantes parceiros para implementação dessa estratégia. A estratégia congrega a necessidade competitiva dos atacadistas em obterem maiores lucros, gerenciando suas próprias marcas, com a necessidade dos clientes varejistas de diversificação de *mix* e competitividade em qualidade e preço.

Assim, por estar mais próximo do consumidor final, o varejista possui melhores condições de obter informações sobre o comportamento de compra dos clientes, assim como é capaz de se comunicar de forma mais efetiva com eles, facilitando a definição da estratégia. Ao gerenciar marcas próprias, o varejista consegue proteger e incrementar sua diferenciação em preço e produto frente aos concorrentes, além de aumentar a fidelidade do consumidor final (REYNOLDS; CUTHBERTSON, 2004).

A estratégia de marcas próprias deve ser implementada de forma a alcançar a confiança dos consumidores finais no varejista e nos produtos de marcas próprias (PAULA, 2008). Dessa forma, as marcas próprias também são desenvolvidas para aprimorar a confiança dos consumidores de que aquele varejista tem capacidade de atender suas expectativas (CUTHBERTSON; BELL, 2004). Para tanto, Bell, Cuthbertson e Koskinen (2005) sugerem que é importante haver preocupação com a definição dos padrões de qualidade e controle dos produtos, além da oferta de serviços diferenciados ao consumidor final. Assim, o varejista pode conseguir diferenciação pelo *mix* de produtos com marcas que não estarão disponíveis em lojas concorrentes (PAULA, 2008).

Ressalta-se que a estratégia de marcas próprias desenvolvida pelos atacadistas distribuidores é diferente da estratégia de marcas próprias desenvolvida por um varejista de grande porte, por exemplo. As fases que normalmente compreendem o desenvolvimento de produtos de marcas próprias são: revisão da situação/contexto e identificação de oportunidades; desenvolvimento do conceito; implementação; gerenciamento; e avaliação do produto (FERNIE, J.; FERNIE, S.; MOORE, 2003). No caso do atacadista distribuidor e do seu cliente varejista, a implementação e o gerenciamento da estratégia de marcas próprias são,

de certa forma, compartilhados entre ambos. Por isso, o sucesso no desenvolvimento de marcas próprias é resultado de harmonia e “alinhamento” entre as ações (elementos) de marketing e os objetivos da estratégia de marcas próprias, além da eficiência na sua implementação e gestão (BELL; CUTHBERTSON; KOSKINEN, 2005).

O “alinhamento pode ser definido como o arranjo ou posição numa linha reta” (PARENTE, 2000, p. 54). Sob uma perspectiva gerencial o alinhamento é uma combinação de decisões e ações que visam alcançar melhor desempenho de forma consistente (SCHERPEREEL, 2006). É um conceito que apresenta como principal característica a dualidade de seu comportamento, pois as ações podem estar alinhadas ou desalinhadas. As empresas operam frequentemente em situações de desalinhamento. Assim, quando não estão alinhadas em torno de seus objetivos, cada parte procura implementar seus esforços em direções não convergentes, provocando grande desperdício de recursos (PARENTE, 2000).

Em geral, as estratégias demandam a implementação de atividades que vão da aquisição e alocação de recursos até o desenvolvimento de competências, a modelagem da cultura corporativa e a adoção de sistemas adequados de suporte. Essas atividades visam alinhar os recursos e as competências da empresa à direção estratégica escolhida (KLUYVER; PEARCE II, 2010; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). O alinhamento da estratégia pode ser direcionado para preencher lacunas (*gaps*)<sup>23</sup> de competência estratégica (KLUYVER; PEARCE II, 2010) que podem, por exemplo, no relacionamento entre atacadistas e varejistas envolver a adoção de um posicionamento de marca mais forte e a construção de uma rede de distribuição mais robusta.

Além disso, o alinhamento pode ser direcionado para manter o foco da estratégia, para que ela seja executada da maneira em que foi planejada, uma vez que a formulação e a implementação da estratégia são atividades humanas sujeitas a erros e obstruções (MINTZBERG, 1996; KLUYVER; PEARCE II, 2010). Nesse sentido, os atacadistas distribuidores podem requerer que o foco da estratégia de marcas próprias, previamente definido por eles, seja mantido na implementação e no gerenciamento da estratégia no varejo. Assim, para que ocorra o alinhamento é preciso que os objetivos da estratégia sejam comunicados com eficácia entre os agentes e que os recursos necessários sejam devidamente alocados (KLUYVER; PEARCE II, 2010).

O alinhamento estratégico entre empresas deve ser pautado por relacionamentos de parceria e de compartilhamento de responsabilidades e objetivos

---

<sup>23</sup> Os *gaps* são disparidades substanciais em competências, habilidades e recursos entre o que os clientes demandam e o que a empresa pode efetivamente entregar (KLUYVER; PEARCE II, 2010).

(MOCKLER, 2001). Nesse sentido, a estratégia de marcar próprias do atacadista distribuidor necessita do comprometimento de seus clientes varejistas, bem como do compartilhamento de responsabilidades. Assim, alguns aspectos importantes apontados por Bell, Cuthbertson e Koskinen (2005), são responsabilidades do atacadista, como: controle dos aspectos de produção, segmentação, mercado-alvo, posicionamento e às vezes, preço. Em contrapartida, os seus clientes varejistas, precisam se preocupar mais com a diferenciação e comunicação do valor da marca como um todo, incluindo: sortimento, preço, ações promocionais, ambientação da loja, além da manutenção da fidelidade dos consumidores à loja e conseqüentemente à marca. Contudo, ressalta-se a necessidade de apoio aos pequenos e médios varejistas no desenvolvimento desses aspectos relacionados ao ponto-de-venda.

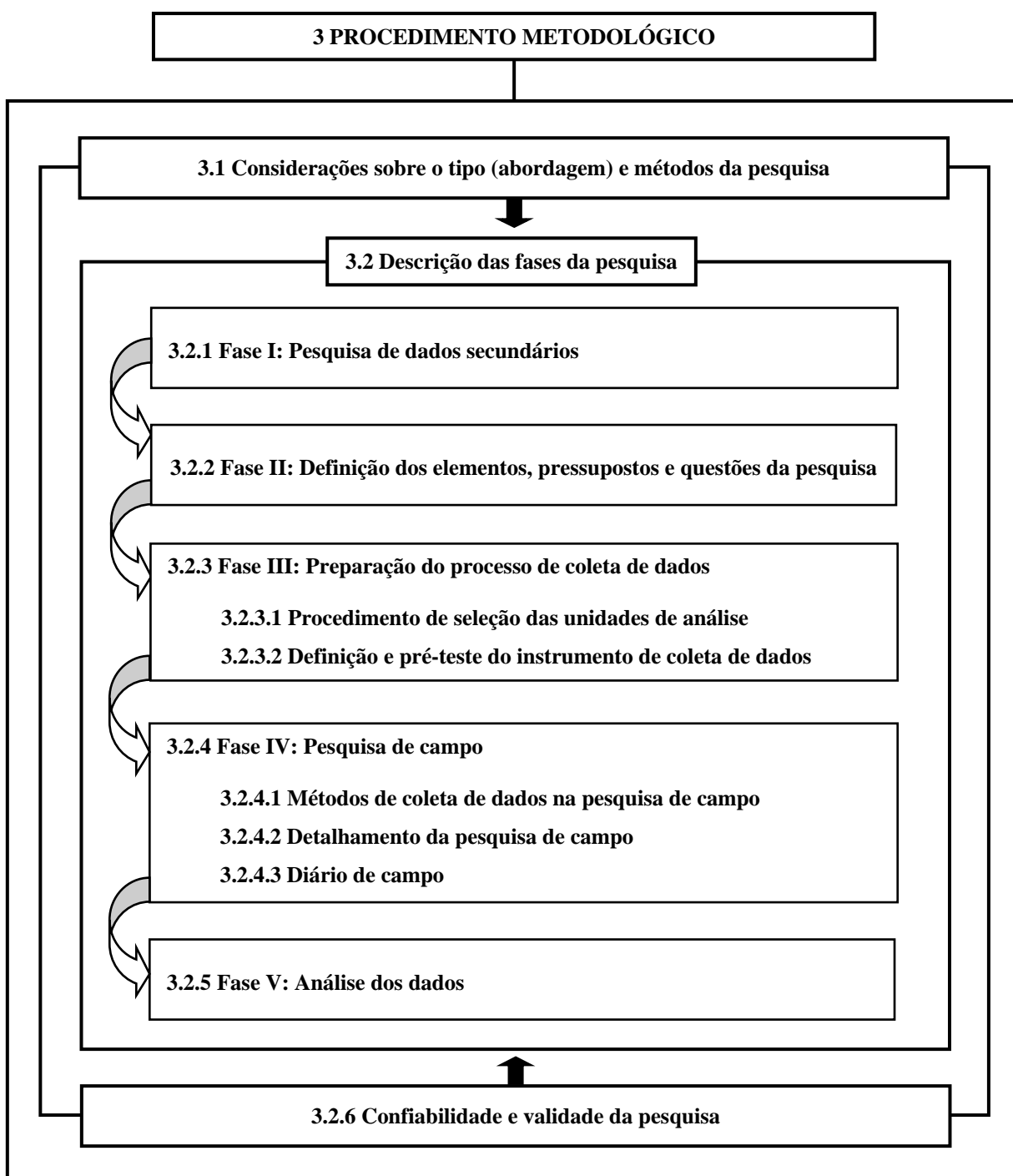
Assim como referido por Bell, Cuthbertson e Koskinen (2005), a estratégia de marcas próprias depende de um alinhamento das ações (elementos) de marketing, que no caso do atacado distribuidor, consiste em um alinhamento que perpassa as perspectivas de atacadistas e clientes varejistas sobre a estratégia. O sucesso da estratégia depende não só do desempenho competente, mas também da forma como as atividades estão alinhadas no sentido de oferecer maior valor para os clientes (PARENTE, 2000).

Dessa forma, destaca-se que o principal objetivo desta pesquisa é justamente avaliar se existe alinhamento na estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor em relação à perspectiva dos seus clientes varejistas sobre os elementos de marketing (revisados neste capítulo) que compõem a estratégia. A compreensão dessa perspectiva é fundamental para a identificação de *gaps* e para propor sugestões para auxiliar o alinhamento da estratégia entre os agentes; que são os responsáveis pela alocação de recursos, definição de objetivos, implementação e gerenciamento da estratégia.

Destacam-se algumas limitações deste referencial teórico. O fato de inexistirem publicações nacionais e internacionais que discutam a estratégia de marcas próprias sob a perspectiva dos atacadistas, limita muitos pontos da revisão teórica, nos quais o destaque da especificidade dos atacadistas seria fundamental para contextualizar a problemática da pesquisa. No mesmo sentido, o relacionamento entre atacadista distribuidor e pequeno e médio varejista é peculiar a poucos países no mundo, nos quais a figura do atacadista distribuidor se faz presente. Esses aspectos exigiram em alguns itens, a utilização de fontes secundárias de dados não-acadêmicos. Contudo, procurou-se limitar a utilização destes apenas às informações dos setores de atuação dos agentes no país. Além disso, buscou-se na teoria de marketing argumentos que consolidaram a base teórica da pesquisa. A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A apresentação metodológica da pesquisa pressupõe detalhada descrição de todas as atividades e procedimentos que foram adotados durante a realização da mesma. O esquema da figura 13 demonstra como está organizado este capítulo.



**FIGURA 13. Organização do procedimento metodológico.**

Fonte: elaborada pelo autor.

### 3.1 Considerações sobre o tipo (abordagem) e métodos da pesquisa

O processo de pesquisa apóia-se em abordagens que possuem diferentes objetivos e por consequência, diferentes métodos e técnicas para sua execução (SEVERINO, 2007). Em relação à abordagem, destaca-se que esta pesquisa é qualitativa, pois produz resultados não provenientes de procedimentos estatísticos (STRAUSS; CORBIN, 1998; RICHARDSON et al., 1999), uma vez que sua problemática objetiva apenas o conhecimento de aspectos de determinado fenômeno por meio da obtenção de dados que não vão ser medidos (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Desta forma, esta pesquisa não exigiu a definição de variáveis mensuráveis e ou hipóteses, pois seu objetivo não reside na mensuração e ou testes das mesmas (TRIVIÑOS, 1992). Optou-se pela abordagem qualitativa porque a mesma ofereceu maior adequação teórico-metodológica para a realização dos objetivos da pesquisa.

Com relação ao objetivo da abordagem qualitativa, destaca-se que a mesma possuiu propósito exploratório. Segundo Aaker, Kumar e Day, (2004) as pesquisas qualitativas podem ser usadas com objetivos exploratórios para buscar um entendimento sobre a natureza geral do problema, quando existe pouco conhecimento daquilo que se pretende investigar. O foco exploratório proporciona maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito (GIL, 1996). A finalidade desse tipo de pesquisa é explorar diferentes opiniões e representações do tema abordado a fim de identificar perspectivas (visões) que revelem a dinâmica da problemática em análise (BAUER; GASKELL, 2002). Nesse sentido, esta pesquisa explorou de forma ampla a perspectiva de pequenos e médios varejistas em relação à estratégia de marcas próprias. Ressalta-se que essa perspectiva era até então, desconhecida em relação ao objeto de estudo (veja o item 3.2.4.3 Diário de campo).

A abordagem qualitativa apresenta diversos métodos ou estratégias de estudo que tradicionalmente são utilizados pelos pesquisadores das ciências humanas e sociais para coletar e analisar dados. Entre eles destacam-se: estudo de caso, entrevistas em profundidade, *grounded theory*, *focus group*, etnografia, fenomenologia, historiografia, pesquisa-ação, observação, análise de conteúdo, análise do discurso, triangulação entre outros (DENZIN; LINCOLN, 1998; VERGARA, 2008). Para Field e Morse (1985) o uso de métodos qualitativos é apropriado quando se tem pouco conhecimento sobre o fenômeno ou se pretende descrevê-lo de acordo com o ponto de vista do sujeito. Essa afirmação em ambos os sentidos, sustenta o propósito exploratório adotado nesta pesquisa.

Os métodos de coleta e análise de dados podem ser combinados (MAXWELL, 1996). Maxwell (1996), Mason (2006) e Gummesson (2006) destacam a necessidade de se utilizar mais de um método nas pesquisas sociais modernas, especialmente na pesquisa qualitativa. Assim, cabe ao pesquisador a escolha dos métodos qualitativos que sejam mais adequadas à sua situação de pesquisa (PATTON, 2002). Nesse sentido, para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa foram combinados métodos para a coleta de dados; como pesquisa de campo, entrevistas e observação; e para análise de dados foram utilizados procedimentos associados à análise de conteúdo e à triangulação das fontes de dados.

A combinação de métodos qualitativos permite explorar tão completamente quanto possível os contornos do processo social em seu contexto. Assim, é possível estabelecer com o apoio da teoria, comparações com processos semelhantes em outros contextos, ou contextos semelhantes onde processos diferentes acontecem (MASON, 2006). Essa é uma característica da abordagem qualitativa de interpretação do fenômeno, comum na ciência administrativa (GUMMESSON, 2006). Em geral, a pesquisa qualitativa é associada a estudos interpretativos (DENZIN; LINCOLN, 1998) como este, pois combina elementos sistemáticos e objetivos, intuitivos e subjetivos, além de aspectos emocionais e contextuais (GUMMESSON, 2006).

Nesse sentido, a combinação dos métodos de coleta e análise de dados permitiu a interpretação da perspectiva dos pequenos e médios varejistas em relação à gestão da estratégia de marcas próprias em seu contexto, considerando as intuições, a objetividade e a subjetividade das ações gerenciais dos varejistas. Assim, adotando a lógica comparativa destacada por Mason (2006), foi conduzida com o apoio do referencial teórico uma análise comparativa entre os contextos atacadista e varejista, nos quais ocorre o processo da estratégia de marcas próprias. Com isso, foi possível averiguar o alinhamento e o desalinhamento das perspectivas sobre os elementos que compõem a estratégia; e por meio da articulação com a literatura, foi possível propor sugestões que auxiliem a construção do alinhamento.

Richardson et al. (1999, p. 19) destacam que “não existem projetos típicos, cada trabalho apresenta as suas próprias peculiaridades”. Assim, os métodos utilizados podem se aproximar de uma grande variedade de tipologias de pesquisas, mas não são regras absolutas. Nesse sentido, destaca-se que esta pesquisa combina métodos de coleta e análise de dados que se aproximam dos procedimentos de algumas estratégias de estudo como estudo de casos múltiplos (YIN, 2001) e *grounded theory* (GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS; CORBIN, 1998), mas não pode ser classificada de forma exclusiva como tais estratégias.



Uma característica fundamental dos estudos de caso é que no processo de análise, além das entrevistas e observação do contexto (métodos comuns às pesquisas de campo e utilizados nesta pesquisa), também é necessária a análise de documentos e memorandos internos dos agentes (organizações) envolvidos (YIN, 2001). Destaca-se que esse procedimento não foi adotado nesta pesquisa. Da mesma forma, a *grounded theory* (ou “teoria enraizada nos dados”) adota procedimentos semelhantes de coleta de dados, mas possui o objetivo de desenvolver uma teoria substantiva, que emerge dos dados coletados pelo pesquisador, capaz de representar a realidade de determinado grupo ou situação (GLASER; STRAUSS, 1967). Esta pesquisa não teve a pretensão de gerar teoria substantiva sobre os dados coletados, uma vez que o esquema analítico proposto possui embasamento na teoria de marketing já consolidada e seu objetivo é auxiliar a visualização dos *gaps* da estratégia.

Além disso, a *grounded theory* adota procedimentos de análise dos dados que se aproximam dos procedimentos da “análise de conteúdo” (BARDIN, 2004), mas que não podem ser definidos como o mesmo procedimento, pois incorporam objetivos diferentes (SUDDABY, 2006). Da mesma forma, esta pesquisa utilizou parcialmente os procedimentos estruturais da análise de conteúdo proposta por Bardin (2004), mas que não possuem os mesmos objetivos analíticos da mensagem (textual) após as transcrições das entrevistas. Para sintetizar as considerações sobre a abordagem e os métodos adotados nesta pesquisa o quadro 11 resume suas principais características metodológicas. Os métodos de coleta e análise de dados foram detalhados nas fases da pesquisa, apresentadas nos próximos itens.

SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA					
Quanto ao tipo ou abordagem da pesquisa	Quanto ao objetivo ou foco da abordagem	Quanto ao método de coleta de dados	Quanto ao instrumento de coleta de dados	Quanto ao método de análise de dados	Quanto ao instrumento de análise de dados
Qualitativa	Exploratório	Pesquisa de campo	Roteiro semi-estruturado	Procedimentos da “Análise de conteúdo”	Não foi utilizado nenhum <i>software</i> específico
		Entrevistas semi-estruturadas			
		Observação não participante	Formulário de anotações da observação	Triangulação	

**QUADRO 11.** Síntese das características metodológicas da pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor.

### **3.2 Descrição das fases da pesquisa**

Segundo Strauss e Corbin (1998) a pesquisa qualitativa deve apresentar três componentes principais:

- as informações escritas e verbais que estão nos livros, artigos científicos e conferências;
- os dados provenientes de várias fontes como entrevistas, observações, documentos, gravações e filmes;
- os procedimentos que os pesquisadores utilizam para interpretar e organizar os dados; esses procedimentos consistem na síntese e conceituação dos dados, elaborando categorias de acordo com suas propriedades e dimensões; e relacionando os dados a uma série de declarações (pressupostos).

Esses componentes incorporam o levantamento bibliográfico, a formulação de pressupostos e das principais questões da pesquisa, a definição dos métodos, técnicas, critérios e instrumentos de coleta e análise de dados. Assim, para alcançar os objetivos desta pesquisa, o procedimento de investigação foi composto por cinco fases sequenciais. Destaca-se que as fases descritas a seguir, se complementaram e geraram subsídios para a elaboração e execução da pesquisa.

#### **3.2.1 Fase I: Pesquisa de dados secundários**

A primeira fase foi caracterizada pela coleta de dados secundários. Os dados secundários são os que foram coletados por pessoas ou agências para outros propósitos que não a resolução do problema específico da pesquisa em questão (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Eles ajudam o pesquisador a estabelecer o embasamento teórico geral que lhe serve de apoio (TRIVIÑOS, 1992). Assim, a coleta de dados secundários é pré-requisito para a coleta de dados primários, por servir como base de referência para comparação da validade dos dados coletados (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Nesta pesquisa, foram levantados dados antigos e recentes em livros acadêmicos, estudos publicados em periódicos nacionais e internacionais, relatórios de pesquisas realizadas por empresas dos setores envolvidos, publicações de órgãos setoriais do Brasil e do exterior, entre outras fontes que ajudaram a fundamentar a pesquisa. Destacam-se

a seguir algumas das fontes de dados secundários utilizadas:

- banco de dados de bibliotecas de diversas universidades, como USP, FGV, UFRGS e UFSCar, especialmente para a busca de dissertações, teses e artigos dos centros de estudos;
- base de dados do portal CAPES (que inclui os editores *Emerald*, *Wilson*, *Proquest*, *Sage*, *Science Direct* entre outros), principalmente para coleta de artigos em periódicos (*journals*) e anais de congressos nacionais e internacionais;
- revista especializada no setor atacadista distribuidor (Revista Distribuição);
- revista especializada no setor varejista (Revista SuperHiper);
- revista especializada no pequeno e médio varejo (Revista Abastecimento);
- relatórios de pesquisas anuais da A.C. Nielsen;
- dissertações de mestrado e tese de doutorado desenvolvidas no âmbito do projeto de pesquisa sobre marcas próprias coordenado pela orientadora desta tese; e
- instituições: ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores); ABMAPRO (Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização); ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados); e PLMA (*Private Label Manufacturers Association*).

A pesquisa de dados secundários resultou no desenvolvimento de um referencial teórico sobre o tema, que abordou em detalhes a estrutura conceitual da estratégia de marcas próprias, os principais elementos de marketing que a compõem, assim como as características estruturais e os relacionamentos dos agentes envolvidos. Champagne (1996) destaca que tão importante quanto entender o objeto de estudo é entender o sistema de forças que o afetam. Nesse sentido, procurou-se traçar no referencial teórico como o assunto foi institucionalizado em sua origem, por meio da identificação de elementos que reforçaram o uso dessa estratégia nas empresas.

A primeira fase caracterizou-se como a mais longa da pesquisa, pois muitos dados precisaram ser atualizados e outros foram incorporados após a qualificação da tese. A pesquisa de dados secundários ajudou a contextualizar a problemática da pesquisa que foi sintetizada na questão: **existe alinhamento na estratégia de marcas próprias entre as perspectivas do atacado distribuidor e dos clientes varejistas em relação aos elementos de marketing que a compõem?** Com base na reflexão dessa questão-problema e com o apoio das dimensões teóricas encontradas na revisão da literatura foram estabelecidos alguns elementos de pesquisa e formulados alguns pressupostos (ambos apresentados no capítulo 1), assim como algumas questões fundamentais da pesquisa. Os elementos, os pressupostos e as questões da pesquisa deram início à segunda fase da investigação.

### 3.2.2 Fase II: Definição dos elementos, pressupostos e questões da pesquisa

Conforme já destacado, a abordagem adotada nesta pesquisa não exigiu o estabelecimento de variáveis mensuráveis e ou hipóteses a serem testadas (TRIVIÑOS, 1992). Por definição, “a variável é um valor ou uma propriedade (característica) que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais, que verificarão a relação entre estas características ou fatores” (PÁDUA, 1997, p. 56). Contudo, ela pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias (GIL, 1996). O estabelecimento de variáveis não significa que exista obrigatoriedade de mensuração, elas podem representar apenas uma propriedade de um fator (aspecto ou elemento) considerado importante para o desenvolvimento da pesquisa. Nesse sentido, houve apenas a necessidade de estabelecer um conjunto de variáveis indicativas (apontadas pela literatura), que nesta pesquisa são denominadas “elementos”. Os elementos oriundos de várias dimensões teóricas foram apresentados no capítulo 1 e estão sintetizados no quadro 12.

No mesmo sentido, em pesquisas exploratórias as hipóteses são pouco definidas, ou até inexistentes (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Na abordagem qualitativa com objetivos exploratórios, o termo “pressuposto” é mais adequado por ser considerado um conceito mais brando, substituindo o termo hipótese que possui conotações mais formais ligadas às pesquisas quantitativas e que pode ser inadequado ao objeto de estudo qualitativo (MINAYO, 2006). Assim, foram elaborados alguns pressupostos (item 1.4), sustentados nos elementos e objetivos da pesquisa e que estimularam a formulação das questões da pesquisa.

As questões da pesquisa ajudam a compreender a estrutura conceitual desenvolvida pelo pesquisador (MILES; HUBERMAN, 1984; STRAUSS; CORBIN, 1998). Elas representam o que o investigador deseja esclarecer (TRIVIÑOS, 1992) e normalmente são formuladas a partir do problema e dos pressupostos da pesquisa. Em alguns casos, a formulação das questões da pesquisa pode preceder o desenvolvimento da estrutura conceitual, mas de qualquer forma, elas devem representar os aspectos de domínio empírico que o pesquisador quer explorar (MILES; HUBERMAN, 1984). Nesta pesquisa foram formuladas algumas questões norteadoras que em conjunto com os elementos, pressupostos e objetivos da pesquisa ajudaram a orientar a coleta e análise dos dados. Com intuito de sintetizar os aspectos desenvolvidos na segunda fase, o quadro 12 apresenta as dimensões, os elementos e os pressupostos da pesquisa (e autores relacionados), assim como as questões e objetivos da pesquisa.

SÍNTESE DAS DIMENSÕES, ELEMENTOS, PRESSUPOSTOS, QUESTÕES E OBJETIVOS DA PESQUISA					
Dimensões	Elementos	Pressupostos da pesquisa	Autores relacionados	Questões da pesquisa	Objetivos da pesquisa
Cultura ou filosofia de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>cultura orientada para o mercado;</li> <li>comprometimento interno dos funcionários com a estratégia;</li> <li>comprometimento dos agentes envolvidos com a estratégia.</li> </ul>	<p>P<sub>1</sub>: O nível de comprometimento do cliente varejista com a estratégia de marcas próprias depende essencialmente do nível de comprometimento do vendedor (ou da equipe de vendas/entrega do atacadista) em relação à disseminação da estratégia.</p> <p>P<sub>2</sub>: A introdução da identidade (ou conceito) de marca própria do atacadista depende essencialmente do esforço de sua equipe de vendas em explicar o conceito e incentivar o cliente varejista a adotar produtos de marcas próprias em seu estabelecimento.</p> <p>P<sub>12</sub>: A estratégia de marcas próprias é desenvolvida pelo atacadista, mas o cliente varejista assume que a “marca” é de sua propriedade, assim como de sua co-responsabilidade.</p>	Morgan (1996), Dobbins e Pettman (1998), Slater e Narver (1995), Menon et al. (1999), Maltz e Kohli (2000), Day (2001), De Chernatony (2001), Kotler e Keller (2006), Keller e Machado (2006), Thorpe e Morgan (2007), Cravens e Piercy (2007), Kotler e Pfoertsch (2008), Guiraldelli (2010), Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011).	Quais são as razões ou motivos que levaram os pequenos e médios varejistas a adotarem produtos de marcas próprias de atacadistas distribuidores?	Identificar as principais vantagens e desvantagens (ou dificuldades) para os clientes varejistas na comercialização de produtos de marcas próprias do atacado distribuidor;
Conceito	<ul style="list-style-type: none"> <li>comunicação da identidade ou conceito da marca própria;</li> </ul>	P <sub>2</sub> : A introdução da identidade (ou conceito) de marca própria do atacadista depende essencialmente do esforço de sua equipe de vendas em explicar o conceito e incentivar o cliente varejista a adotar produtos de marcas próprias em seu estabelecimento.	Laaksonen e Reynolds (1994), Berrigan e Finkbeiner (1994), Davies (1998), Churchill e Peter (2000), Aaker (2001b), Van Gelder (2004), Veloso (2004), Keller e Machado (2006), Shimp (2009).	Quais são as vantagens e desvantagens (ou dificuldades) para os clientes varejistas na comercialização de produtos de marcas próprias do atacadista distribuidor?	
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>comunicação interna aos clientes varejistas.</li> </ul>				
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>análise de oportunidades e tendências de mercado (lançamento de produtos).</li> </ul>	P <sub>3</sub> : O mix de produtos de marcas próprias oferecido pelo atacadista atende às necessidades de abastecimento e principalmente de sortimento dos clientes varejistas e está em consonância com as necessidades/preferências de compra/consumo dos consumidores finais.	Hoch e Banerji (1993), Dobbins e Pettman (1998), Aaker (2001b), Fernie, Fernie e Moore (2003), Oliveira (2005).	Qual é a perspectiva dos clientes varejistas em relação aos principais elementos de marketing que compõem a estratégia de marcas próprias?	
Segmentação e Mercado-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>pesquisas/habilidades para compreender as necessidades dos clientes varejistas;</li> <li>pesquisas/habilidades para compreender as necessidades dos consumidores finais.</li> </ul>				
Diferencial competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>exclusividade da marca própria;</li> <li>relação benefício/custo.</li> </ul>				Souza e Nemer (1993), Laaksonen e Reynolds (1994), Dhar et al. (2001), Sullivan e Adcok (2002), Datta (2003), Steiner (2004), McGoldrick (2005), Oliveira (2005), Puerta (2006).

Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posicionamento dos produtos de marca própria.</li> </ul>	P <sub>6</sub> : O posicionamento dos produtos de marcas próprias definido pelo atacadista está em consonância com o posicionamento que o cliente varejista adota para esses produtos/marcas em seu estabelecimento.	Aaker (2001b), Morton e Zettelmeyer (2004), Oliveira (2005), Kotler e Keller (2006), Cravens e Piercy (2007), Hooley, Piercy, Nicoulaud (2011).	<p>Quais elementos da estratégia de marcas próprias apresentam maiores dificuldades de gerenciamento para os clientes varejistas?</p> <p>Quais elementos de marketing estão relacionados ao papel do cliente varejista na estratégia de marcas próprias?</p> <p>Quais aspectos influenciam o comprometimento do cliente varejista com a estratégia de marcas próprias formulada pelo atacadista distribuidor?</p> <p>Quais são os principais <i>gaps</i> do alinhamento da estratégia de marcas próprias entre as perspectivas dos atacadistas distribuidores e dos seus clientes varejistas?</p>	<p>Analisar e discutir os elementos de marketing congruentes e incongruentes da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação a perspectiva dos clientes varejistas;</p> <p>Identificar na perspectiva dos clientes varejistas, quais elementos de marketing estão relacionados ao “papel do varejista” no gerenciamento/execução da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor;</p> <p>A partir da teoria e dos resultados do estudo empírico, propor um esquema analítico com sugestões para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação aos <i>gaps</i> da estratégia e ao papel dos clientes varejistas no esforço conjunto de formulação, desenvolvimento, implementação e gerenciamento da estratégia.</p>
Produto/Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualidade: composição e desempenho dos produtos;</li> <li>• embalagem: material, <i>design</i> e grafismo dos rótulos;</li> <li>• preço: determinação do preço de venda.</li> </ul>	P <sub>7</sub> : A relação preço-qualidade (incluindo a qualidade do produto e da embalagem) dos produtos de marcas próprias definida pelo atacadista está em consonância com a perspectiva do cliente varejista em relação a tais produtos.	Hoch e Banerji (1993), Souza e Nemer (1993), Laaksonen e Reynolds (1994), Tavares (1998), Batra e Sinha (2000), Corstjens e Lal (2000), Parente (2000), Davies e Brito (2004), Steiner (2004), Conn (2005), Oliveira (2005), McGoldrick (2005), Kotler e Keller (2006).		
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• material de comunicação externo (<i>banners</i>, cartazes, tablôides, jornais de ofertas, brindes, sacolas e uniformes);</li> <li>• ações no ponto-de-venda (sorteios de prêmios, degustação, demonstração e promotor de vendas);</li> </ul>	P <sub>8</sub> : O atacadista oferece adequado apoio ao cliente varejista em relação ao esforço de comunicação/divulgação (material de divulgação/promoção e comunicação visual – <i>banners</i> , cartazes, tablôides, jornais de ofertas, brindes, sacolas plásticas e uniformes) dos produtos de marcas próprias junto aos consumidores finais. P <sub>9</sub> : O atacadista oferece adequado apoio promocional ao cliente varejista em relação a realização de atividades de <i>merchandising</i> na loja (promotor de vendas, <i>stand</i> /quiosque/ilha, amostra de produtos para degustação/demonstração), oferta de prêmios para sorteios, cupons promocionais e patrocínio de eventos.	Churchill e Peter (2000), Keller (2001a: 2001b), Sullivan e Adcok (2002), Steiner (2004), Veloso (2004), Ailawadi e Keller (2004), Vahie e Paswan (2006), Kotler e Keller (2006), Shimp (2009), Eloi (2010b).		
Serviços de apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apoio/orientação (disposição de produtos e ambiente de loja).</li> </ul>	P <sub>10</sub> : O atacadista via vendedor e outros representantes, oferece adequado apoio/orientação (posição do produto na gôndola, reposição de produto e distribuição do produto em pontos da loja) ao cliente varejista em relação a gestão dos produtos de marcas próprias em seu estabelecimento.			
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• imagem e credibilidade da empresa.</li> </ul>	P <sub>11</sub> : O histórico de relacionamento comercial entre atacadista e cliente varejista favorece a implementação/gestão da estratégia de marcas próprias devido a imagem positiva e a credibilidade que o atacadista possui frente ao cliente varejista.	Laaksonen e Reynolds (1994), Aaker (2001a), Dhar et al. (2001), Datta (2003), Baltas (2003), Ailawadi e Keller (2004), Vahie e Paswan (2006), McGoldrick (2005), Barney e Hesterly (2007).		
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacionamento no canal de distribuição.</li> </ul>	P <sub>11</sub> : O histórico de relacionamento comercial entre atacadista e cliente varejista favorece a implementação/gestão da estratégia de marcas próprias devido a imagem positiva e a credibilidade que o atacadista possui frente ao cliente varejista. P <sub>12</sub> : A estratégia de marcas próprias é desenvolvida pelo atacadista, mas o cliente varejista assume que a “marca” é de sua propriedade, assim como de sua co-responsabilidade.	Rosenbloom (2002), Toillier (2003), Kotler e Keller (2006), Cravens e Piercy (2007), Kerin et al. (2007), Paula (2008), Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011).		

**QUADRO 12. Síntese das dimensões teóricas, elementos, pressupostos, questões e objetivos da pesquisa.**

Fonte: elaborado pelo autor.

### **3.2.3 Fase III: Preparação do processo de coleta de dados**

A terceira fase da pesquisa iniciou a preparação do processo de coleta de dados primários (aqueles que se pretende coletar ao realizar a pesquisa). Destaca-se que a fonte e o instrumento de coleta de dados primários devem ser determinados pelo pesquisador mediante as características do problema, a abordagem e os métodos de pesquisa adotados. Dessa forma, a terceira fase da pesquisa consistiu em duas etapas: a seleção das unidades de análise e a definição e pré-teste do instrumento de coleta de dados.

#### **3.2.3.1 Procedimento de seleção das unidades de análise**

De acordo com a problemática e os objetivos desta pesquisa, as unidades de análise (sujeitos ou agentes investigados) são os pequenos e médios varejistas que comercializam produtos de marcas próprias de atacadistas distribuidores. Assim como nas pesquisas qualitativas que utilizam a estratégia de estudo de caso, o delineamento das unidades de análise desta pesquisa ofereceu importante desafio ao pesquisador. Em geral, elas precisam ser significativas para o propósito exploratório do estudo (GIL, 1996). Na pesquisa qualitativa, a fixação das unidades de análise é decisão intencional do pesquisador (BAUER; GASKELL, 2002) que leva em consideração uma série de condições para determiná-las como: escolha dos sujeitos essenciais, do ponto de vista do pesquisador, para o esclarecimento do assunto; facilidade de se encontrar com as pessoas; e tempo dos indivíduos para as entrevistas (TRIVIÑOS, 1992).

A definição das unidades de análise também está relacionada à maneira como as questões da pesquisa foram definidas. O pesquisador deve escolher os agentes representados nas principais questões da pesquisa e que também estão presentes na revisão da literatura (YIN, 2001). Além disso, a escolha não incide apenas sobre quais pessoas ou organizações (agentes) vão ser entrevistadas e ou observadas, mas também sobre o cenário ou ambiente no qual os agentes estão inseridos (MILES; HUBERMAN, 1984). Desta forma, considerando a liberdade de decisão atribuída ao pesquisador, as unidades de análise desta pesquisa foram selecionadas intencionalmente a partir de um procedimento que estabeleceu alguns critérios julgados como relevantes.

Primeiro, foram realizados alguns contatos (por e-mail e telefone) junto aos gerentes/diretores de marcas próprias de dois atacadistas distribuidores que participaram da pesquisa anterior (que resultou na dissertação de mestrado do autor). Ressalta-se que o contato com essas empresas foi intencional. Porém, está fortemente relacionado às primeiras posições do Ranking ABAD de 2006 a 2010<sup>1</sup>, que avalia o desempenho das empresas atacadistas brasileiras e ao histórico dessas empresas na comercialização de marcas próprias.

Os atacadistas distribuidores A e B, cujos nomes nesta pesquisa não serão divulgados, concentram o maior número de itens de marcas próprias do setor atacadista brasileiro (no formato distribuidor de mercadorias gerais). Além disso, eles coordenam duas importantes redes ou associações de pequenos e médios varejistas do país, nas quais os produtos de marcas próprias também são comercializados. Ao averiguar que apenas 36 (22,1%) atacadistas brasileiros possuem marcas próprias (MENEZES, 2010a) e que parte deles são empresas de autosserviço, considerou-se que os atacadistas A e B que comercializam em torno de 800 e 300 itens de marcas próprias respectivamente, eram fontes relevantes para se obter as unidades de análise da pesquisa.

Assim, o objetivo do contato foi solicitar aos atacadistas distribuidores informações importantes para o desenvolvimento da pesquisa, entre elas: a quantidade de clientes que efetivamente compram produtos de marcas próprias, assim como o contato desses clientes (nome da empresa e do proprietário/gestor, e-mail, telefone, endereço). A princípio, as empresas se recusaram a fornecer essas informações. Por isso, foi necessário agendar uma reunião com cada gerente/diretor dessas empresas para explicar em detalhes os objetivos da pesquisa e destacar a importância dessas informações para selecionar os clientes varejistas. Apenas o atacadista distribuidor A concordou em colaborar com o pesquisador. O diretor do atacadista distribuidor B alegou que não poderia disponibilizar o contato dos clientes, pois a empresa estava passando por uma reformulação em sua estratégia de marcas próprias e que as informações sobre os clientes que adotam marcas próprias poderiam ser inconsistentes.

Com o apoio do atacadista distribuidor A (o maior do país no segmento) foi possível filtrar em seu banco de dados apenas os clientes varejistas supermercadistas que efetivamente adquiriram produtos de marcas próprias no período de um ano: de setembro de 2009 a setembro de 2010. Esse procedimento eliminou aqueles clientes que compraram produtos de marcas próprias no passado, mas que há mais de um ano deixaram de comprar. Após essa primeira triagem verificou-se que existiam entre os pré-selecionados, varejistas

---

<sup>1</sup> Ranking da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores realizado pela A.C.Nielsen. Mais informações sobre o Ranking ABAD 2010 podem ser encontradas na Revista Distribuição nº.208 Mai./2010.



totalmente independentes e varejistas independentes, porém associados à rede de varejo coordenada pelo atacadista distribuidor. Esses clientes estavam dispersos geograficamente no país e o volume de compra de produtos de marcas próprias era mais significativo entre os vinte primeiros clientes da lista de pré-selecionados (concentrados nos estados de SP e MG).

Aliado a isso, um estudo realizado pela A. C. Nielsen indicou que o mercado de produtos de marcas próprias está mais concentrado na região sudeste do Brasil, especialmente no estado de São Paulo que possui 48% de participação em vendas, com destaque para as cidades do interior que respondem por 23% do total paulista (ABRAS, 2010). Destaca-se que o estado de Minas Gerais também possui empresas significativas em volume de compra de marcas próprias. Com base em todas essas informações foi realizado novo filtro entre os varejistas pré-selecionados utilizando alguns critérios definidos pelo pesquisador, conforme descrito a seguir. Foram selecionados os vinte primeiros clientes varejistas supermercadistas do estado de São Paulo, sob o critério “volume de compra” de marcas próprias, dos quais dez eram totalmente independentes e os outros dez eram associados à rede de varejo coordenada pelo atacadista. Da mesma forma, foram selecionados os vinte primeiros clientes varejistas do estado de Minas Gerais, sob os mesmos critérios, dos quais dez eram totalmente independentes e dez eram associados à mesma rede.

Para o total de quarenta empresas, o atacadista distribuidor disponibilizou o contato desses clientes sintetizado nos seguintes dados: nome da empresa e do proprietário, endereço completo e telefone. O banco de dados não possuía cadastrado o e-mail de contato dessas empresas, por isso esse dado não foi disponibilizado. Após a pré-seleção e delimitação das unidades de análise da pesquisa, iniciou-se nova etapa do processo: definição e pré-teste do instrumento de coleta de dados.

### **3.2.3.2 Definição e pré-teste do instrumento de coleta de dados**

A partir da pesquisa de dados secundários e de acordo com os pressupostos, questões e objetivos da pesquisa, foi estruturado o instrumento de coleta de dados. O instrumento deve ser adequado ao método de pesquisa utilizado (PATTON, 2002). Dessa forma, considerando a opção do pesquisador pela realização de entrevistas com os clientes varejistas, o instrumento definido para esta pesquisa foi um roteiro de entrevista. Em geral, as entrevistas são conduzidas por um esquema estruturado de questões sobre o tema. Esse

esquema ou roteiro é uma lista de tópicos que o pesquisador deve seguir durante a entrevista (PÁDUA, 1997; MINAYO, 2006).

O roteiro de entrevista desta pesquisa foi elaborado conforme Triviños (1992) e Pádua (1997) sugerem: primeiro, foi elaborado um grupo de questões direcionadas à identificação dos entrevistados; em seguida, foi construído o rol de tópicos com questões abertas, descritivas e não dicotômicas (sim/não), formuladas a partir do referencial teórico, dos pressupostos e das questões da pesquisa. Como o foco da pesquisa foi exploratório e não se conhecia com exatidão a dinâmica do ambiente, não era apropriado utilizar instrumentos fechados de pesquisa (como os questionários quantitativos) (MILES; HUBERMAN, 1984).

Após a definição do roteiro, ele foi pré-testado em um estudo piloto realizado com dois pequenos varejistas supermercadistas independentes escolhidos a partir da lista de quarenta clientes pré-selecionados na etapa anterior. O objetivo do pré-teste é corrigir as deficiências do roteiro de entrevista antes de sua aplicação, para garantir que os dados coletados atinjam as expectativas do pesquisador (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). O estudo piloto também permite ao pesquisador identificar alguns elementos importantes que devem ser considerados na pesquisa, pois a complexidade dos aspectos a cerca de um fenômeno são ímpares de uma situação específica (PÁDUA, 1997; GUMMESSON, 2006).

O estudo piloto foi realizado no início do mês de outubro de 2010 por meio de entrevistas realizadas com gerentes/proprietários de um pequeno varejista da cidade de Itajubá - MG e outro da cidade de Pouso Alegre - MG. As entrevistas foram agendadas por telefone e realizadas nos próprios estabelecimentos varejistas. A escolha desses clientes foi acidental e por conveniência, uma vez que o pesquisador estava na região e ambos varejistas atendiam os critérios da pesquisa, pois figuravam entre os quarenta clientes pré-selecionados. O pré-teste do roteiro indicou que muitos tópicos estavam repetitivos, alguns com sentido ambíguo, além de outros que eram desnecessários e prolongavam excessivamente a duração da entrevista.

Outro aspecto identificado no pré-teste refere-se à linguagem utilizada na entrevista. A princípio, o pesquisador havia estruturado o roteiro com base em uma linguagem teórica, mas na prática, os questionamentos precisaram ser adaptados à linguagem e ao entendimento dos entrevistados. Dessa forma, o pré-teste possibilitou a adequação do roteiro aos objetivos da pesquisa e proporcionou maior habilidade ao pesquisador na interpretação da linguagem utilizada pelos entrevistados. Além disso, o estudo piloto também despertou no pesquisador a necessidade de observar o local (ambiente) como forma de compreender algumas respostas. Após a adequação do instrumento de coleta de dados, iniciou-se a quarta fase da pesquisa: a pesquisa de campo.

### **3.2.4 Fase IV: Pesquisa de campo**

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, os dados primários foram levantados por meio de pesquisa de campo, caracterizada pela coleta de dados nas condições naturais em que o fenômeno ocorre, sendo diretamente observado pelo pesquisador (SEVERINO, 2007). Assim, o tópico a seguir caracteriza os métodos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa e o próximo tópico detalha a execução da pesquisa de campo.

#### **3.2.4.1 Métodos de coleta de dados na pesquisa de campo**

Conforme já destacado esta pesquisa utilizou dois métodos de coleta de dados comuns às pesquisas de campo qualitativas: entrevistas e observação (MILES; HUBERMAN, 1984; STRAUSS; CORBIN, 1998; PATTON, 2002). A entrevista constitui um método para se coletar dados não documentados (PÁDUA, 1997). Na pesquisa qualitativa a entrevista possui o propósito de reunir descrições da visão do entrevistado para a interpretação do significado do fenômeno (KVALE, 1983).

Entre as possíveis técnicas de entrevista optou-se pela realização de entrevistas pessoais em profundidade, na qual pesquisador e entrevistado ficaram frente a frente explorando em detalhes o assunto-objeto da entrevista (RICHARDSON et al., 1999; AAKER; KUMAR; DAY, 2004). As entrevistas realizadas foram do tipo “guiada”, isto é: o respondente possui liberdade de resposta, nos parâmetros do assunto de interesse do entrevistador, que utiliza um guia de temas a serem explorados durante a entrevista (RICHARDSON et al., 1999). Esse tipo de entrevista também é conhecido como entrevista semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados na teoria, contudo não é estruturada estaticamente, o que permite flexibilidade na sua condução. Este tipo de entrevista valoriza a presença do pesquisador (TRIVIÑOS, 1992).

Tecnicamente as entrevistas em pesquisas qualitativas são semi-estruturadas, pois não devem ser totalmente livres e nem altamente estruturadas com questionários fechados (KVALE, 1983). Para tanto, é importante que o roteiro de entrevista conduza o foco das questões ao tema central. As entrevistas semi-estruturadas normalmente são conduzidas por um roteiro também, semi-estruturado. Nesse caso, o roteiro norteia o pesquisador para que

nenhum tópico deixe de ser abordado, contudo ele não é seguido severamente na ordem em que foi estipulado, pois o entrevistado pode alterar espontaneamente a ordem do fornecimento dos dados (PÁDUA, 1997; MINAYO, 2006). Assim, o roteiro de entrevista desta pesquisa, definido, testado e adequado na terceira fase, consistiu em um roteiro do tipo semi-estruturado. O roteiro de entrevista utilizado nesta pesquisa encontra-se no apêndice A.

A vantagem da entrevista é que o contato pessoal entre pesquisador e entrevistado torna flexível a adaptação da entrevista, que pode ser ajustada à compreensão do informante (TRIVIÑOS, 1992). Nesta pesquisa, esse aspecto foi fundamental para adequar o roteiro e a linguagem utilizados pelo pesquisador nas entrevistas. Entretanto, a característica da abordagem pessoal da entrevista, pode torná-la limitada pelo fato de o entrevistado possivelmente oferecer informações não verdadeiras (PÁDUA, 1997). Triviños (1992), Yin (2001), Bauer e Gaskell (2002) destacam os riscos das distorções e omissões de dados nas entrevistas que podem reproduzir visão tendenciosa e imprecisa da realidade. As respostas podem representar apenas uma necessidade de se estabelecer uma “imagem ideal” que o respondente possui do seu comportamento e de sua organização (HACKING, 2002). Por isso, procurou-se abordar detalhadamente o assunto para que esta pesquisa não fosse enviesada quanto à integridade das respostas sobre a realidade. A realização de comparação argumentada (CHAMPAGNE, 1996) entre teoria e realidade durante a análise de dados, também ajudou a construir considerações não tendenciosas.

Além disso, ao adotar a observação como método de pesquisa foi possível compreender e comparar algumas respostas dos clientes varejistas em relação às suas ações no ponto-de-venda. A observação é tradicionalmente utilizada em conjunto com entrevistas para auxiliar na obtenção da perspectiva dos atores, uma vez que elas são utilizadas para descrever comportamentos e eventos (MAXWELL, 1996; STRAUSS; CORBIN, 1998). Ela não é restrita apenas ao que o pesquisador vê, mas ao que ele sente sobre o fenômeno (RICHARDSON et al., 1999). A observação geralmente capacita o pesquisador a obter dados que ele não obteria ao utilizar apenas entrevistas e gera importantes ganhos de compreensão da “teoria em uso”, assim como detalhes sobre a perspectiva dos participantes de uma entrevista (MAXWELL, 1996).

Destaca-se que a observação utilizada nesta pesquisa foi do tipo não participante de estrutura assistemática (RICHARDSON et al., 1999). Nesse tipo de observação, o pesquisador não atua como membro do grupo observado, apenas caracteriza-se como espectador e sua observação é livre (sem roteiro pré-definido), embora esteja direcionada a cobrir as principais questões e objetivos da pesquisa (MINAYO, 2006).

Segundo Richardson et al., (1999) e Minayo (2006) essa é uma técnica adequada para pesquisas qualitativas de foco exploratório. Destaca-se que nesta pesquisa a observação não foi dirigida ou sistematizada por um roteiro pré-estabelecido. Assim, foi utilizado um formulário de observação (como um bloco de anotações) apenas para registrar e descrever alguns aspectos que foram intencionalmente observados conforme as respostas dos entrevistados e outros, que foram acidentalmente presenciados pelo pesquisador em campo.

### **3.2.4.2 Detalhamento da pesquisa de campo**

Conforme os critérios estabelecidos pelo pesquisador na terceira fase desta pesquisa, foram pré-selecionados quarenta clientes varejistas. Contudo, o intuito desta pré-seleção não foi entrevistar todos esses clientes. A intenção deste procedimento foi classificar agentes que poderiam participar da pesquisa, pois na visão do pesquisador, possuíam atributos significativos para representar a situação problema (MINAYO, 2006). Em geral, as pesquisas qualitativas geram dúvidas no pesquisador em relação à quantidade ideal de entrevistas que devem ser realizadas. Entretanto, Minayo (2006) destaca que o mais importante é o aprofundamento que as entrevistas proporcionam à compreensão do problema. Assim, um indicativo interessante para o pesquisador qualitativo é a saturação dos dados coletados (BAUER; GASKELL, 2002), ou seja, a partir de uma determinada quantidade de entrevistas alguns dados vão se tornando mais frequentes e sinalizam ao pesquisador o ponto de parada.

Inicialmente, para executar a pesquisa de campo foram realizados trinta contatos telefônicos com pequenos e médios varejistas que constavam na lista de clientes pré-selecionados, considerando a ordem decrescente dos varejistas na lista. Em todos os contatos foi solicitado ao proprietário e ou gerente da empresa o agendamento de uma entrevista. Ressalta-se que esse contato permitiu ao pesquisador explicar em detalhes os objetivos da pesquisa aos varejistas, substituindo o envio da carta-convite. Embora, alguns clientes tenham solicitado o envio por e-mail de mais informações sobre a pesquisa.

A partir dos contatos foram efetivamente agendadas vinte entrevistas. Esses vinte estabelecimentos estão localizados em diferentes cidades dos estados de São Paulo e Minas Gerais, e foram visitados pelo pesquisador no período de outubro a dezembro de 2010. Destaca-se que só foi possível agendar o dia de cada entrevista, pois o horário não podia ser definido pelos varejistas e o pesquisador precisou aguardar algumas horas nos próprios

estabelecimentos até ser atendido. Esse fato foi importante, pois possibilitou ao pesquisador a observação de muitos aspectos do ambiente ou contexto (MAXWELL, 1996; GUMMESSON, 2006), que inclui desde o ambiente de loja até a negociação de compra entre os varejistas e seus fornecedores (indústrias e atacadistas).

Na prática, foram efetuadas dezoito entrevistas, pois dois varejistas do estado de São Paulo não atenderam o pesquisador, mesmo com a entrevista pré-agendada. Entre as dezoito entrevistas, quinze foram válidas e realizadas por completo, enquanto três foram descartadas pelos seguintes motivos: um gerente interrompeu a entrevista logo no início, pois precisou ausentar-se do estabelecimento e não retornou posteriormente; outro, não conseguiu desenvolver diálogo com o pesquisador, pois estava impaciente, forneceu apenas respostas dicotômicas (sim/não) e se recusou a abordar diversos aspectos da pesquisa; e por fim, foi descartada uma entrevista completa, após o pesquisador descobrir que o estabelecimento varejista era controlado pelo próprio atacadista distribuidor. Nesse último caso, houve o receio das respostas serem tendenciosas, por representarem a perspectiva do agente atacadista.

A seguir, o quadro 13 especifica a quantidade de contatos, agendamentos e entrevistas realizadas com os varejistas independentes e associados à rede dos estados de São Paulo e Minas Gerais. Ressalta-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados com a realização de quinze entrevistas.

<b>CONTATOS, AGENDAMENTOS E ENTREVISTAS REALIZADAS NA PESQUISA DE CAMPO</b>						
<b>PESQUISA DE CAMPO</b>	Clientes varejistas pré-selecionados	Contatos realizados p/agendamento de entrevista	Entrevistas agendadas pelo pesquisador	Entrevistas realizadas	Entrevistas descartadas	Entrevistas válidas
Varejistas (SP) independentes	10	8	7	5	1	4
Varejistas (MG) independentes	10	6	3	3	0	3
Varejistas (SP) associados à rede	10	8	5	5	1	4
Varejistas (MG) associados à rede	10	8	5	5	1	4
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

**QUADRO 13. Quantidade de contatos, agendamentos e entrevistas realizadas na pesquisa de campo.**

Fonte: elaborado pelo autor.

Como já previsto em entrevistas semi-estruturadas, as quinze entrevistas em profundidade realizadas com os clientes varejistas duraram de uma hora e trinta minutos à

aproximadamente duas horas cada. Todas as entrevistas tiveram o áudio gravado com a permissão dos proprietários e ou gerentes entrevistados. Apesar do tempo máximo de duas horas por entrevista, o pesquisador valeu-se do método de observação e permaneceu em média três horas e quarenta minutos em cada estabelecimento. Nesse período, foram realizadas as entrevistas e observados o ambiente geral da loja, incluindo o comportamento de funcionários e consumidores, além da procura pelos produtos de marcas próprias nas gôndolas para contrastar alguns aspectos mencionados pelos varejistas entrevistados. Os aspectos observados foram anotados no formulário de observação.

Em alguns momentos o pesquisador também foi consumidor, pois adquiriu inúmeros produtos de marcas próprias e solicitou, sem se identificar, orientação de funcionários sobre esses produtos. O objetivo dessa atividade era averiguar aspectos do produto (preço, embalagem e qualidade) e o conhecimento dos funcionários sobre a marca. Assim como propõe Minayo (2006), alguns detalhes oriundos da observação e da experiência proporcionada por esta pesquisa também foram relatados no diário de campo do pesquisador.

### **3.2.4.3 Diário de campo**

Este tópico representa relatos pessoais da experiência vivenciada pelo pesquisador no campo de pesquisa. Segundo Pádua (1997) o diário de pesquisa é o registro cotidiano dos acontecimentos observados em ordem cronológica: é composto por manifestações comportamentais, conversas, atividades desenvolvidas e dificuldades da rotina diária da pesquisa. Ele representa uma retrospectiva do trabalho realizado. Desta forma destacam-se alguns fatos que marcaram esta pesquisa:

- a pesquisa teve início em março de 2007, logo após o pesquisador ter concluído o curso de mestrado; os resultados da dissertação de mestrado apontaram a necessidade de aprofundamento sobre a estratégia de marcas próprias do setor atacadista distribuidor, o que motivou o pesquisador a desenvolver uma pesquisa junto aos seus clientes varejistas;
- inicialmente, o pesquisador possuía interesse em desenvolver a pesquisa utilizando métodos quantitativos de coleta e análise de dados; a intenção era adquirir experiência na aplicação desses métodos; por isso, durante dois anos e seis meses o pesquisador procurou estudar métodos estatísticos, frequentando disciplinas e realizando cursos voltados a esse propósito;
- este período também foi marcado por um esforço adicional do doutorando em compreender

melhor as especificidades das pesquisas quantitativas; desta forma, o pesquisador dedicou-se a compreensão do comportamento das variáveis de inferência estatística, assim como da manipulação dos *softwares* que ajudam a interpretar os dados; a maior dificuldade era compreender os modelos matemáticos/estatísticos que são base para a interpretação dos relatórios gerados pelo *software* estatístico;

- a intenção em realizar uma pesquisa quantitativa foi frustrada nas primeiras idas a campo para testar os instrumentos de coleta de dados; assim, devido a especificidade do fenômeno, que ainda não havia sido devidamente explorado, não foi possível definir o conjunto de variáveis que ajudariam a explicar o problema de pesquisa; destaca-se que os varejistas, principalmente de pequeno porte, possuíam muita dificuldade em compreender o questionário, mesmo após várias tentativas de adequação;
- também tentou-se adotar a técnica de *focus group* para gerar uma discussão entre varejistas que apoiasse o pesquisador na definição das variáveis e do instrumento de coleta de dados – semelhante ao estudo realizado por Bendapudi e Leone (2002), em que foi analisado o relacionamento entre empresas (clientes e fornecedores); contudo, perdeu-se um tempo considerável, pois foi inviável reunir varejistas de diferentes regiões em um mesmo local;
- devido a não adequação dos métodos e do instrumento de pesquisa quantitativos, o pesquisador decidiu em comum acordo com a orientadora da pesquisa, que o problema fosse abordado por meio de métodos qualitativos de coleta e análise de dados;
- a mudança metodológica gerou atraso no cumprimento das demais atividades previstas no cronograma inicial da pesquisa; mas, entende-se que esta é uma dificuldade natural a qualquer processo de pesquisa, uma vez que muitas constatações oriundas de fenômenos pouco explorados surgem após o contato do pesquisador com os principais agentes participantes da pesquisa; para o pesquisador, esse fato foi uma importante contribuição do curso de doutorado para sua carreira acadêmico-profissional, pois foi compreendido que “não se deve impor um método ao fenômeno de pesquisa, mas sim, adotar o método que mais se ajusta ao fenômeno”;
- outra dificuldade encontrada foi obter dados de contato dos clientes varejistas; os gerentes/diretores da empresa atacadista concordaram em disponibilizar os dados, porém, demoraram a atender a solicitação do pesquisador; eles justificaram o atraso mencionando a necessidade da avaliação por parte da diretoria executiva da empresa para autorizar a disponibilização do banco de dados;
- após selecionar as empresas varejistas, o pesquisador realizou as primeiras visitas ao campo



de coleta de dados, que facilitaram a identificação dos problemas do instrumento de pesquisa, assim como permitiu a melhor compreensão da dinâmica do fenômeno; além disso, a observação do ambiente das lojas favoreceu a compreensão do que os entrevistados relatavam em relação ao objeto de estudo;

- em campo, ocorreram algumas situações inusitadas; como exemplo, o pesquisador foi atendido por alguns gerentes/proprietários varejistas da mesma forma em que são atendidos os representantes de vendas, ou seja, por ordem de chegada; assim, mesmo com a entrevista agendada, o pesquisador ficou em salas de espera por longos períodos, junto com vários representantes de atacadistas e de indústrias; destaca-se que isso foi de alguma forma positivo, pois foi possível presenciar conversas, negociações, reclamações entre outros assuntos que corroboraram a compreensão do relacionamento entre fornecedores e clientes;
- outro aspecto que colaborou de forma importante para a pesquisa, foi a interação do pesquisador com funcionários e alguns consumidores nas lojas, com o intuito de observar comportamentos em relação aos produtos de marcas próprias.

### **3.2.5 Fase V: Análise dos dados**

A análise de dados significa trabalhar o material obtido durante a pesquisa (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Em geral, o processo de análise e interpretação dos dados não possui estrutura com etapas de análise definidas (GIL, 1996). Assim, cabe ao pesquisador adequar esse processo à abordagem de pesquisa adotada. Nas pesquisas qualitativas, o método chamado “análise de conteúdo” possui procedimentos interessantes para analisar dados de entrevistas. A “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que possui procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2004, p. 33). Consiste nas transcrições textuais de dados visando comparar, observar diferenças e categorizar fatores presentes no texto (BAUER; GASKELL, 2002).

Até a primeira metade do século XX, a análise de conteúdo foi marcada pela especificidade da quantificação. Essa quantificação refere-se à frequência da informação em um texto. Todavia, os pesquisadores compreenderam que a característica principal desse método é a realização de inferência. Para Krippendorff (1989, p. 21) “a análise de conteúdo é uma técnica que replica e valida inferências dos dados em seu contexto”. A inferência (ou dedução) é um processo intermediário que está entre a descrição e a interpretação da

mensagem (RICHARDSON et al., 1999). Portanto, no caso da análise de conteúdo em pesquisa qualitativa, sempre que se realizar alguma inferência, ela estará fundada em deduções específicas sobre um acontecimento ou tema (BARDIN, 2004).

Conforme já destacado esta pesquisa utilizou parcialmente os procedimentos estruturais da análise de conteúdo proposta por Bardin (2004), pois eles são viáveis para a análise das entrevistas desta pesquisa. No mesmo sentido, procedimentos semelhantes de análise de dados são utilizados por pesquisadores que adotam a estratégia *grounded theory* (GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS; CORBIN, 1998; SUDDABY, 2006). Contudo, apesar de adotar alguns procedimentos sistemáticos da análise de conteúdo, a análise dos dados desta pesquisa não possui os objetivos analíticos tradicionais desse método, ou seja, não se buscou o aprofundamento de características gramaticais e fonológicas da mensagem para se obter significados de natureza psicológica e sociológica (BARDIN, 2004).

Destaca-se que esta pesquisa não realizou uma análise de conteúdo tradicional, mas foi utilizado um procedimento semelhante ao utilizado nesse método, diferindo apenas na forma de relacionar e interpretar os dados. Essa adequação foi necessária para o alcance dos objetivos da pesquisa. Os procedimentos adotados na análise dos dados com base em Bardin (2004) consistiram nas seguintes fases: realização de pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, interpretação e inferências.

A pré-análise possui o objetivo de realizar uma leitura geral do material e organizá-lo. Nesta pesquisa, o primeiro passo da análise de dados consistiu na transcrição das entrevistas (mensagem) e a leitura das anotações do pesquisador (MAXWELL, 1996). Conforme a orientação de Kvale (1983), as quinze entrevistas foram transcritas na íntegra, palavra por palavra e as gravações (áudio) foram conservadas. A própria transcrição iniciou o processo de análise, pois permitiu ao pesquisador gerar idéias sobre as categorias (tópicos) e os relacionamentos que seriam discutidos na pesquisa (MAXWELL, 1996).

Em seguida, a exploração do material consistiu na fase de análise propriamente dita, na qual foram realizadas as operações de codificação (transformação dos dados em unidades de informações), categorização (estabelecer categorias de análise para assuntos-chave) (BARDIN, 2004) e triangulação das fontes de dados (sintetizar idéias coincidentes e divergentes das entrevistas e observações e suas relações com os dados secundários) (MAXWELL, 1996; DENZIN; LINCOLN, 1998; VERGARA, 2008) sob a lógica comparativa (MASON, 2006). Destaca-se que a operação de “quantificação” proposta por Bardin (2004) nessa fase, não foi adotada nesta pesquisa nos moldes da análise de conteúdo.

Considerou-se que a abordagem sobre a quantificação proveniente dos pesquisadores da *grounded theory* é mais adequada para esta pesquisa. Segundo Strauss e Corbin (1998) a quantificação nas análises qualitativas refere-se ao processo não matemático de interpretação, sustentado pelo propósito de descobrir elementos e relações nos dados brutos, para organizar estes dados num esquema explanatório. Esses dados podem incidir de entrevistas e observações, assim como ocorreu nesta pesquisa.

Nesse sentido, a codificação na pesquisa qualitativa é diferente daquela comumente utilizada na pesquisa quantitativa, que possui o objetivo de contabilizar a frequência de um item (variável) em uma categoria. Destaca-se que a contagem da frequência do código é o foco adotado na análise de conteúdo (RICHARDSON et al., 1999; BARDIN, 2004). Na pesquisa qualitativa “o código não possui o objetivo de produzir uma contagem, mas de “quebrar” os dados e reorganizá-los dentro de categorias que facilitem a comparação dos dados dentro das categorias e entre as categorias” (MAXWELL, 1996, p. 79). Dessa forma, os códigos das categorias podem ser extraídos da própria estrutura conceitual utilizada na pesquisa ou ser desenvolvido indutivamente pelo pesquisador durante a pré-análise (durante as transcrições das entrevistas e leitura das anotações das observações).

Nesta pesquisa, a codificação foi estabelecida a partir da estrutura conceitual, conforme proposto por Maxwell (1996), mas também pode ser classificada no método de análise de conteúdo como do tipo “tema”, sendo uma unidade de registro com base não gramatical que se refere a uma afirmação sobre algo (RICHARDSON et al., 1999; BARDIN, 2004). Em síntese, os principais códigos são os elementos de marketing da estratégia de marcas próprias, que foram discutidos no referencial teórico e que fazem parte do processo de investigação (quadro 12). No mesmo sentido, utilizou-se na categorização o critério semântico (ou temático) (RICHARDSON et al., 1999; BARDIN, 2004), no qual o elementos foram agrupados em categorias ou assuntos-chave. Essas categorias representam algumas dimensões da estratégia de marcas próprias, assim como alguns tópicos que foram gerados durante a transcrição das entrevistas. Esses tópicos correspondem aos itens do capítulo 4.

Após a codificação e categorização dos dados, foram sintetizadas as idéias coincidentes e divergentes das entrevistas e foi adotado um procedimento de análise chamado triangulação das fontes de dados. Nas ciências sociais, a triangulação é uma estratégia de pesquisa que utiliza diversas fontes e métodos para investigar um fenômeno (MAXWELL, 1996; VERGARA, 2008). Ela pode ser de diferentes tipos como: de fontes de dados (o tipo utilizado nesta pesquisa), de pesquisadores, de teorias e de métodos (VERGARA, 2008). No

caso da triangulação das fontes de dados, o pesquisador utilizou em sua análise os dados secundários, as entrevistas com os agentes envolvidos e as observações (MAXWELL, 1996).

Por fim, o processo de análise dos dados desta pesquisa chegou à fase de tratamento e interpretação dos resultados. A triangulação permitiu a interpretação dos dados sob a lógica comparativa (MASON, 2006). Assim, após a interpretação da perspectiva dos clientes varejistas em relação à gestão da estratégia de marcas próprias em seu contexto, foi realizada com o apoio do referencial teórico uma análise comparativa entre as perspectivas do atacado distribuidor (dados secundários) e dos clientes varejistas. Com isso, foi possível averiguar o alinhamento e o desalinhamento (representado por *gaps*) entre as perspectivas sobre os elementos (códigos) que compõem a estratégia. Por meio das análises interpretativa e comparativa, buscou-se elucidar os pressupostos da pesquisa (SEVERINO, 2007).

Um procedimento de análise de dados semelhante ao desta pesquisa foi utilizado por Bendapudi e Leone (2002) ao analisarem comparativamente os discursos de dois agentes: cliente e fornecedor. Orientados por alguns pressupostos, esses autores realizaram uma análise interpretativa com base na identificação dos *gaps* que permeavam a relação dos agentes; assim como nesta pesquisa. Dessa forma, por meio da articulação com a literatura, a triangulação possibilitou ao pesquisador propor sugestões que auxiliem o alinhamento entre atacadistas distribuidores e clientes varejistas em relação à estratégia de marcas próprias.

Para a apresentação dos resultados foram construídos quadros e figuras que condensaram as informações. Segundo Maxwell (1996) as representações por meio de figuras, tabelas, estruturas conceituais, esquemas e quadros constituem importantes formas adicionais de análise dos dados que facilitam a visualização e compreensão das relações do fenômeno. Além disso, destaca-se que na análise interpretativa dos dados foram realizadas inferências sobre o conteúdo (BARDIN, 2004). Por isso, foi preciso ir além da apresentação organizada dos resultados, realizando inferências e estabelecendo relações entre teoria e prática (LUDKE; ANDRÉ, 1986). As inferências realizadas nesta pesquisa podem servir de base para outras análises dispostas em torno de novas dimensões teóricas, ou para fins pragmáticos.

Destaca-se que nenhum *software* foi utilizado para operacionalizar a análise dos dados, uma vez que não foi adotado o processo de quantificação dos códigos nos moldes tradicionais da análise de conteúdo. Em geral, os pesquisadores que empregam integralmente os procedimentos da análise de conteúdo utilizam *softwares* que auxiliam na contagem da frequência dos códigos no texto. Nesta pesquisa, todo o processo de análise dos dados foi realizado manualmente pelo pesquisador. Por fim, o próximo tópico faz algumas considerações sobre a confiabilidade e validade da pesquisa.

### 3.2.6 Confiabilidade e validade da pesquisa

A adoção de qualquer abordagem de pesquisa, quantitativa ou qualitativa, requer o cumprimento de alguns critérios que assegurem a confiabilidade e a validade dos dados. Esses critérios podem ser cumpridos mediante o estabelecimento de procedimentos metodológicos de investigação consistentes (MINAYO, 2006). Segundo Richardson et al. (1999) a relação entre confiabilidade e validade pode ser considerada como contraste da consistência de critérios externos e critérios internos adotados na pesquisa.

A confiabilidade externa está relacionada à possibilidade de outros pesquisadores, utilizando procedimentos e instrumentos semelhantes, observarem fatos idênticos (RICHARDSON et al., 1999). Na pesquisa qualitativa, a proximidade entre pesquisador e informante, possibilita a obtenção de informações detalhadas que descrevem o fato concreto, aumentando a confiabilidade e a robustez dos dados coletados (RICHARDSON et al., 1999; BUTTERFIELD et al., 2005). Para tanto, foi fundamental gravar as entrevistas e registrar as observações para que as análises fossem cuidadosamente realizadas.

Destaca-se também a confiabilidade do instrumento de coleta de dados. Carmines e Zeller (1980) recomendam a análise contínua do instrumento durante o desenvolvimento da pesquisa, para melhorar a confiabilidade das respostas dos informantes. Nesse sentido, o pré-teste desenvolvido na terceira fase desta pesquisa, possibilitou a adequação do roteiro semi-estruturado, garantindo maior confiabilidade na obtenção das informações desejadas. Além disso, os critérios utilizados para determinar as unidades de análise desta pesquisa, também corroboraram a confiabilidade das informações.

A confiabilidade interna está relacionada à possibilidade de outros pesquisadores fazerem as mesmas relações entre os conceitos e os dados coletados com iguais instrumentos (RICHARDSON et al., 1999). Destaca-se que esse aspecto é mais vulnerável na pesquisa qualitativa devido à complexidade das informações coletadas. Assim, as pesquisas qualitativas apresentam divergências quanto aos códigos e categorias utilizados pelos pesquisadores na análise dos dados, especialmente pela instabilidade do contexto e dos agentes analisados. Além disso, “é improvável que dois pesquisadores qualitativos produzam a mesma leitura de um mesmo sujeito” (RICHARDSON et al., 1999, p. 99). Em geral, o objetivo da confiabilidade é minimizar erros e vieses na pesquisa (YIN, 2001).

A confiabilidade do instrumento e dos procedimentos de coleta e análise proporciona maior validade aos dados. A validade interna relaciona-se à exatidão dos dados e

à adequação das conclusões (RICHARDSON et al., 1999). Nesse sentido, o método de observação adotado nesta pesquisa foi importante fonte para validação das respostas dos informantes. Embora o pesquisador tenha conduzido cuidadosamente as entrevistas, a observação revelou aspectos divergentes. Assim, a combinação desses métodos ajudou a melhorar a integridade das respostas, minimizou vieses e aumentou a validade dos dados.

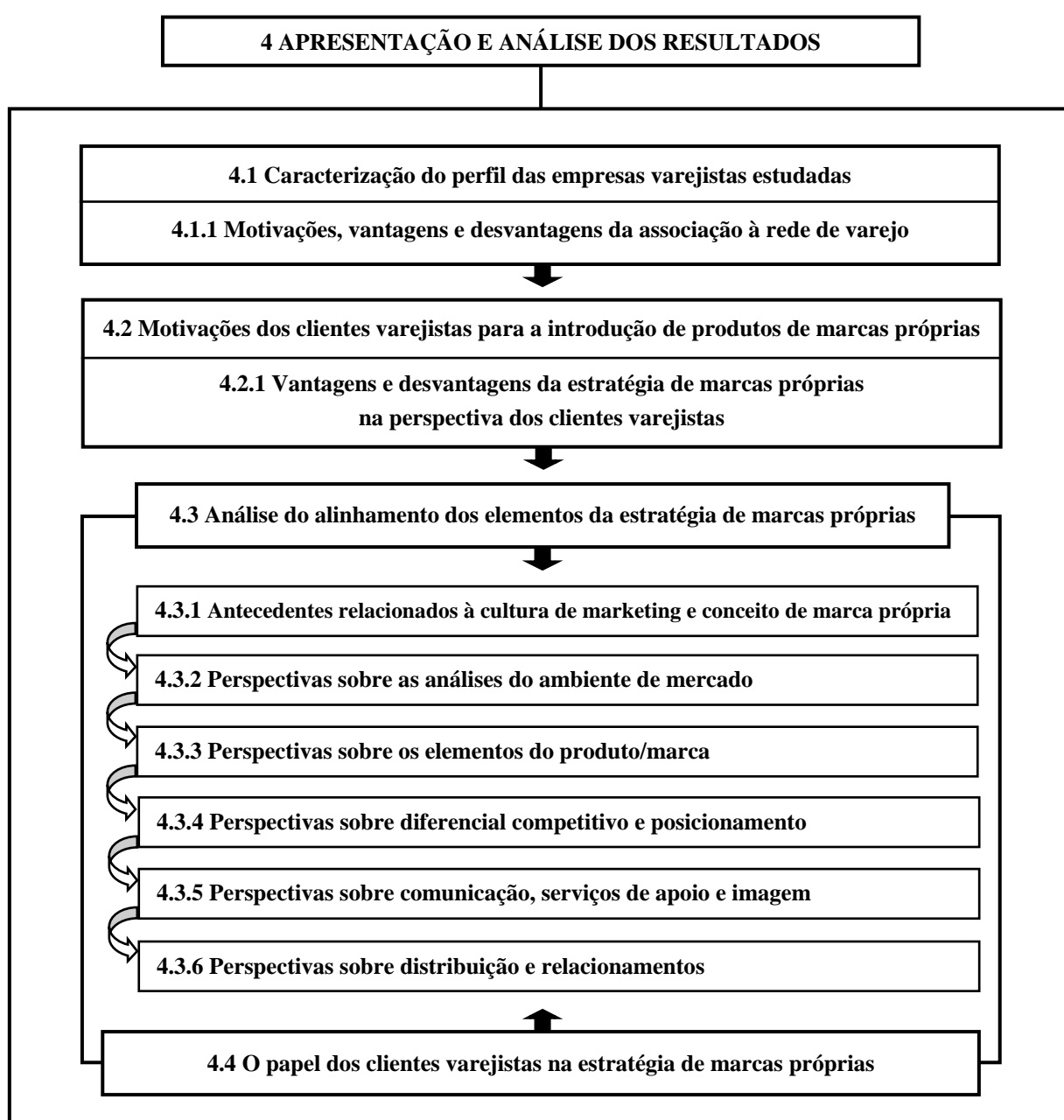
Além disso, Maxwell (1996), Patton (2002) e Minayo (2006) destacam que o procedimento de triangulação das fontes de dados, adotado na quinta fase desta pesquisa, melhora a validade dos dados e reduz o risco de limitações nas conclusões. Destaca-se que além das entrevistas e observações, a triangulação também reforçou a validade teórica. Segundo Butterfield et al. (2005) a validade teórica consiste na verificação da concordância dos elementos encontrados na pesquisa (dados primários) em relação a outras publicações (dados secundários); não invalidando naturalmente, a descoberta de novos elementos. Nesse sentido, a realização de comparação argumentada entre teoria e realidade (LUDKE; ANDRÉ, 1986; CHAMPAGNE, 1996; MINAYO, 2006) durante a análise de dados, ajudou a construir considerações que podem oferecer suporte adicional aos resultados de pesquisas anteriores.

Quanto à validade externa – relacionada à possibilidade de generalização dos resultados a outros grupos semelhantes (RICHARDSON et al., 1999) – destaca-se que nesta pesquisa esse aspecto é limitado, assim como em toda pesquisa qualitativa. Em geral, a conduta humana é instável e as particularidades do contexto analisado impedem as generalizações. Strauss (1987) destaca que a preocupação com o contexto, habitual na pesquisa qualitativa, explica sua incapacidade de suportar a generalização dos resultados. A generalização requerida na validade externa é mais comum aos estudos quantitativos.

Em geral, a validade na pesquisa qualitativa deve ser demonstrada no detalhamento dos procedimentos de coleta e análise dos dados, assim como dos resultados da pesquisa (RICHARDSON et al., 1999). Considera-se nesta pesquisa, que a combinação de métodos qualitativos ofereceu importante oportunidade para tratar simultaneamente com rigor e relevância, a complexidade do contexto da estratégia de marcas próprias no âmbito da relação entre atacadistas distribuidores e clientes varejistas. A seguir, o capítulo 4 apresenta e discute os resultados desta pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta as principais informações resultantes da análise e interpretação dos dados obtidos por meio das entrevistas e observações realizadas nos estabelecimentos varejistas. O esquema da figura 14 demonstra como está estruturado este capítulo. Cabe destacar que os dados foram analisados individual e coletivamente devido aos diferentes perfis das empresas varejistas estudadas.



**FIGURA 14.** Esquema da apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

Fonte: elaborada pelo autor.

#### 4.1 Caracterização do perfil das empresas varejistas estudadas

Conforme destacado no capítulo 3, foram entrevistados e observados quinze estabelecimentos varejistas que possuem características estruturais similares quanto à classificação nos formatos: pequeno e médio varejo. Contudo, o tamanho das lojas, o número de itens ativos, assim como o número de itens de produtos de marcas próprias variam significativamente entre as empresas. Além disso, a situação dos varejistas em relação ao fato de ser independente ou estar associado à rede de varejo organizada pelo atacadista, também apresenta variações quanto ao número de itens de marcas próprias comercializados e a postura dos varejistas no que diz respeito à negociação de compra desses itens.

Com o intuito de caracterizar os quinze clientes varejistas que participaram desta pesquisa o quadro 14 sintetiza alguns aspectos relacionados ao perfil de cada estabelecimento. Cabe destacar que os nomes e endereços dos clientes varejistas não foram identificados nesta pesquisa a pedido dos gerentes e proprietários entrevistados. Eles preferiram o sigilo quanto à identidade do estabelecimento para que não ocorressem conflitos em futuras negociações com fornecedores atacadistas devido às declarações contidas nas entrevistas concedidas ao pesquisador. Nesse sentido, os atacadistas distribuidores não foram informados sobre quais empresas efetivamente foram visitadas pelo pesquisador.

Ao observar os diferentes perfis, verificou-se maior distinção entre as lojas de pequeno e médio porte, independente de estarem ou não associadas à rede de varejo. Entretanto, foi possível verificar a ocorrência de padrões gerenciais e visões sobre a estratégia de marcas próprias comuns a todas as empresas. Dessa forma, a apresentação dos resultados desta pesquisa congrega os padrões encontrados sobre as perspectivas dos clientes varejistas. Porém, não deixa de elucidar os aspectos específicos apresentados por diferentes perfis de varejistas. Esses aspectos específicos foram gradualmente destacados neste capítulo.

Em geral, existem variações entre a quantidade de itens de produtos de marcas próprias comercializados pelos clientes varejistas. Porém, com exceções de três estabelecimentos varejistas independentes que comercializam apenas leite em pó e achocolatado em pó (porém em grande quantidade), as demais empresas possuem em comum o seguinte *mix* de produtos de marcas próprias:

- alimentos: arroz, café, azeite, macarrão, creme de cebola, caldo de galinha, palmito, mistura para bolo, leite em pó, achocolatado em pó, queijo ralado, gelatina, panetone;



CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS ESTABELECIMENTOS VAREJISTAS									
Nº	Situação do varejista	UF	Cargo do respondente	Tempo de experiência em varejo	Número de <i>check-outs</i> na loja	Tamanho médio da loja (m <sup>2</sup> )	Número médio de itens ativos na loja	Número de itens de marca própria	Formato (designação) de varejo
1	Independente	SP	Gestor de Negócios	20 anos	15	2500 m <sup>2</sup>	12000	10	Supermercado convencional (médio varejo)
2	Independente	SP	Gerente de Loja	20 anos	20	2600 m <sup>2</sup>	12000	80	Supermercado convencional (médio varejo)
3	Independente	SP	Gerente/Proprietário	20 anos	3	800 m <sup>2</sup>	5000	2	Supermercado compacto (pequeno varejo)
4	Independente	SP	Gerente/Proprietário	46 anos	10	1100 m <sup>2</sup>	15000	2	Supermercado convencional (médio varejo)
5	Independente	MG	Gerente de Compras	10 anos	20	2500 m <sup>2</sup>	15000	40	Supermercado convencional (médio varejo)
6	Independente	MG	Gerente/Proprietário	7 anos	2	250 m <sup>2</sup>	800	8	Mini-mercado (pequeno varejo)
7	Independente	MG	Gerente/Proprietário	13 anos	1	100 m <sup>2</sup>	300	3	Mini-mercado (pequeno varejo)
8	Associado à rede	SP	Gerente Comercial	20 anos	6	700 m <sup>2</sup>	7000	80	Supermercado compacto (pequeno varejo)
9	Associado à rede	SP	Gerente/Proprietário	15 anos	9	1530 m <sup>2</sup>	21000	25	Supermercado convencional (médio varejo)
10	Associado à rede	SP	Gerente/Proprietário	15 anos	4	700 m <sup>2</sup>	7000	100	Supermercado compacto (pequeno varejo)
11	Associado à rede	SP	Gerente/Proprietário	20 anos	5	800 m <sup>2</sup>	16000	30	Supermercado compacto (pequeno varejo)
12	Associado à rede	MG	Gerente de Compras	2 anos	4	500 m <sup>2</sup>	5000	50	Supermercado compacto (pequeno varejo)
13	Associado à rede	MG	Gerente/Proprietário	13 anos	4	420 m <sup>2</sup>	6000	80	Supermercado compacto (pequeno varejo)
14	Associado à rede	MG	Gerente de Compras	8 anos	6	600 m <sup>2</sup>	13000	não respondeu	Transição de supermercado compacto para convencional
15	Associado à rede	MG	Gerente/Proprietário	12 anos	3	350 m <sup>2</sup>	8000	20	Supermercado compacto (pequeno varejo)

**QUADRO 14. Caracterização do perfil dos estabelecimentos varejistas entrevistados.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

- higiene e beleza: papel higiênico e hastes flexíveis;
- limpeza: álcool, água sanitária, alvejante, desinfetante, amaciante, lã de aço, sabão em pedra e limpa alumínio;
- embalagens: papel alumínio, papel manteiga e guardanapo de papel.

Adicionalmente, alguns varejistas comercializam itens de utensílios domésticos, materiais elétricos e eletrodomésticos. Contudo, há predominância de produtos alimentares de mercearia seca e produtos de limpeza. Além disso, também foi observado que os clientes varejistas associados à rede de varejo organizada pelo atacadista comercializam um *mix* maior de produtos de marcas próprias, em comparação aos varejistas independentes.

Nesse sentido, ao notar a importância da organização em rede para comercializar produtos de marcas próprias, foram adicionados no roteiro de entrevista alguns tópicos sobre a associação à rede do atacadista. Esses tópicos auxiliaram a compreensão dos impactos dessa associação na perspectiva dos clientes varejistas sobre a estratégia de marcas próprias. Para melhor compreensão desses impactos, o próximo item apresenta os principais motivos que levaram os clientes varejistas a se associarem à rede de varejo organizada pelo atacadista distribuidor, assim como as principais vantagens e desvantagens da associação.

#### **4.1.1 Motivações, vantagens e desvantagens da associação à rede de varejo**

A princípio, cabe destacar a predominância do formato “pequeno varejo” entre os varejistas associados à rede organizada pelo atacadista distribuidor. Essa particularidade estrutural é importante, pois é indutora da motivação inicial dos clientes varejistas para se associarem à rede. Em geral, por intermédio do representante de vendas do atacadista, a proposta de associação à rede é levada aos clientes varejistas que possuem a expectativa inicial de se tornarem mais profissionais e conseqüentemente, mais competitivos.

Ao se associar à rede, o cliente varejista paga ao atacadista distribuidor uma taxa de adesão e taxas de administração mensais (referentes ao valor da anuidade), além de arcar com investimentos na estrutura e padronização da loja. Em troca, o atacadista oferece serviços especializados de apoio e orientação sobre a gestão do estabelecimento, descontos em pacotes de produtos, maiores prazos para pagamento das mercadorias e vinculação à marca da rede. Todos os clientes varejistas mencionaram a alavancagem das vendas em seus

estabelecimentos proporcionada nos primeiros meses de associação à rede. Segundo o gerente/proprietário de um dos estabelecimentos, a associação à rede foi importante porque:

“(…) Nós não éramos profissionais (...) aqui a gente não tinha açougue, não tinha padaria, não tinha nenhum tipo de eletrodoméstico e principalmente, não tínhamos condições de montar esses setores na loja. A rede me trouxe preço menor e prazo maior para produtos que eu não possuía aqui na loja, pois eu não tinha estrutura para fazê-los girar e também não conseguia um preço viável ao adquirir poucas unidades; com a associação, já nos primeiros meses tivemos um aumento de 25% nas vendas”.

Outra razão importante apontada pelos clientes varejistas recai sobre a concorrência entre os pontos-de-venda em um mesmo bairro. Segundo eles, a expansão de grandes redes de varejo por meio da introdução de supermercados de bairro, assustou os pequenos estabelecimentos independentes, assim como destacaram Sousa (2009) e Eloi (2010b). Na perspectiva dos varejistas, o formato tradicional de suas lojas perdeu espaço para a padronização da estrutura e dos serviços oferecidos pelas lojas de bairro das grandes redes. Assim, a associação à rede do atacadista foi uma forma do pequeno varejista se manter independente, porém, com um padrão de marca, *mix* de produtos e serviços na loja. Esse aspecto pode ser observado no relato de um proprietário varejista:

“(…) A minha preocupação inicial foi com essas redes de algumas empresas aí que são grandes, trazendo nomes nacionais para o bairro. Então foi essa a preocupação da gente (...) não posso parar no tempo né; de repente abre uma rede boa aqui perto, aí complica o meu negócio. Essa concorrência vai te exigir certo padrão também, pois o cliente vai se acostumar (...) por isso quis fazer parte da rede”.

No mesmo sentido, outros varejistas também apontaram a concorrência exercida por redes de varejo regionais e locais, que estavam presentes no mesmo bairro. Por isso, a necessidade de se associar a uma rede traria, na visão dos varejistas, crescimento e condições competitivas equivalentes às das redes regionais e locais. Os varejistas demonstraram em suas perspectivas que a procura pela associação à rede era manifestada mais pela vontade do proprietário do estabelecimento varejista, do que pela oferta de associação do atacadista distribuidor, conforme destacou o proprietário de um estabelecimento varejista:

“existe uma rede local aqui dentro do bairro (...) pouco tempo depois que eles chegaram a gente já tava praticamente fechando, pois não tinha como concorrer com eles; foi aí que surgiu a oportunidade de se associar à rede. Como nós sempre fomos muito carentes de profissionais, então sempre que falava na marca da rede, eu tinha uma imagem de crescimento, melhoramento até porque eu acho que lá (em referência ao atacadista), tem profissionais pra tudo, pra cada coisa; então ia ser mais

vantajoso pra gente ta na rede; (...) na verdade a gente sempre teve essa vontade de se associar à rede, porque a gente tinha o perfil para crescer e somos uma empresa que ta num lugar estratégico (...) a gente tinha todas as características pra ser da rede. Então, a gente sempre colocou isso em mente pra que um dia nós fossemos”.

A expectativa inicial dos varejistas era que o padrão imposto pela rede proporcionaria maior visibilidade às lojas. Nesse sentido, a oportunidade vislumbrada pelos varejistas de realizarem atividades de comunicação relacionadas à propaganda, *merchandising* e promoção de vendas foi outra importante razão apontada como propulsora da associação à rede do atacadista. Alguns varejistas destacaram que o pensamento inicial ao associar-se à rede era de que a negociação de preços melhores aliada ao retorno das atividades de comunicação se convertesse em maior volume de vendas e que parte do lucro deveria pagar os custos dos investimentos relativos à associação. No relato de alguns varejistas:

“Meu interesse era conseguir facilidade com negociação de preço, facilidade com *merchandising*, baixar o custo dos investimentos com propaganda e ter mais força perante os fornecedores, esses foram os detalhes que pesaram pra entrada da loja na rede”.

“O que me levou a filiar-se foi o porte da rede, a propaganda, o jornal de ofertas e o brinde para sorteio no final de ano. Então, são coisas que a gente não precisa ficar correndo atrás (...); Além disso, tem os descontos que o atacadista me dá por eu ser da rede; com o desconto que eu tenho lá, eu pago a mensalidade da rede e não gasto nada”.

Na perspectiva dos clientes varejistas as principais razões que os levaram a buscar a associação à rede do atacadista estão diretamente relacionadas ao conjunto de vantagens proporcionadas pela rede, que segundo eles resultam em:

- melhores preços no pacote de compra;
- maiores prazos para pagamento das mercadorias;
- descontos e facilidades de pagamento das mercadorias;
- maior flexibilidade de negociação;
- crescimento e diversificação do estabelecimento;
- financiamento do crescimento ou expansão do estabelecimento;
- melhor atendimento do representante de vendas do atacadista;
- apoio e orientação no gerenciamento das mercadorias e do estabelecimento;
- vinculação à imagem e marca da rede;
- redução nos custos de comunicação (principalmente de propaganda e promoção de vendas);

- maior visibilidade do estabelecimento no bairro de atuação; e
- maior competitividade frente à concorrência.

Entretanto, os clientes varejistas também apontaram algumas desvantagens da associação à rede, que segundo eles vão se tornando mais acentuadas após o período inicial de associação, no qual as transformações são mais expressivas. Assim, a principal desvantagem mencionada pela maioria dos clientes varejistas está associada ao aumento da mensalidade da rede, que constantemente é reajustada pelo atacadista. Segundo os varejistas esse aumento é proporcional à redução de algumas vantagens inicialmente obtidas e do nível de serviço prestado pelo atacadista distribuidor. Embora exista a oportunidade de abatimento no valor da mensalidade sobre os descontos conquistados no volume de compra, os clientes varejistas se queixam da frequente oscilação dos preços das mercadorias que os forçam a estabelecer em curtos períodos, preços diferentes para o mesmo produto. Essa instabilidade faz com que os clientes varejistas trabalhem com maior grau de incerteza sobre seus retornos e busquem fontes alternativas de fornecimento com preços mais estáveis, como por exemplo, negociando a compra de alguns produtos de indústrias regionais de pequeno porte. Além disso, o consumidor também fica irritado e reclama da alternância dos preços das mercadorias na loja.

Os clientes varejistas associados à rede também demonstraram insatisfação com o nível de serviço prestado pelo atacadista, principalmente em relação ao apoio e orientação na loja, que segundo eles diminui ao longo do tempo e desgasta a relação da loja com a rede. Assim, os clientes acabam pagando por uma associação que não traz benefícios a longo prazo, pois reduz a competitividade vislumbrada inicialmente. Segundo o relato dos gerentes/proprietários varejistas alguns benefícios esperados com a associação à rede não se concretizaram, como é possível observar na fala de um proprietário varejista associado:

“os benefícios que eu enxergava, eu fiquei um longo tempo buscando eles (...) até chegar um dia e dizer para um representante da rede: não quero mais participar se a coisa não mudar, pois não tem benefício nenhum (...) no começo o nível dos serviços era bom e mais frequente, hoje já tá mais difícil (...) as coisas não tão no ritmo que deveriam e a gente tem que se virar sozinho”.

Destaca-se também um importante contra-senso encontrado em relação a motivação inicial dos clientes varejistas sobre o alcance do padrão estrutural da loja estabelecido pela rede. Segundo os varejistas isso foi inicialmente importante para credenciar os estabelecimentos a competirem no mercado, mas o excesso de padrão imposto pela rede pode ser algo ruim, pois traz padronização e não diferenciação às lojas. Assim, a diferenciação fica a critério dos próprios estabelecimentos que por restrições orçamentárias e

gerenciais não possuem condições de introduzi-la. Nesse sentido, o gerente de um pequeno varejo associado à rede destacou:

“no meu ponto de vista a desvantagem é que a rede segue alguns padrões que todos têm. Então, porque na loja de médio porte tem o tal diferencial, tem melhor atendimento etc., nós também temos que ter tudo isso (...) realmente isso é importante, mas, eu acho que a padronização de todos, com todas as lojas iguais, traz certo prejuízo pra nossa loja e para a rede como um todo, pois não traz diferenciação para o consumidor (...) ser igual aos outros é apenas o mínimo, mas isso ainda é pouco (...) é só o que conseguimos fazer”.

A unanimidade entre os clientes varejistas é que a manutenção de suas associações à rede está fortemente relacionada ao vínculo dos estabelecimentos à marca (bandeira) da rede. Segundo os clientes varejistas esse aspecto caracteriza-se por uma vantagem permanente, pois os consumidores, principalmente os fregueses mais assíduos, reconhecem a loja pela marca e se habituaram a ela. Além disso, a marca também potencializou as atividades de comunicação nos bairros onde estão inseridas as lojas, principalmente por meio da distribuição do jornal de ofertas da rede. Desta forma, a principal desvantagem apontada pelos clientes varejistas ainda é superada pelos benefícios da imagem da marca, conforme destacou um proprietário:

“nós sempre buscamos melhorar nosso crescimento e principalmente o crescimento da marca, a gente sempre dá opiniões ao atacadista pra ta melhorando a marca, pois ela é muito importante (...) mesmo o custo da associação ficando maior”.

Assim, ao identificar as motivações, vantagens e desvantagens apontadas pelos clientes varejistas sobre a associação à rede de varejo organizada pelo atacadista distribuidor, foi possível compreender alguns aspectos que impactam o relacionamento entre os agentes e que podem influenciar o estabelecimento de parcerias, assim como exige a introdução de produtos de marcas próprias. Com vista à importância da marca da rede para os estabelecimentos varejistas foi possível relacionar esse aspecto às perspectivas dos clientes varejistas sobre a adoção da estratégia de marcas próprias. Desta forma, os próximos tópicos apresentam os principais motivos que levaram os clientes varejistas a adotarem produtos de marcas próprias, assim como as vantagens e desvantagens que essa estratégia proporciona tanto sob as perspectivas dos clientes varejistas associados à rede do atacadista quanto dos clientes varejistas que possuem lojas independentes.

## 4.2 Motivações dos clientes varejistas para a introdução de produtos de marcas próprias

Para os varejistas associados à rede de varejo organizada pelo atacadista distribuidor a estratégia de marcas próprias surgiu como uma oferta natural ao conjunto de benefícios esperados pela associação à rede. Em todos os estabelecimentos associados os gerentes/proprietários destacaram que a introdução de produtos de marca própria do atacadista distribuidor foi consequência da associação à rede, estimulada pelos seguintes motivos:

- oferta de melhores preços para produtos de maior giro (mercearia básica);
- descontos proporcionais à quantidade de produtos de marcas próprias adquiridos;
- incentivos na diversificação do *mix* de produtos de marcas próprias por meio de descontos no pacote total de compra (incluindo a compra de marcas nacionais);
- acordos mensais entre varejistas associados à rede em relação ao esforço promocional;
- estreitamento das relações com o atacadista distribuidor.

A primeira razão para adoção de marcas próprias mencionada por todos os clientes varejistas entrevistados é que esses produtos proporcionam a redução do custo total de compra de mercadorias do atacadista distribuidor, principalmente para produtos de maior giro. Isso significa em um primeiro momento, que os produtos de marcas próprias foram adquiridos pelos clientes varejistas com o intuito de se obter vantagens comerciais tendo em vista a economia de recursos financeiros. De acordo com os varejistas, a compra de produtos de marcas próprias é fortemente incentivada por um mecanismo no qual o desconto no pacote total de compra de mercadorias é proporcional à quantidade e variedade de produtos de marcas próprias introduzidos nas lojas. Esse mecanismo foi desenvolvido pelo atacadista distribuidor para que os clientes varejistas ao menos adotassem esses produtos, independente do custo unitário. Conforme apontam os atacadistas distribuidores, a preocupação excessiva com o custo dos produtos faz com que alguns pequenos e médios varejistas ignorem aspectos como posicionamento e imagem de marca (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

Embora haja predominância do motivo relacionado à redução do custo total de compra, os clientes varejistas apontaram que a associação à rede do atacadista pressiona indiretamente a introdução de produtos de marcas próprias nas lojas. Segundo os varejistas, algumas decisões gerenciais estabelecidas pela rede precisam ser seguidas pelas lojas de determinada área geográfica. Nesse sentido, quando acordos promocionais são firmados nas reuniões entre os varejistas associados como, por exemplo, estabelecer quais produtos estarão

no jornal de ofertas da semana, os varejistas ficam indiretamente obrigados a comprar produtos de marcas próprias, caso eles venham compor essa ação promocional. Mesmo que existam clientes varejistas descontentes com a decisão sobre os produtos/marcas do jornal de ofertas, a não aquisição destes produtos/marcas traz consequências ruins para os estabelecimentos, pois o consumidor final quer os produtos disponíveis nas gôndolas das lojas, uma vez que eles foram anunciados no jornal de ofertas da rede.

Além disso, os clientes varejistas afirmaram que a associação à rede deixou mais estreito o relacionamento das lojas com o atacadista distribuidor. Esse fato provoca nos clientes varejistas um sentimento de parceria, mesmo que em menor grau. Alguns clientes mencionaram que levam em consideração essa parceria ao adotar produtos de marcas próprias, como pode ser observado na fala de um proprietário varejista:

“eu considero a parceria também, porque a partir do momento que a gente tá na rede, às vezes você vai precisar de um financiamento, um prazo maior, um apoio, uma coisa ou outra e você já tá vinculado a tudo né (...) então a marca própria é uma aposta deles e a gente tenta ajudar”.

Para os clientes varejistas independentes, em maior parte representados por estabelecimentos de médio porte, o principal motivo para a adoção de produtos de marcas próprias surgiu pela deficiência que os fabricantes de determinados produtos de mercearia básica (principalmente alimentos secos) estavam enfrentando em relação ao cumprimento dos prazos de entrega das mercadorias. Os varejistas eram prejudicados pelo não abastecimento das gôndolas, o que provocava atrasos e indefinições sobre as ações gerenciais e promocionais no ponto-de-venda, além da insatisfação dos varejistas e dos consumidores com a limitação do *mix* de produtos, ou seja, a restrição das opções de compra.

Nesse sentido, os produtos de marcas próprias do atacadista distribuidor foram introduzidos em substituição a esses produtos de marcas de fabricantes que não estavam atendendo adequadamente as necessidades de abastecimento dos varejistas. Segundo os gerentes/proprietários entrevistados, a substituição desses fornecedores pelo atacadista distribuidor garantiu regularidade e maior eficiência no abastecimento das lojas e proporcionou a redução dos custos de compra. Com os produtos de marcas próprias os varejistas conseguiram adquirir lotes menores de mercadorias a custos mais baixos, o que permitiu um aumento na margem de lucro e a prática de preços equivalentes aos dos produtos/marcas de fabricantes anteriormente comercializados. Esses aspectos podem ser observados na explicação de um dos gerentes/proprietários:



“ao longo dos anos o mercado passou por certa deficiência em termos de entrega ou reabastecimento (...) e não ter de repente similares. Então a gente viu um diferencial no produto do atacadista, principalmente pela questão da entrega; você pode comprar a quantidade que realmente se consome, e a entrega é bem eficiente. Então você faz aí uma compra na terça pra chegar aqui na quinta, na sexta-feira, assim você compra de acordo com a sua necessidade e mantém a loja sempre abastecida. Por outro lado, com a questão da marca própria, você acaba adquirindo deles (...) acaba assim tendo algumas concessões, alguns benefícios que ajuda no custo total, então você associa a entrega com o custo. Além disso, não houve assim uma rejeição do consumidor em termos de produto e preço, ou seja, levou uma vez, recomprou, deu certo”.

Cabe destacar que todos os gerentes/proprietários entrevistados apontaram o desconto no pacote total de compra como importante razão para a introdução de produtos de marcas próprias nas lojas. Foi observado que pequenos e médios estabelecimentos são muito sensíveis ao preço de custo dos produtos e adotam com frequência o processo conhecido como “leilão de preços”, no qual os varejistas adotam uma postura de compra que visa adquirir mercadorias pelo menor preço possível, priorizando a negociação com fornecedores que atendam esse aspecto, independente de relacionamentos de parceria. Esse processo é apontado pelos atacadistas distribuidores como redutor da vantagem competitiva que a estratégia de marcas próprias pode proporcionar, na visão deste o varejista comporta-se tendo em vista os resultados a curto prazo (PIATO; PAULA; SILVA, 2011). Observou-se também que a reação de alguns gerentes/proprietários em relação aos questionamentos sobre as razões para a adoção de marcas próprias foi excessivamente direcionada às vantagens de preço, ao ponto deles ignorarem parcialmente o desenvolvimento da imagem da marca própria e da loja.

Os aspectos relacionados à marca foram mencionados apenas pelos clientes varejistas associados à rede do atacadista. Por isso, é importante destacar a seguinte constatação: na perspectiva dos clientes varejistas os aspectos relacionados à imagem da marca própria e da loja fazem sentido apenas para os clientes cujos estabelecimentos possuem a mesma marca do produto comercializado. Isso significa que para os clientes varejistas independentes os produtos de marcas próprias são semelhantes aos produtos de quaisquer fabricantes, pois a marca não está associada à loja e pode ser encontrada em outros estabelecimentos do mesmo bairro ou cidade. No mesmo sentido, o varejista associado à rede é impulsionado a adotar apenas produtos cuja marca esteja estampada na sua fachada. Assim, outros produtos/marcas também de propriedade do atacadista distribuidor perdem força e entram no processo de cotação ou leilão de preços. Para corroborar a compreensão desses aspectos o próximo tópico destaca as principais vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias na perspectiva dos clientes varejistas.

#### **4.2.1 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias na perspectiva dos clientes varejistas**

Semelhante ao que foi apresentado no item 2.1.6 do referencial teórico os pequenos e médios varejistas entrevistados vislumbram parcialmente as principais vantagens da estratégia de marcas próprias que também são mencionadas por varejistas de grande porte. Contudo, é preciso ressaltar que no caso dos pequenos e médios varejistas pesquisados, o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias não é uma iniciativa deles, mas do atacadista distribuidor. Além disso, apenas os clientes varejistas associados à rede do atacadista se beneficiam das principais vantagens dessa estratégia, uma vez que os varejistas independentes possuem restrições quanto aos vínculos da marca às lojas. Essas restrições foram destacadas neste tópico conforme a especificidade da vantagem e ou desvantagem.

A princípio, observou-se que os clientes varejistas adotam produtos de marcas próprias sem definir com antecedência os objetivos a serem alcançados com essa estratégia. Assim como exposto por Laaksonen e Reynolds (1994) os objetivos da estratégia de marcas próprias devem focar a vantagem competitiva a ser alcançada. Nesse caso, o atacadista distribuidor visualiza as vantagens competitivas dessa estratégia para o seu negócio e possivelmente para os negócios dos seus clientes. Porém, a perspectiva do atacadista não é totalmente compartilhada pelos clientes varejistas, que pensam a competitividade da marca própria com base em diferentes vantagens, conforme destacado a seguir.

As principais vantagens da estratégia de marcas próprias possuem relação direta com os principais motivos para sua adoção. Conforme destacado por todos os gerentes/proprietários entrevistados, em condições estáveis de preço os produtos de marcas próprias proporcionam margens de lucro maiores devido ao reduzido custo de aquisição. Com isso, também é possível a redução do preço de venda do produto/marca para o consumidor final. Segundo os clientes varejistas, os produtos de marcas próprias – principalmente os produtos de higiene, beleza e limpeza – possibilitam margens de lucro de até 35% em relação ao custo de compra. Como exceções, alguns produtos de higiene, limpeza e embalagens descartáveis chegam a proporcionar até 50% de lucratividade, enquanto os mesmos produtos de marcas de fabricantes possibilitam margens de lucro em torno de 20% a 25%. Assim, mesmo com margens de lucro maiores, o preço de venda desses produtos/marcas ainda são em média 10% mais baixos do que as marcas de fabricantes líderes de mercado.

Destaca-se que apesar de os produtos alimentícios de marcas próprias estarem presentes em maior quantidade nos estabelecimentos varejistas, eles possuem margens de lucro menores, com variação de 5% a 10% em relação ao custo de compra. Assim, a lucratividade sobre esses itens advém do volume comercializado. Os clientes varejistas ressaltaram que o giro dos produtos alimentícios de marcas próprias na loja, depende da variedade de itens sobre os quais a mesma marca está presente. Conseqüentemente, a lucratividade sobre esses produtos/marcas também depende da variedade ou *mix* de produtos ofertados na loja. Na visão dos clientes varejistas o consumidor fica mais confortável quando observa na gôndola que uma mesma marca está presente em vários produtos alimentícios (percepção de amplitude da marca). Para eles, os produtos alimentícios que possuem marcas isoladas ou de *mix* limitado, oferecem segurança ao consumidor apenas quando são líderes de mercado ou nacionalmente conhecidos. Em geral, eles destacaram que esse aspecto é mais comum para os alimentos e ocorre com menor intensidade em outras categorias de produtos.

As vantagens que incidem sobre o custo de aquisição, a margem de lucro e o preço de venda possuem importantes implicações competitivas para os clientes varejistas. Segundo os gerentes/proprietários suas lojas se tornam mais atraentes para os consumidores, pois os estabelecimentos concorrentes não conseguem praticar preços equivalentes comercializando produtos/marcas que oferecem atributos de compra semelhantes aos produtos de marcas próprias. Para os entrevistados, quando há equivalência de preços entre esses produtos/marcas é provável que os concorrentes estejam sacrificando parte de sua margem de lucro, oferecendo menos serviços aos consumidores. Na perspectiva deles, a lucratividade é o que sustenta a sobrevivência dos estabelecimentos no mercado, pois os possibilitam realizar investimentos na estrutura, no *mix* de produtos e principalmente em serviços na loja. Os gerentes/proprietários reconhecem que os consumidores não buscam apenas preços atraentes e por isso, reiteram que esses investimentos na loja são fundamentais.

Alguns clientes varejistas mencionaram outra importante vantagem competitiva das marcas próprias: a exclusividade de sua comercialização. Para esses clientes, o fato de os produtos de marca própria serem encontrados apenas em seus estabelecimentos, faz com que o consumidor não tenha em outro ponto-de-venda próximo um produto/marca idêntico que possa ser alvo de comparação. Assim, na medida em que o consumidor se habitua à compra do produto de marca própria, ele o relaciona diretamente ao estabelecimento varejista. Isso pode ser observado a partir do relato de dois proprietários varejistas:

“o cliente não tem outro lugar pra comprar, por exemplo, você pode colocar o preço, aumentar a margem (...) porque não tem o comparativo, ele só vai ter a marca própria (...) se ele habituar a comprar papel higiênico dessa marca, por exemplo, ele não vai achar em outro lugar, (...) vai ter que vir aqui”.

“a vantagem é que é um produto que ninguém vai ter no mercado. É uma marca que ninguém vai ter, que ninguém vai concorrer com você. Então quer ver, na primeira instância, é assim (...) é difícil fazer um cliente normal experimentar, mas na hora que o cliente leva e vê que é um produto bom, ele só vem procurar na sua loja, ele não vai procurar em outra loja porque a outra loja não tem, então ele fideliza naquele produto da sua loja”.

Contudo, a vantagem da exclusividade é realidade apenas para os clientes varejistas associados à rede organizada pelo atacadista distribuidor. Essa vantagem é restrita a esses clientes, pois os varejistas independentes que adotam marcas próprias do atacadista não possuem exclusividade de comercialização, uma vez que outros estabelecimentos concorrentes também oferecem os mesmos produtos/marcas. Além disso, essas marcas não possuem relação direta com a imagem das lojas. Nesse caso, a marca própria perde o potencial de diferenciação pela exclusividade mencionado por Corstjens e Lal (2000), Dhar et al. (2001), Sullivan e Adcock (2002), McGoldrick (2005) e Oliveira (2005). É importante destacar que o atacadista distribuidor possui diferentes marcas próprias, as quais algumas são pseudônimos independentes, enquanto outras possuem o nome e a logomarca da rede de varejo organizada por ele. Naturalmente, os varejistas independentes não comercializam as marcas próprias da rede de varejo, mas as marcas com pseudônimos independentes.

Segundo os gerentes/proprietários de varejistas independentes a exclusividade da marca própria apenas ocorre no âmbito da diferenciação dos atributos do produto/marca, quando o consumidor atribui maior percepção de valor à marca própria em relação às marcas de fabricantes como, por exemplo, apreciando o sabor diferenciado de um alimento. Caso contrário, não há exclusividade de ponto-de-venda em relação às marcas próprias. A ausência dessa exclusividade faz com que os clientes varejistas independentes tratem os produtos de marca própria como qualquer outro produto/marca de fabricante, visualizando apenas as vantagens relacionadas ao custo, margens e preços de venda, além daquelas relacionadas aos serviços de entrega e abastecimento do atacadista distribuidor. Nesse sentido, nota-se que esses clientes varejistas trabalham fortemente a cotação ou “leilão de preços” e utilizam os produtos de marcas próprias como alternativa eficiente e econômica de reposição de gôndola.

Da mesma forma em que as marcas próprias vinculadas à rede organizada pelo atacadista não são interessantes para os clientes varejistas independentes, os varejistas associados à rede também pouco se interessam pelas marcas próprias que não possuem o

mesmo nome de sua loja. Esses clientes varejistas só comercializam outras marcas do atacadista distribuidor quando essas marcas possuem oferta padronizada na rede, ou seja, quando os varejistas associados à rede de determinada região definem atividades promocionais (ex. jornal de ofertas) que incluem essas marcas. No relato de um proprietário varejista associado à rede, observa-se o seu descontentamento com a possibilidade de outros varejistas comercializarem marcas próprias do atacadista, mesmo quando são pseudônimos.

“a principal diferença que eu vejo na marca própria, é que justamente outros não filiados à rede do atacadista não podia ter essas marcas..., mas um concorrente meu que não era associado à rede tinha (...) quando qualquer um compra essas marcas o diferencial acaba. Por isso eu dou preferência à marca da rede, porque é a marca da minha loja e que só tem aqui”.

A preferência pela marca própria da rede ocorre porque os clientes varejistas buscam outras importantes vantagens como: o vínculo da marca própria ao nome e imagem da loja (e da rede) como forma de diferenciação do estabelecimento e fidelização dos clientes. Para os gerentes/proprietários entrevistados esse vínculo fortalece o nome da loja na mente dos clientes, auxilia as atividades de comunicação no bairro e estimula a experimentação dos produtos de marcas próprias por parte dos consumidores que confiam na loja e no proprietário do estabelecimento. Conforme mencionaram Keller (2001a) e Aaker (1998; 2001b) esse vínculo ajuda na proeminência da marca, assim como na conscientização dos consumidores sobre ela. No relato de alguns proprietários varejistas associados à rede de varejo é possível observar a percepção deles sobre essas vantagens:

“o pessoal liga muito o nome da rede, o nome da loja com o nome da marca. A marca que não tem o nome da rede é marca própria porque é do atacadista; eu sei disso porque eu compro deles, mas o consumidor não sabe, então ele não liga essa marca à marca própria da rede”.

“com a marca própria você leva o nome da sua empresa, você faz mais a sua propaganda (...) a propaganda da sua loja, ao invés de você fazer propaganda de outras firmas, você faz propaganda da sua empresa”.

“a marca própria ajuda a fortalecer o nome da loja, pois um produto da rede, indiretamente faz propaganda da loja, porque uma pessoa leva o produto pra casa, indiretamente outra pode chegar e ver o produto com o nome da loja. Isso é uma propaganda indireta (...) e geralmente são produtos que são de preço melhor e as pessoas acabam falando (...) indicando para as outras”.

A possibilidade de vincular a marca própria à imagem da loja é uma vantagem restrita aos clientes varejistas associados à rede. Os varejistas independentes não desfrutam dessa vantagem, que segundo eles é ambígua, pois traz benefícios na mesma proporção em

que produz riscos de associações danosas à imagem das lojas. Problemas ocorridos com as marcas próprias como queda na qualidade dos produtos, gerenciamento inadequado das categorias, deficiência no atendimento aos clientes, podem afetar a imagem da loja (SOUZA; NEMER, 1993). No mesmo sentido, os clientes varejistas associados à rede de varejo demonstraram preocupação com a aceitação dos produtos de marcas próprias pelos consumidores. Segundo eles, isso depende do desempenho de todos os produtos que levam a mesma marca, pois o consumidor pode criar associações favoráveis, assim como desfavoráveis (KELLER, 2001a) com base no desempenho de todos os produtos de marcas próprias da rede. Esse aspecto sinaliza a primeira dificuldade ou risco que os produtos de marcas próprias podem proporcionar aos clientes varejistas.

Ao serem questionados sobre as desvantagens dos produtos de marcas próprias, os clientes varejistas não relataram desvantagens concretas, apenas dificuldades inerentes ao processo de comercialização. Um ponto interessante é que a obtenção da lucratividade sobre produtos alimentícios de marcas próprias necessita da aquisição de um *mix* de produtos que gerem nos consumidores a percepção de segurança com base na amplitude de produtos de marcas próprias disponíveis. Todavia, a aquisição e manutenção desse *mix* é arriscada para o cliente varejista, que possui o receio de que algum produto possa encalhar na gôndola, ocupando espaço e reduzindo a lucratividade originalmente planejada. Além disso, um *mix* amplo também reforça o risco relacionado às possíveis falhas de qualidade de produtos (SULLIVAN; ADCOCK, 2002) que utilizam a marca da rede.

Algumas dificuldades apontadas pelos clientes varejistas associados à rede organizada pelo atacadista distribuidor estão diretamente relacionadas às desvantagens da própria associação à rede. Entre essas desvantagens está a oscilação dos preços dos produtos de marcas próprias, que força os clientes varejistas a estabelecer em curtos períodos, preços diferentes para o mesmo produto/marca. A oscilação dos preços prejudica a lucratividade, o planejamento de abastecimento da loja e a imagem da marca junto ao consumidor. Na perspectiva dos clientes varejistas, isso ocorre porque o atacadista distribuidor não possui muita experiência sobre o planejamento/previsão de demanda para os seus produtos; produz lotes pequenos e não negocia adequadamente o custo total de desenvolvimento dos produtos.

Outra desvantagem apontada pelos clientes varejistas é que a associação à rede do atacadista pressiona indiretamente a introdução de produtos de marcas próprias nas lojas. Segundo alguns gerentes/proprietários essa desvantagem é reflexo da padronização das atividades de comunicação da rede, principalmente do jornal de ofertas. A composição do jornal de ofertas, muitas vezes, obriga o varejista a disponibilizar um espaço na gôndola para

inserir determinado produto que em outras oportunidades não foi aceito pelos consumidores ou que o varejista já dispõe sobre outra marca. Com isso, o varejista se ajusta ao jornal de ofertas, mas, na prática, não consegue fazer o produto girar na loja. O extremo dessa situação ocorre quando o varejista reduz ou até desiste de sua margem de lucro para promover esse produto por meio de um desconto expressivo no preço. Nesse caso, ele não auferir lucro, mas reduz o custo de ter um produto ocupando espaço na gôndola.

Os gerentes/proprietários associados à rede também destacaram a dificuldade na comercialização de determinados produtos de marcas próprias quando existem marcas regionais e ou locais valorizadas pelos consumidores. Como exemplo, alguns produtos alimentícios como arroz, feijão, café e macarrão, que constantemente figuram no jornal de ofertas da rede, possuem aceitação diversificada em cada região ou cidade. Os clientes varejistas, principalmente de pequeno porte, ressaltaram que ainda é grande a dependência sobre as marcas regionais/locais e sobre as marcas de fabricantes líderes de mercado, pois o perfil dos consumidores dessas lojas de bairro requer a presença dessas marcas nas gôndolas. Além disso, é comum essas marcas possuírem forte investimento na mídia local, o que estimula a procura dos consumidores.

Comparativamente, as dificuldades da estratégia de marcas próprias para os clientes varejistas de um atacadista distribuidor são proporcionalmente menores em relação às dificuldades destacadas por varejistas de grande porte e por atacadistas em geral. Nesse sentido, os investimentos em *design* e teste de produtos, embalagens, estoques, *displays* promocionais e propagandas, além da responsabilidade sobre o desenvolvimento do produto/marca e a coordenação da fonte de suprimento (HOCH; BANERJI, 1993; MCGOLDRICK, 2005) continuam a cargo do atacadista distribuidor que formula a estratégia. O cliente varejista é apenas um elo dessa estratégia. Isso significa que ele assume menos riscos, embora, não menos impactantes ao seu negócio e à estratégia.

Nota-se que algumas dificuldades e riscos apontados pelos clientes varejistas são inerentes à comercialização de todo tipo de produto/marca. Contudo, é possível relacionar algumas dificuldades enfrentadas pelos clientes varejistas às deficiências de implementação e execução da estratégia (apresentas e discutidas nos próximos tópicos). Destaca-se que os clientes varejistas independentes não relataram dificuldades e ou riscos na comercialização de produtos de marcas próprias. A seguir, o quadro 15 sintetiza as principais motivações, vantagens, dificuldades e ou riscos da estratégia de marcas próprias na perspectiva dos clientes varejistas. O “x” marcado no quadro representa o que os diferentes perfis de clientes varejistas indicaram como motivações, vantagens e dificuldades.

<b>SÍNTESE DAS MOTIVAÇÕES, VANTAGENS, DIFICULDADES OU RISCOS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS</b>		
<b>MOTIVAÇÕES DOS CLIENTES VAREJISTAS PARA A INTRODUÇÃO DE PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS</b>	<b>Clientes varejistas associados à rede</b>	<b>Clientes varejistas independentes</b>
• Oferta de melhores preços, principalmente para produtos de maior giro (mercearia básica);	X	X
• Descontos proporcionais à quantidade de produtos de marcas próprias adquiridos;	X	X
• Incentivos na diversificação do <i>mix</i> de produtos de marcas próprias por meio de descontos no pacote total de compra (incluindo a compra de marcas nacionais);	X	
• Acordos entre varejistas associados à rede em relação ao esforço promocional;	X	
• Estreitamento das relações com o atacadista distribuidor;	X	
• Regularidade e maior eficiência no abastecimento das lojas.		X
<b>VANTAGENS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS</b>		
• Margens de lucro mais elevadas;	X	X
• Maior competitividade frente à concorrência;	X	
• Exclusividade na comercialização da marca pode representar vantagem competitiva;	X	
• Vinculação da marca ao nome e imagem da loja (e da rede) estimula a fidelidade à loja e conseqüentemente à marca;	X	
• Maior visibilidade do estabelecimento no bairro de atuação;	X	
• Marcas próprias mantêm o nome do varejista na casa do consumidor;	X	
• Ausência de custos e riscos envolvidos no desenvolvimento da marca e na coordenação dos processos produtivos.	X	X
<b>DIFICULDADES OU RISCOS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS</b>		
• Oscilação dos preços dos produtos de marcas próprias prejudica o planejamento, a imagem e a lucratividade da loja;	X	
• A associação à rede do atacadista pode pressionar indiretamente a introdução de produtos de marcas próprias indesejados;	X	
• Padronização excessiva das ofertas e das ações de comunicação pode reduzir a lucratividade;	X	
• Risco em manter um <i>mix</i> amplo de produtos, pois pode aumentar os custos de estoques e reduzir a lucratividade;	X	
• Riscos associados ao insucesso de um produto que pode comprometer a imagem da marca e do estabelecimento;	X	
• Dificuldade na comercialização de marcas próprias quando existem marcas regionais e ou locais valorizadas pelos consumidores e com forte investimento na mídia local;	X	
• Despesas adicionais para suprir deficiências de comercialização podem reduzir a rentabilidade geral das marcas próprias.	X	

**QUADRO 15. Síntese das motivações, vantagens, dificuldades ou riscos da estratégia de marcas próprias na perspectiva dos clientes varejistas.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.



### 4.3 Análise do alinhamento dos elementos da estratégia de marcas próprias

Conforme o direcionamento teórico adotado nesta pesquisa, a estratégia de marcas próprias precisa ser analisada pela combinação dos elementos de marketing que a compõem. Esses elementos são inicialmente definidos pela empresa responsável pela formulação da estratégia, mas podem ser compreendidos de formas distintas pelos agentes envolvidos no seu desenvolvimento e execução. Em geral, as perspectivas sobre os elementos podem variar de acordo com os objetivos, motivações, vantagens e desvantagens da estratégia para cada agente. No caso da estratégia de marcas próprias formulada pelo atacadista distribuidor, os clientes varejistas envolvidos na sua execução vêm a introdução de marcas próprias com base em suas convicções e experiências. Com isso, a estratégia que nesse caso é compartilhada entre os agentes, pode sofrer impactos indesejáveis devido às incongruências ou desalinhamentos entre as perspectivas do formulador e do executor da estratégia.

Retomando o exposto no capítulo introdutório, a dinâmica da estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor pode ser sintetizada em seis principais momentos: 1) análise do ambiente de mercado; 2) concepção e definição da pretensão estratégica; 3) desenvolvimento do produto/marca; 4) implementação da estratégia junto ao cliente varejista; 5) apoio ao gerenciamento dos produtos/marcas no ponto-de-venda; 6) resultados da estratégia junto aos consumidores finais. Os clientes varejistas participam efetivamente dos momentos 4 e 5. Por isso, eles só passam a perceber os elementos da estratégia a partir desses momentos. Ressalta-se que a compreensão da estratégia de marcas próprias envolve o conhecimento dos elementos que foram combinados em todos os outros momentos; entretanto, isso acontece sem a anuência de todos os agentes envolvidos.

Nesse sentido, as entrevistas com os gerentes/proprietários dos estabelecimentos varejistas revelaram que os elementos de marketing mais presentes para o pequeno e médio varejo são aqueles relacionados à implementação, apoio e gerenciamento dos produtos/marcas no ponto-de-venda, ou seja, restringem-se aos momentos da estratégia em que eles participam efetivamente. Assim, observou-se que os elementos das dimensões: cultura de marketing, conceito, ambiente e posicionamento (veja no quadro 1 e figura 1); são parcialmente compreendidos, pois são menos “visíveis” a esses agentes. Os clientes varejistas afirmaram que ficam distantes das decisões ou ações realizadas pelo atacadista distribuidor sobre os elementos dessas dimensões.

Entretanto, os gerentes/proprietários varejistas reconheceram que a análise do ambiente (principalmente para lançamento de novos produtos), a institucionalização do conceito de marca própria (que traz qualidade como aspecto-chave) e o relacionamento dos atacadistas com os fornecedores/fabricantes de marcas próprias (também importante para a qualidade dos produtos e eficiência no abastecimento) são questões importantes que influenciam outras dimensões cujos elementos os afetam diretamente. Assim, com o intuito de apresentar as perspectivas dos clientes varejistas sobre os principais elementos da estratégia de marcas próprias e compará-las com a perspectiva do atacadista distribuidor, o próximo tópico inicia a análise de triangulação das fontes de dados, que procurou identificar e analisar as incongruências, *gaps*, alinhamentos e ou desalinhamentos da estratégia de marcas próprias.

#### **4.3.1 Antecedentes relacionados à cultura de marketing e conceito de marca própria**

Além dos aspectos que motivam as empresas a adotarem a estratégia de marcas próprias, um importante antecedente para o desenvolvimento dessa estratégia é o estabelecimento de uma cultura ou filosofia de orientação para o mercado que deve ser compartilhada entre os agentes envolvidos. A orientação para o mercado exige dos agentes a compreensão dos objetivos da estratégia e principalmente do conceito que envolve a oferta. Isso significa que a essência da marca deve ser única e compartilhada por todos os agentes empenhados no desenvolvimento e entrega de valor ao mercado.

Nesse sentido, destaca-se uma importante constatação obtida por meio das entrevistas e da observação do pesquisador: o comportamento geral dos clientes varejistas em relação à estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor é notoriamente pouco estratégico, salvo algumas exceções. Isso significa que os clientes varejistas, incluindo aqueles associados à rede de varejo organizada pelo atacadista, utilizam os produtos de marcas próprias com vista à obtenção de vantagens financeiras imediatas (e individuais, sem integração com a estratégia pretendida pelo atacadista), embora reconheçam em segundo plano, os benefícios proporcionados pela imagem da marca; mas, isso é visto como consequência e não como objetivo da comercialização desses produtos/marcas.

Todavia, esse comportamento é em grande parte involuntário, pois os gerentes/proprietários entrevistados mostraram desconhecer os objetivos da estratégia de marcas próprias – que deveriam ser compartilhados entre o atacadista distribuidor e os

clientes varejistas – e muitos deles não sabem ou não reconhecem que a comercialização de produtos de marcas próprias é uma estratégia de marketing. Para eles, os produtos de marcas próprias configuram uma ação comercial do atacadista distribuidor para aumentar suas vendas. Como exceções, alguns clientes varejistas associados à rede de varejo organizada pelo atacadista, acreditam que as marcas próprias servem para fortalecer a rede. Contudo, todos foram unânimes ao mencionar que as marcas próprias são mais rentáveis para o atacadista distribuidor e que dificilmente eles obterão os retornos que outros varejistas (de grande porte ou menores, mas que desenvolvem sua própria marca) obtêm com esses produtos/marcas.

Embora todos os entrevistados soubessem definir o que é um produto de marca própria, na perspectiva de alguns clientes varejistas o conceito de marcas próprias ainda é distorcido ao ponto deles relacionarem o atacadista distribuidor apenas como simples intermediador de um produto/marca que é adquirido com menores preços da indústria e repassado com este mesmo benefício ao consumidor final. O relato de um dos proprietários varejistas entrevistados sintetiza a opinião de alguns clientes varejistas sobre o conceito equivocado de marca própria:

“qual é a diferença de trabalhar com marca de indústria e de trabalhar com marca própria de um atacado? Preço? No fundo, no fundo é o mesmo conceito (...) quando não tem diferença... e na maior parte não tem... o preço diz qual vou por pra vender”.

O desconhecimento e a distorção do conceito não podem ser atribuídos apenas à baixa profissionalização ou à fragilidade de gestão dos estabelecimentos varejistas, pois o atacadista distribuidor também é responsável por tornar os objetivos da estratégia e o conceito dos produtos de marcas próprias mais explícitos; provendo condições adequadas para que seus representantes compartilhem essas informações com os clientes. Além disso, a compreensão do conceito das marcas próprias por parte dos clientes varejistas é proporcional ao apoio do atacadista no gerenciamento dessa estratégia. Conforme destacado: “*quando não tem diferença... e na maior parte não tem... o preço diz qual vou por pra vender*”; essa “diferença” se refere a um tratamento diferenciado para a marca por parte do atacadista. Assim, a deficiência na implementação da estratégia de marcas próprias enfatiza o primeiro *gap* e ou ponto de desalinhamento entre as perspectivas do atacadista e dos clientes varejistas.

Na verdade, essa deficiência já foi indicada por atacadistas distribuidores em outros estudos. Eles mencionaram a dificuldade em internalizar os objetivos e o conceito de marcas próprias junto aos seus funcionários, com destaque para o representante de vendas. Para os atacadistas, o comprometimento do representante de vendas é fundamental para o

comprometimento dos clientes varejistas com essa estratégia. Entretanto, os gerentes/proprietários entrevistados destacaram que os representantes de vendas, assim como os entregadores e outros representantes da rede de varejo, por exemplo, demonstram conhecimento e comprometimento com o atendimento às lojas, incluindo atividades que envolvem todos os produtos/marcas, seja de fabricantes ou do próprio atacadista.

Na perspectiva dos clientes varejistas o representante de vendas não é o principal responsável pelo não compartilhamento dos objetivos da estratégia e do conceito da marca própria. Segundo eles, o próprio atacadista não oferece condições adequadas para que o representante de vendas desempenhe seu trabalho. Nesse sentido, os clientes varejistas destacaram a política ou a forma de remuneração adotada pelo atacadista distribuidor, que segundo eles, desestimula os representantes a “vestirem a camisa” da marca própria com maior empenho, pois eles são condicionados a “vender volume”. Isso divide a atenção deles sobre todos os produtos/marcas, privilegiando a oferta de marcas que possuem expectativa inicial de maior giro nas lojas, com intuito de garantir a recompra constante do cliente varejista. Esse comportamento restringe a oportunidade das marcas próprias serem inicialmente introduzidas nos estabelecimentos varejistas e denota outro ponto de desalinhamento entre as perspectivas dos agentes sobre a estratégia.

Em síntese, os gerentes/proprietários entrevistados destacaram que os produtos de marcas próprias são regularmente ofertados pelos representantes de vendas do atacadista e que a decisão pela aquisição desses produtos não depende apenas do comprometimento do representante, mas do comprometimento do atacadista e também da própria loja. Os clientes varejistas associados à rede demonstraram um sentimento de baixa valorização da marca própria, que segundo eles é geral, estimulado pelas deficiências do próprio atacadista. Esse sentimento pode ser observado no relato de um proprietário varejista associado à rede:

“sinto que a marca própria... ela não é muito valorizada nem pelo próprio dono, o atacadista, nem, por consequência, pelo varejista, nem pelos seus funcionários e por consequência nem pelo consumidor”.

O comprometimento do cliente varejista está diretamente vinculado à perspectiva que ele possui do comprometimento do atacadista distribuidor com a estratégia. Assim, foi possível observar que a orientação para o mercado – exigência fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing, conforme destacaram Slater e Narver (1995), Jaworski, Kohli e Sahay (2000), Day (2001), Cravens e Piercy (2007), Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) – é algo que o atacadista distribuidor e os clientes varejistas ainda não

conseguiram desenvolver em relação à estratégia de marcas próprias. Esse aspecto foi destacado por alguns clientes varejistas associados à rede que manifestaram a necessidade de as ações e o comprometimento sobre as marcas próprias se aproximarem mais do consumidor final. Além disso, esses clientes também reconheceram a responsabilidade do ponto-de-venda pelo baixo comprometimento com a estratégia. Isso pode ser observado nos relatos de alguns gerentes/proprietários:

“eu acho que tem que pensar no final (...) o que adianta eu pensar em mim e não pensar no cliente final. Então, eu acho que é o conjunto, não tem como você pensar em um e deixar o outro fora (...) da mesma forma se o atacadista tentar me agradar e não agradar o final, não adianta nada”.

“o que quebra a corrente de comprometimento da marca própria é aqui o final, é o pequeno varejo mesmo (...) mas também acho que falta treinamento pros funcionários por parte do atacadista”.

Os clientes varejistas associados à rede destacaram que não há total ausência de comprometimento com as marcas próprias, pois são produtos/marcas que levam o nome de sua loja. Assim, o que existe é um nível mais baixo de comprometimento em função das deficiências apresentadas. Isso acaba sendo estendido a todos os seus funcionários, que não são treinados, nem orientados para privilegiar a marca própria em suas atividades. Os varejistas destacaram que os treinamentos *on-line* oferecidos pelo atacadista não oferecem resultados significativos e que os funcionários não são sensibilizados a adotar um comportamento diferenciado. Esse aspecto foi comprovado quando o pesquisador interagiu com funcionários no ambiente das lojas, observando seus comportamentos.

Nas interações o pesquisador aplicou o seguinte teste: passando-se por um consumidor normal, ou seja, sem se identificar, o pesquisador solicitou aos funcionários de alguns estabelecimentos (repositores da própria loja, fiscais de loja entre outros) uma sugestão em relação à compra do produto “mistura para bolos”. A dúvida do suposto consumidor era sobre qual marca era mais indicada entre duas opções: a marca própria e a marca de fabricante (líder de mercado ou não) e que dividiam lado a lado o mesmo espaço na gôndola a preços equivalentes. O pesquisador afirmava aos funcionários que nunca havia feito bolos com esse tipo de mistura e que gostaria de uma opinião para não errar na escolha. Em doze estabelecimentos visitados, que dispunham desse produto, ninguém indicou o produto de marca própria. Ao serem questionados sobre a qualidade da marca não indicada, os funcionários disseram que não conheciam o produto, pois não haviam sequer experimentado; embora soubessem sua origem. O teste corroborou a perspectiva dos clientes varejistas sobre

o baixo nível de comprometimento ou envolvimento do ponto-de-venda com a estratégia de marcas próprias. Embora, alguns clientes varejistas associados à rede tenham destacado que se esforçam para alavancar os produtos de marcas próprias nas lojas, mas também cobraram do atacadista mais envolvimento, conforme destacou um gerente:

“essa coisa de envolvimento, eu acho que é aquela questão que você tem que vestir a camisa né (...) se você se filiou à rede você tá disposto a trabalhar com todo processo da rede, incluindo as marcas próprias (...) mas a rede também precisa se esforçar mais nisso”.

Apenas alguns proprietários de estabelecimentos de pequeno porte associados à rede, que afirmaram se empenhar na valorização das marcas próprias, também demonstraram maior sentimento de propriedade sobre essas marcas quando comparados aos clientes varejistas independentes, por exemplo. Isso significa que a partir do momento em que o produto de marca própria entra na loja, ele passa a ser de propriedade física (posse) e emocional (vínculo da marca do produto com a marca da loja) do ponto-de-venda, ou seja, esses varejistas assumem que a marca é do seu próprio estabelecimento. Entretanto, eles destacaram que esse sentimento é pessoal – movido pela ambição de que marca seja valorizada – portanto, não é compartilhado pelos seus funcionários. Além disso, as limitações de apoio do atacadista distribuidor também dificultam a manutenção desse sentimento. Para os clientes varejistas independentes esse sentimento de “propriedade da marca” não existe, conforme destacou um dos gerentes/proprietários entrevistados:

“não sinto que a marca própria é do meu estabelecimento (...) acho que ela é do atacadista (...) e também, eu desconfio um pouco do padrão de qualidade desses produtos (...) então não posso assumir que ela é minha”.

Destaca-se que os clientes varejistas independentes consideraram pouco relevantes os aspectos relacionados aos objetivos da estratégia, conceito da marca própria, orientação para o mercado, assim como o comprometimento do ponto-de-venda. Em geral, o produto de marca própria é visto por eles como substituto de menor preço para outro produto/marca de fabricante. Assim, com o intuito de gerar um comparativo entre diferentes perspectivas, o quadro 16 apresenta uma síntese analítica dos principais aspectos discutidos neste tópico. Ressalta-se a predominância das perspectivas dos clientes varejistas associados à rede em relação aos clientes varejistas independentes. Além disso, reitera-se que as informações sobre as “perspectivas dos atacadistas” têm sua origem na pesquisa qualitativa realizada junto aos atacadistas distribuidores – dados obtidos por Piatto (2006).

<b>SÍNTESE ANALÍTICA DAS PERSPECTIVAS SOBRE ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS</b>		
<b>Dimensões envolvidas</b>	<b>Elementos envolvidos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura/filosofia de Marketing</li> <li>• Conceito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cultura orientada para o mercado;</li> <li>• comprometimento interno dos funcionários com a estratégia;</li> <li>• comprometimento dos agentes envolvidos com a estratégia;</li> <li>• determinação e introdução do “conceito” da marca própria.</li> </ul>	
<b>Perspectivas dos varejistas</b>	<b>Perspectivas dos atacadistas</b>	<b>Observações do pesquisador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• visão não estratégica;</li> <li>• clientes varejistas desconhecem os objetivos da estratégia e o conceito da marca própria;</li> <li>• cultura dos agentes atacadista e do próprio varejista não é orientada para o mercado;</li> <li>• representantes de vendas são moderadamente envolvidos com a estratégia de marcas próprias;</li> <li>• baixo nível de comprometimento do ponto-de-venda com a estratégia;</li> <li>• baixo nível de comprometimento do atacadista distribuidor com a estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visão estratégica, mas limitada em algumas ações (de gestão);</li> <li>• dificuldades em comunicar os objetivos e o conceito da marca própria aos clientes varejistas;</li> <li>• cultura dos clientes varejistas não é orientada para o mercado;</li> <li>• dificuldades em obter maior comprometimento dos representantes de vendas com a estratégia de marcas próprias;</li> <li>• falta de comprometimento dos clientes varejistas envolvidos com a estratégia.</li> </ul> <p>Fonte: Piató (2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visão comercial e não estratégica, com vista a obtenção de vantagens financeiras imediatas;</li> <li>• cultura dos dois agentes não é orientada para o mercado;</li> <li>• comprometimento dos representantes de vendas é impactado pelas deficiências do atacadista em estimulá-lo;</li> <li>• comprometimento dos clientes varejistas é proporcional ao comprometimento do atacadista;</li> <li>• falta de conhecimento e de envolvimento dos funcionários do ponto-de-venda com a estratégia de marcas próprias.</li> </ul>
<p><b>Considerações da literatura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cultura orientada para o mercado é importante antecedente para desenvolvimento da estratégia de marketing (SLATER; NARVER, 1995; MENON et al., 1999; JAWORSKI, KOHLI; SAHAY, 2000; DAY, 2001; CRAVENS; PIERCY, 2007; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).</li> <li>• comprometimento dos funcionários e dos agentes envolvidos com a estratégia (KOTLER; KELLER, 2006; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011) e especificamente com a marca (DE CHERNATONY, 2001; KELLER; MACHADO, 2006).</li> <li>• necessidade de que os membros da organização alinhem-se adequadamente com a marca e seus valores (KELLER; MACHADO, 2006).</li> <li>• importância dos funcionários, em especial do representante de vendas para o fortalecimento do relacionamento entre os agentes (GUIRALDELLI, 2010; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).</li> </ul>		
<b>Gaps</b>	<b>Implicações estratégicas e/ou gerenciais</b>	<b>Situações de alinhamento ou desalinhamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dificuldades dos agentes na orientação ao mercado e falhas no compartilhamento de uma perspectiva estratégica;</li> <li>• deficiências na implementação dos objetivos e conceito da estratégia de marcas próprias junto aos clientes varejistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• foco pouco estratégico dos agentes não favorece a introdução de marcas próprias;</li> <li>• deficiências de implementação da estratégia e reduzido apoio ao ponto-de-venda provoca “efeito em cadeia” sobre o baixo nível de comprometimento dos agentes e seus funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desalinhamento entre os agentes em relação aos objetivos da estratégia e ao conceito de marca própria;</li> <li>• desalinhamento entre os agentes em relação ao papel dos representantes de vendas na implementação da estratégia.</li> </ul>

**QUADRO 16. Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre antecedentes estratégicos.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa e do referencial teórico.

### 4.3.2 Perspectivas sobre as análises do ambiente de mercado

No processo de desenvolvimento da estratégia de marcas próprias o atacadista distribuidor precisa realizar uma análise situacional estratégica (CRAVENS; PIERCY, 2007), representada por um conjunto de análises do ambiente de mercado, tais como: analisar as oportunidades geradas por novas tendências de mercado, principalmente relacionadas ao lançamento de produtos/marcas (DOBBINS; PETTMAN, 1998; AAKER, 2001b; FERNIE, J.; FERNIE, S.; MOORE, 2003); analisar o comportamento, as marcas e as reações dos concorrentes; segmentar mercados, analisando e monitorando continuamente as alterações no comportamento dos clientes varejistas e dos consumidores finais (HOOLEY; BERACS; KOLOS, 1993; HOCH; BANERJI, 1993; SHOCKER; SRIVASTAVA; RUEKERT, 1994; CHETOCHINE, 1999; MENON et al., 1999; BURT, 2000; AAKER, 2001b; OLIVEIRA; MACHADO, 2003; CERTO et al., 2005).

Conforme já destacado, esse “momento” da estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor é pouco percebido pelos clientes varejistas, pois eles demonstraram nas entrevistas, que possuem limitada participação nessas análises. A não orientação para o mercado revelou que a maior parte dos gerentes/proprietários, principalmente de estabelecimentos de pequeno porte, desconhece ou não está atenta à necessidade de realizar análises de mercado. Entretanto, foi possível observar que intuitivamente alguns clientes varejistas se preocupam com aspectos que possuem relação direta com as necessidades de análise situacional para o desenvolvimento da estratégia.

Nesse sentido, quando os clientes varejistas explicaram ao pesquisador sobre o *mix* de produtos de marcas próprias ofertado pelo atacadista, eles ressaltaram dois pontos contrastantes. Primeiro, na perspectiva de todos os gerentes/proprietários entrevistados o atacadista está atento às oportunidades de mercado em relação ao lançamento de produtos diferenciados, principalmente em atributos de composição (ex. sabores diferenciados ou não convencionais para alguns alimentos). Pode-se dizer que os clientes varejistas possuem a percepção de que o atacadista faz um acompanhamento das tendências de novos produtos da indústria. Neste ponto, há alinhamento entre as perspectivas dos agentes. Entretanto, o contraste é que os gerentes/proprietários entrevistados questionaram as decisões do atacadista distribuidor sobre o *mix* de produtos que compõem a oferta direcionada aos clientes de diferentes regiões geográficas, ou seja, eles apontaram um problema (ou *gap*) de dimensionamento das necessidades de abastecimento de cada mercado.



Isso significa que alguns produtos de marcas próprias estão disponíveis para clientes varejistas situados em algumas regiões (ex. clientes da região nordeste), mas não estão disponíveis para outros (ex. clientes da região sudeste ou de outra região). Embora os gerentes/proprietários reconheçam as diferenças entre os mercados regionais, principalmente em relação ao perfil e o comportamento dos consumidores das regiões nordeste e sudeste do país, eles destacaram que alguns produtos de marcas próprias não disponíveis, possuiriam maior potencial de venda em suas lojas do que outros produtos que constantemente são ofertados. Neste outro ponto, identificou-se um moderado (pois, não pode ser generalizado) desalinhamento entre as perspectivas dos agentes sobre a habilidade do atacadista em compreender as necessidades de abastecimento dos clientes varejistas e por consequência, atender as necessidades dos consumidores finais.

Isso possui implicações estratégicas e gerenciais importantes, pois o cliente varejista, principalmente aquele associado à rede, sente a oportunidade de introduzir um produto com a marca da sua loja, que poderia suprir uma necessidade latente e deliberadamente solicitada pelos consumidores mais fiéis do ponto-de-venda. Como exemplo, alguns varejistas associados à rede, cujos estabelecimentos estão situados em bairros pobres das periferias das cidades, destacaram o potencial não explorado do produto “óleo de soja”. Segundo eles, trata-se de um produto básico muito consumido pelas famílias e que há alguns anos sofre com o aumento e as oscilações de preço das marcas de fabricantes. Na perspectiva desses varejistas, a introdução desse produto com a marca própria da rede resultaria na fidelização dos clientes à marca e à loja, pois, poderia ser um produto/marca competitivo na medida em que atendesse as necessidades de qualidade e preço requeridas pelos consumidores. Destaca-se que o atacadista dispõe desse produto em seu portfólio, mas, é direcionado a outras regiões.

A dificuldade, em alguns momentos, de atender as necessidades dos clientes varejistas e de alguns segmentos de consumidores finais também implica deficiência no monitoramento das ações de marcas de fabricantes concorrentes, que oferecem produtos equivalentes em percepção de valor. Conforme relataram alguns clientes varejistas, existem muitos fabricantes regionais de pequeno porte que oferecem produtos similares, mas com maiores vantagens em preço (com relação à estabilidade deste) e principalmente, em apoio às atividades de comunicação ao consumidor. Para os clientes varejistas, isso torna a lucratividade sobre o produto/marca mais constante, ao mesmo tempo em que atende os requisitos dos consumidores. Assim, essa deficiência de análise dos concorrentes denota outro *gap* da estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor.

Sabe-se que os atacadistas distribuidores possuem limitações quanto à realização de pesquisas de segmentação de mercado que identifiquem os padrões de necessidades dos consumidores finais. Em geral, eles atribuem aos seus representantes de vendas a função de monitoramento das necessidades dos clientes varejistas e por meio destes, procuram coletar informações sobre as necessidades dos consumidores. Conforme destacaram Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), a equipe de vendas representa significativa fonte de sensoriamento e de inteligência de mercado. Nesse sentido, os gerentes/proprietários entrevistados afirmaram que ocasionalmente contribuem com informações de mercado, alertando o representante atacadista sobre suas necessidades, ações de marcas concorrentes e comportamento dos consumidores. Contudo, eles acreditam que isso é insuficiente, pois não visualizam mudanças. Além disso, reiteraram a perspectiva de que essa deficiência não é uma falha específica do representante de vendas em repassar as informações, mas da organização atacadista em compreender e reagir às informações. Com isso, configura-se outra incongruência que gera um ponto de desalinhamento entre as perspectivas dos agentes.

Destaca-se que as perspectivas dos clientes associados à rede, assim como dos clientes varejistas independentes foram, em geral, simétricas quanto aos elementos do ambiente de mercado. Com exceção, as perspectivas desses clientes divergiram em relação ao *mix* de produtos de marcas próprias do atacadista. Para os clientes varejistas independentes, o *mix* de produtos/marcas ofertados atende suas necessidades de abastecimento. Conforme apresentado em tópico anterior, isso foi um dos motivos pelos quais esses clientes se interessaram pela comercialização de produtos/marcas do atacadista distribuidor. Ao utilizar o produto de marca/própria como substituto a outras marcas, esses clientes não criam vínculo com a marca e pouco contribuem com informações sobre as necessidades dos consumidores. Em contrapartida, os clientes varejistas associados à rede procuram sugerir alternativas para maximizar o potencial da marca própria em produtos ainda não disponíveis ao consumidor.

Em geral, observou-se que os produtos de marca própria não possuem mercados-alvo (consumidor) bem definidos e alinhados entre os agentes, pois as perspectivas dos clientes varejistas corroboraram as limitações de coleta de informações de mercado, também reconhecidas pelo atacadista, assim como apontaram deficiências do formulador da estratégia em compreender e atender as necessidades de clientes e consumidores. A seguir, o quadro 17 apresenta uma síntese analítica e comparativa entre diferentes perspectivas sobre os principais aspectos discutidos neste tópico. Ressalta-se a predominância de simetria entre as perspectivas dos clientes varejistas associados à rede e dos clientes varejistas independentes.

<b>SÍNTESE ANALÍTICA DAS PERSPECTIVAS SOBRE ANÁLISES DO AMBIENTE DE MERCADO</b>		
<b>Dimensões envolvidas</b>	<b>Elementos envolvidos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente</li> <li>• Segmentação e Mercado-alvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• análise das oportunidades e novas tendências de mercado;</li> <li>• análise das marcas e ações dos concorrentes;</li> <li>• análise do comportamento dos clientes;</li> <li>• pesquisas ou habilidades para compreender as distintas necessidades dos principais clientes imediatos (varejistas);</li> <li>• pesquisas ou habilidades para compreender as distintas necessidades dos consumidores finais.</li> </ul>	
<b>Perspectivas dos varejistas</b>	<b>Perspectivas dos atacadistas</b>	<b>Observações do pesquisador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• atacadista está atento às oportunidades de mercado e acompanha as tendências de novos produtos da indústria;</li> <li>• decisões do atacadista sobre composição do <i>mix</i> de produtos de marca própria são diferentes entre regiões geográficas;</li> <li>• deficiência no monitoramento das ações de marcas de fabricantes concorrentes, que oferecem produtos equivalentes em percepção de valor;</li> <li>• ocasionalmente contribuem com informações de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atenção às oportunidades de mercado e acompanhamento das tendências de novos produtos;</li> <li>• composição do <i>mix</i> de produtos de marcas próprias com base no potencial global de vendas;</li> <li>• limitações quanto à realização de pesquisas de segmentação do mercado consumidor;</li> <li>• importância do representante de vendas no monitoramento das ações dos concorrentes e das necessidades dos clientes varejistas e dos consumidores.</li> </ul> <p>Fonte: Piató (2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clientes varejistas desconhecem ou não estão atentos à necessidade de realizar análises de mercado;</li> <li>• limitada participação dos clientes varejistas nas análises de mercado;</li> <li>• deficiência em monitorar o mercado não é falha específica do representante de vendas, mas da organização atacadista em geral;</li> <li>• o produto de marca própria não possui segmentos ou mercados-alvo (consumidor) bem definidos e que estejam alinhados entre os agentes.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ao implementar uma estratégia de marca é fundamental identificar as tendências e a dinâmica do mercado, os segmentos de mercado e as necessidades não atendidas dos clientes, assim como o avanço das marcas concorrentes (AAKER, 2001b; 2007).</li> <li>• segmentar uma marca significa capacitá-la para atender as necessidades dos clientes-alvo (OLIVEIRA, 2005).</li> <li>• devido ao contato direto com os clientes, a equipe de vendas representa significativa fonte de sensoriamento e de inteligência de mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).</li> <li>• dificuldades em segmentar o mercado resulta em análises de marketing inadequadas, estratégias impróprias e ações que não se alinham aos objetivos pretendidos (DIBB; SIMKIN, 1997).</li> </ul>		
<b>Gaps</b>	<b>Implicações estratégicas e/ou gerenciais</b>	<b>Situações de alinhamento ou desalinhamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• deficiências no dimensionamento das necessidades de abastecimento (<i>mix</i>) dos clientes;</li> <li>• deficiências em coletar informações, compreender e atender as necessidades dos consumidores finais;</li> <li>• deficiência de análise dos concorrentes, principalmente de marcas de fabricantes regionais;</li> <li>• o produto de marca própria não possui segmento ou mercado consumidor-alvo bem definido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• decisões incoerentes sobre o <i>mix</i> de produtos limitam a introdução de um produto de marca própria, que poderia suprir necessidades latentes dos consumidores;</li> <li>• por não atender as necessidades dos segmentos de consumidores, perde-se possível vantagem competitiva em relação às marcas de fabricantes;</li> <li>• consequentemente, perde-se a oportunidade de fidelização dos clientes à marca e à loja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alinhamento entre os agentes sobre o acompanhamento das oportunidades e tendências de mercado (lançar produtos);</li> <li>• moderado desalinhamento entre os agentes sobre as necessidades de abastecimento das lojas;</li> <li>• desalinhamento entre os agentes sobre o monitoramento das ações de marcas concorrentes;</li> <li>• desalinhamento entre os agentes sobre papel dos representantes de vendas na coleta e disseminação de informações de mercado.</li> </ul>

**QUADRO 17. Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre análises do ambiente de mercado.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa e do referencial teórico.

### 4.3.3 Perspectivas sobre os elementos do produto/marca

Apesar do moderado desalinhamento em relação à definição do *mix* de produtos de marcas próprias ofertados aos clientes varejistas associados à rede e das deficiências na definição dos segmentos de consumidores-alvo, os clientes varejistas ressaltaram que os produtos de marcas próprias, em geral, possuem potencial de comercialização em suas categorias; com destaque para os itens de limpeza e embalagens descartáveis. Os gerentes/proprietários entrevistados ressaltaram a percepção do atacadista distribuidor em desenvolver produtos de marcas próprias que a princípio, competem com poucas marcas em suas categorias e lamentaram o fato de não ser adequada a decisão de composição do *mix*, assim como o monitoramento do potencial competitivo de marcas de fabricantes regionais. Nesse contexto, observou-se que os elementos de marketing que integram os aspectos do produto/marca são os que possuem maior grau de congruência entre as perspectivas dos agentes, embora, também apresentem várias divergências. Assim, com intuito de especificar esses aspectos, destacam-se os seguintes itens: a) nome do produto/marca; b) embalagem; c) binômio preço-qualidade.

#### a) Nome do produto/marca

Com relação ao “nome” dos produtos de marcas próprias, reitera-se que o atacadista distribuidor possui dois padrões de nomes de marca; um deles caracteriza-se por pseudônimos independentes, ou seja, marcas identificadas por “nomes fantasia” que não possuem vínculo com a marca institucional do atacadista ou da rede de varejo organizada por ele. Os produtos que possuem esse padrão são comercializados tanto por clientes varejistas independentes quanto por clientes varejistas associados à rede. O outro padrão caracteriza-se por produtos que possuem apenas o nome da rede de varejo organizada pelo atacadista (não divulgado nesta pesquisa). Conforme já exposto, a comercialização dos produtos com o nome da rede de varejo é exclusiva aos clientes varejistas associados à rede. Conseqüentemente, os clientes varejistas independentes comercializam apenas os produtos cujos nomes de marca são pseudônimos independentes. Entretanto, ambos necessitam da flexibilização desses padrões.

Em geral, para os gerentes/proprietários de estabelecimentos independentes os nomes dos produtos/marcas do atacadista distribuidor são simples, portanto, fáceis de lembrar e adequados às suas categorias. Observou-se que esses varejistas são indiferentes ao nome do

produto/marca, pois o tratam como qualquer outra marca da indústria. Entretanto, alguns gerentes/proprietários destacaram que poderia haver maior comprometimento da parte deles, caso os produtos de marcas próprias possuíssem algum tipo de exclusividade em suas lojas, mesmo utilizando pseudônimos independentes. Nesse sentido, observou-se também que os varejistas independentes gostariam que o atacadista distribuidor estabelecesse um tipo de limite geográfico para introdução desses produtos/marcas (entre bairros distantes ou cidades), para que outros concorrentes próximos não comercializassem produtos com o mesmo nome/marca. A utilização desse tipo de identidade de marca traria maior vantagem competitiva a esses clientes varejistas. Conforme destacaram Coughlan et al. (2002) e Oliveira (2005), ao adotar um produto com nome de marca independente do nome da loja, mas que esteja disponível somente em determinada loja, é possível desenvolver a identidade de marca com foco em determinados segmentos de mercado. Isso torna a marca mais flexível sem depender do nome institucional da loja. Embora, exija maior tempo para que a marca se torne conhecida entre os consumidores.

Para os gerentes/proprietários de lojas associadas à rede, a utilização do nome da rede nos produtos de marcas próprias possui importantes implicações estratégicas. Assim como Sullivan, Adcock (2002) e Veloso (2004) mencionaram, esses clientes varejistas destacaram que a extensão da marca a vários produtos com o nome da loja reduz custos – que poderiam ser altos ao utilizar marcas com nomes individuais – e proporciona maior eficiência promocional, reduzindo impactos sobre o desconhecimento da marca no lançamento de produtos, o que facilita as atividades de comunicação da marca. Além disso, na visão desses varejistas o consumidor fica mais seguro em sua escolha quando observa na gôndola que a marca está presente em vários produtos (percepção de amplitude da marca, especialmente importante para alimentos). Em contrapartida, os clientes varejistas fizeram a seguinte ressalva: a extensão do nome/marca a várias categorias de produtos padroniza a percepção dos consumidores sobre todos os produtos de marcas próprias da loja. Nesse sentido, experiências ruins do consumidor na primeira experimentação do produto com a marca da loja, podem conduzir seu comportamento a evitar essa marca em outros produtos.

Destaca-se que todos os varejistas associados à rede citaram exemplos de aversão dos consumidores à marca própria da loja, motivada por más experiências com determinados produtos. Contudo, essa é uma limitação ou risco natural à extensão do nome de marca a vários produtos. Assim, uma maneira de amenizar esse problema e tornar a marca própria mais flexível é adotar uma forma mista de emprego do nome de marca. Assim como sugeriram Souza e Nemer (1993), Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), Kotler (2000),

Sullivan e Adcock (2002), Ailawadi e Keller (2004), McGoldrick (2005), Oliveira (2005) e Varley (2006) é possível adotar sub-marcas da loja, ou seja, marcas com nome duplo que mantêm o nome da loja/rede varejista no produto, mas, associado a uma sub-marca, como o nome de uma categoria específica de produtos, por exemplo. Essa forma mista de adoção do nome/marca possibilita maior diferenciação entre as categorias de produtos, adotando-se também, padrões distintos de embalagens. Observou-se que de maneira intuitiva, os gerentes/proprietários entrevistados aventaram essa possibilidade como forma de segmentar os nomes de marca a determinadas categorias, sem perder o vínculo com a marca da loja/rede.

Em geral, ambos os perfis de clientes varejistas apontaram possibilidades de melhoria ou adequações do nome de marca para tornar mais flexível sua comercialização, com vista à obtenção de vantagens competitivas. Sobre o aspecto nome/marca, não foram identificados desalinhamentos entre as perspectivas dos agentes atacadista e varejista. Contudo, a não observação da necessidade de tornar os nomes de marca mais flexíveis aos clientes varejistas, futuramente, poderá inviabilizar a introdução ou ampliação do *mix* de produtos de marcas próprias tanto em lojas da rede quanto em lojas independentes. Assim, esse aspecto pode se tornar um *gap* da estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor.

## **b) Embalagem**

Além do nome de marca a embalagem é outro importante aspecto que ajuda a construir a identidade dos produtos de marcas próprias. Em relação a esse aspecto, os clientes varejistas destacaram que o padrão de qualidade das embalagens obteve significativa melhora no decorrer dos anos. Alguns gerentes/proprietários de lojas associadas à rede relataram que no passado, as embalagens eram frágeis e compostas por materiais inferiores a ponto de rasgarem, quebrarem e ou se desfazem ao manuseio de repositores e consumidores. Além disso, eram pouco atrativas visualmente e não despertavam o interesse dos consumidores. Nas palavras de um dos gerentes entrevistados: “eram condizentes com a qualidade dos produtos”.

Todavia, todos os gerentes/proprietários associados à rede aprovaram o atual padrão material (qualidade dos componentes e acabamento) e visual (*design*, grafismo e ilustrações) das embalagens, que consideraram ser semelhante ao das marcas de fabricantes líderes de mercado. Apesar disso, eles destacaram que as embalagens não possuem nenhum diferencial inusitado, ou seja, o padrão é aceitável e equiparado a outras marcas, mas não gera diferencial competitivo entre as marcas que competem a preços semelhantes. A perspectiva desses clientes varejistas pode ser sintetizada na declaração de um dos gerentes/proprietários:

“as embalagens já foram muito ruins, mas com o tempo melhorou a qualidade (...) hoje posso dizer que melhorou muito a embalagem da marca própria (...) hoje ela compete por igual com a marca líder, pois acho que seguem o mesmo padrão”.

Em contrapartida, a perspectiva de alguns clientes varejistas independentes revelou que as embalagens de alguns tipos de produtos de marcas próprias, principalmente alimentos, necessitam de melhorias estruturais. Segundo alguns gerentes/proprietários entrevistados, os materiais de composição das embalagens de alguns alimentos (destaque para os alimentos ensacados) ainda apresentam fragilidades que comprometem a manutenção da qualidade dos produtos no ponto-de-venda. Além disso, eles destacaram que o atacadista distribuidor explora pouco o potencial de comunicação da embalagem, pois o tempo de atualização do grafismo dos rótulos é demorado e mensagens do tipo “mais por menos”, “nova fórmula” entre outras formas de comunicação promocional não são desenvolvidas pelo atacadista distribuidor. Sob as perspectivas desses clientes varejistas existe um *gap* no desenvolvimento desse elemento de marketing, justamente por seu potencial inexplorado.

Observou-se que as divergências entre os diferentes perfis de clientes varejistas sobre a embalagem, ocorreram pelo seguinte motivo: a perspectiva dos clientes varejistas independentes baseia-se exclusivamente nos produtos/marcas de pseudônimos independentes ofertados pelo atacadista. Enquanto a perspectiva dos clientes varejistas associados à rede baseia-se nos produtos/marcas de pseudônimos independentes e especialmente, nos produtos com a marca da loja/rede. Assim, existe a percepção de que o atacadista distribuidor estabelece melhores padrões para as embalagens dos produtos que possuem a marca da rede em comparação aos produtos de pseudônimos independentes. A perspectiva de alguns clientes varejistas associados à rede corroborou essa observação, quando eles afirmaram que existe essa diferença de padrão das embalagens entre os dois tipos de marcas.

Nesse sentido, destaca-se a tentativa do pesquisador em analisar empiricamente essa diferença. Ao comprar produtos de marca própria com os dois padrões de nomes/marcas, o pesquisador procurou avaliar comparativamente as embalagens de produtos semelhantes e particularmente, não identificou diferenças substanciais entre as embalagens. Embora existam divergências entre as perspectivas dos clientes varejistas, observou-se que as embalagens dos produtos de marcas próprias são visualmente semelhantes às de outras marcas de fabricantes, porém, possuem potencial de comunicação inexplorado pelo atacadista distribuidor. Assim, as divergências entre as perspectivas apontam parcial desalinhamento entre o atacadista distribuidor e seus clientes varejistas, especialmente em relação às marcas independentes.

### c) Binômio preço-qualidade

Assim como o nome e a embalagem, o preço e a qualidade são importantes elementos do produto/marca e que na estratégia de marcas próprias representam fonte constante de preocupação tanto para quem desenvolve e comercializa esse tipo de produto/marca quanto para quem o consome. Sabe-se que por alguns anos, as marcas próprias foram vistas pelos consumidores e até mesmo por alguns atacadistas e varejistas, como produtos exclusivamente de baixa qualidade oferecidos a preços igualmente inferiores. A prática de preços reduzidos no ponto-de-venda é uma das vantagens das marcas próprias devido ao reduzido custo de aquisição dos produtos junto às indústrias.

Entretanto, foi possível observar nas entrevistas que a dinâmica da estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor produz impactos diferenciados na relação preço-qualidade, uma vez que a estratégia é compartilhada com os clientes varejistas. Isso significa que o atacadista precisa desenvolver um produto de qualidade aceitável a um custo total que permita auferir margens de lucro tanto para o seu negócio quanto para os negócios de seus clientes varejistas, além de garantir um preço de venda competitivo e atrativo aos consumidores finais. Nesse contexto, a relação preço-qualidade é delicada, pois existem dois agentes de distribuição que precisam lucrar com o produto/marca. Sabe-se que uma alternativa comum ao conflito dessa relação é a redução do custo total de desenvolvimento do produto/marca que, muitas vezes, implica na redução da qualidade dos produtos. Em contrapartida, outra opção é a manutenção de um padrão de qualidade aceitável ou até superior, mas que pode implicar a redução das margens de lucro de cada agente (ou de um deles) e ou aumento excessivo do preço do produto/marca no ponto-de-venda.

Ao serem questionados sobre essa relação, todos os gerentes/proprietários entrevistados destacaram que são poucos os produtos de marcas próprias que proporcionam margens de lucro de 35% a 50% em relação ao custo de compra (conforme mencionado no tópico sobre as vantagens das marcas próprias). Assim, os produtos/marcas de maior giro nas lojas propiciam margens de lucros menores, muitas vezes, equivalentes às de outras marcas de fabricantes não líderes de mercado; nesse caso, em torno de 20% a 25%. Embora não haja uma orientação direta do atacadista sobre a determinação do preço de venda dos produtos/marcas nas lojas, grande parte dos produtos de marcas próprias é comercializada a preços em média 10% mais baixos do que as marcas de fabricantes líderes de mercado.

Na perspectiva dos clientes varejistas, o atacadista é quem lucra mais com a estratégia de marcas próprias, em detrimento das margens de lucro do varejo e, às vezes, do



preço de venda ao consumidor. Nesse sentido, os clientes varejistas reiteraram o problema da oscilação dos preços dos produtos de marcas próprias que impede a manutenção de suas margens de lucro e por consequência, a prática de preços competitivos. Além disso, a oscilação de preços abre espaço para o avanço de marcas de fabricantes concorrentes, conforme destacaram dois gerentes/proprietários entrevistados:

“o vendedor me oferece sempre a marca própria, mas às vezes o preço está maior do que de uma marca da indústria que não é líder, mas é boa em qualidade, é aqui da região e o consumidor reconhece e compra”.

“a margem de lucro maior da marca própria não é uma realidade a longo prazo (...) então, às vezes, eu posso pagar igual ou até um pouco mais em uma marca da indústria que tenha maior aceitação (...) com isso eu lucro mais do que com a marca própria, pois vou vender muito mais (...) o consumidor aceita melhor, ai eu ganho no volume”.

No relato dos dois gerentes/proprietários é possível observar que a oscilação dos preços compromete a competitividade do estabelecimento varejista e prejudica o comprometimento dos clientes varejistas com a estratégia de marcas próprias. Nesse sentido, observou-se a existência de um *gap* em relação ao elemento preço, que a princípio, é desfavorável aos clientes varejistas. Contudo, é importante reiterar que os clientes varejistas também se comportam direcionados a obtenção de vantagens financeiras imediatas e individuais, adotando visão não estratégica sobre a marca. De qualquer forma, há um desalinhamento entre os agentes em relação ao elemento preço.

Apesar das divergências sobre aspectos do preço, principalmente em relação às margens de lucro, a qualidade do produto de marca própria permanece inalterada. Isso foi ratificado por todos os gerentes/proprietários entrevistados. Contudo, os diferentes perfis de clientes varejistas divergem em relação ao nível de qualidade dos produtos de marcas próprias ofertados pelo atacadista. Para os clientes varejistas independentes as marcas próprias possuem nível médio de qualidade, ou seja, a qualidade é aceitável, mas ainda é inferior aos produtos de fabricantes líderes de mercado. Segundo esses clientes, a relação preço-qualidade é interessante para o consumidor e equiparável a outras marcas de fabricantes regionais. Na perspectiva dos clientes varejistas associados à rede, os produtos de marcas próprias estão em outro estágio de desenvolvimento, no qual a qualidade dos produtos é comparável às marcas de fabricantes líderes de mercado. Esses clientes também destacaram que a relação preço-qualidade para o consumidor é vantajosa, mesmo com a instabilidade dos preços. Assim, observou-se um alinhamento entre as perspectivas desses clientes e do atacadista distribuidor em relação à qualidade dos produtos de marcas próprias, conforme destacou um varejista:

“hoje quando se pensa em marcas próprias, ta se fazendo um produto comparado com a marca líder (...) você pega, por exemplo, o macarrão instantâneo líder e compara com a marca própria, você vai perceber que não tem diferença de qualidade (...) e com a maioria é a mesma coisa (...) eu acho que o atacadista está aproximando a qualidade dos produtos com os produtos líderes, de forma que se você escolher um produto hoje de marca própria, ta escolhendo também um bom produto, porque eles estão muito equiparados, muito embora não sejam iguais na visão dos consumidores”.

Em geral, as perspectivas dos diferentes perfis de clientes varejistas sobre os elementos do produto/marca, possuem divergências e semelhanças que podem ser relacionadas a diferentes estágios de evolução da estratégia de marcas próprias. Assim, considerando as gerações de marcas próprias propostas por Laaksonen e Reynolds (1994), o quadro 18 apresenta um comparativo entre as perspectivas dos perfis de clientes varejistas sobre os estágios de evolução (gerações) em que se encontram algumas características da estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor. Destaca-se maior congruência na visão dos clientes varejistas associados à rede, que classificaram a estratégia de marcas próprias na terceira geração. Enquanto os clientes varejistas independentes oscilaram a classificação da estratégia entre características da primeira, segunda e terceira geração.

<b>ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS DO ATACADO DISTRIBUIDOR NA PERSPECTIVA DOS CLIENTES VAREJISTAS</b>				
<b>Características</b>	<b>Perspectiva dos clientes varejistas independentes</b>	<b>Geração</b>	<b>Perspectiva dos clientes varejistas associados à rede</b>	<b>Geração</b>
Tipo de Marcas	- marca própria (pseudônimo independente)	terceira geração	- marca própria (marca e nome da loja/rede)	terceira geração
Objetivo	- aumento de margens - oferecer opções de escolha em preços	primeira geração	- aumento de margens nas categorias - aumento do sortimento de produtos (escolha do consumidor) - construir imagem do varejo entre os consumidores	terceira geração
Produto	- produtos básicos e funcionais	primeira geração	- ampla categoria de produtos	terceira geração
Tecnologia	- tecnologia ainda inferior à das marcas líderes	segunda geração	- tecnologia próxima à das marcas líderes	terceira geração
Qualidade/ Imagem	- média qualidade, mas ainda percebida como inferior em relação às marcas líderes - segunda marca	segunda geração	- comparável às marcas de fabricante líderes	terceira geração
Nível de preços	- 5 a 10% abaixo das marcas líderes	terceira geração	- 5 a 10% abaixo das marcas líderes	terceira geração
Motivação de compra do consumidor	- tanto qualidade quanto preço - relação entre valor por dinheiro	terceira geração	- tanto qualidade quanto preço - relação entre valor por dinheiro	terceira geração

**QUADRO 18. Estágio de evolução da estratégia de marcas próprias na perspectiva dos clientes varejistas.**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Laaksonen e Reynolds (1994).

A seguir, o quadro 19 apresenta uma síntese analítica e comparativa entre diferentes perspectivas sobre os principais aspectos do produto/marca discutidos neste tópico.

<b>SÍNTESE ANALÍTICA DAS PERSPECTIVAS SOBRE ELEMENTOS DO PRODUTO/MARCA</b>		
<b>Dimensões envolvidas</b>	<b>Elementos envolvidos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto/Marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potencial do produto na categoria escolhida;</li> <li>• nome: características sobre o nome da marca própria;</li> <li>• embalagem: tipo, <i>design</i> e grafismo dos rótulos;</li> <li>• custo: determinação dos custos e das margens auferidas;</li> <li>• preço: determinação do preço de venda final;</li> <li>• qualidade: (composição e desempenho dos produtos).</li> </ul>	
<b>Perspectivas dos varejistas</b>	<b>Perspectivas dos atacadistas</b>	<b>Observações do pesquisador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• em geral, os produtos de marcas próprias possuem potencial de comercialização nas categorias;</li> <li>• clientes varejistas necessitam da flexibilização dos padrões de nomes de marca adotados pelo atacadista nas marcas próprias;</li> <li>• padrão geral das embalagens é semelhante ao das marcas de fabricantes (salvo exceções) e não possuem diferenciação;</li> <li>• atacadista é quem lucra mais com a estratégia de marcas próprias, em detrimento das margens de lucro do varejo e, às vezes, do preço de venda ao consumidor.</li> <li>• relação preço-qualidade é vantajosa para o consumidor e equiparável a outras marcas;</li> <li>• produtos de marcas próprias possuem qualidade aceitável, que varia de mediana até produtos comparáveis às marcas líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o desenvolvimento de um produto de marca própria leva em consideração o seu potencial de comercialização na categoria;</li> <li>• são adotados dois padrões de nome/marca: marca própria com nome da rede e marcas com pseudônimos independentes;</li> <li>• embalagens são desenvolvidas no mesmo padrão estrutural e visual das marcas de fabricantes;</li> <li>• manutenção de um nível de qualidade aceitável que permita ao cliente varejista auferir lucro e oferecer preços competitivos;</li> <li>• preços das marcas próprias são em média 10% mais baixos que as marcas líderes de mercado;</li> <li>• qualidade dos produtos de marca própria é equiparável às marcas líderes de mercado.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Fonte: Piató (2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clientes varejistas independentes são indiferentes ao nome do produto/marca e o tratam como qualquer outra marca da indústria;</li> <li>• clientes varejistas independentes gostariam de um limite geográfico entre os ponto-de-venda que ofertam marcas próprias para que o nome/marca crie vínculo na loja</li> <li>• existem possibilidades de adequações do nome de marca para tornar mais flexível a comercialização dos produtos e obter vantagens competitivas;</li> <li>• as embalagens dos produtos de marcas próprias são visualmente semelhantes às outras marcas de fabricantes e possuem potencial de comunicação inexplorado;</li> <li>• as perspectivas dos diferentes perfis de clientes varejistas sobre os elementos do produto/marca, estão relacionadas a diferentes estágios de evolução da estratégia de marcas próprias.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• os produtos com pseudônimos independentes e disponíveis somente em determinadas lojas, possibilitam o desenvolvimento da identidade de marca com foco em determinados segmentos de mercado. Isso torna a marca própria mais flexível sem depender do nome da loja (COUGHLAN et al., 2002; OLIVEIRA, 2005).</li> <li>• a extensão da marca a vários produtos com o nome da loja reduz custos promocionais e facilita as atividades de comunicação da marca, mas, quando em excesso, padroniza a percepção do consumidor a todos os produtos e pode gerar consequências desfavoráveis à marca (SULLIVAN; ADCOCK, 2002; VELOSO, 2004).</li> <li>• a embalagem ajuda a construir a identidade do produto/marca e é uma importante ferramenta para ações de comunicação (URDAN F.; URDAN, A., 2006; MESTRINER, 2007).</li> <li>• o preço do produto/marca deve possuir uma perspectiva estratégica baseada em valor (perspectiva de marketing) e não deve ser determinado apenas por meio da análise de custos e margens de lucro (ênfase na perspectiva financeira) (DOYLE, 2005; NAGLE; HOGAN, 2007).</li> <li>• é importante que os clientes reconheçam a qualidade dos produtos de marcas próprias, pois o preço menor não representa motivo suficiente para a aquisição desses produtos (MIRANDA; JOSHI, 2003).</li> </ul>		

continuação

<i>Gaps</i>	Implicações estratégicas e/ou gerenciais	Situações de alinhamento ou desalinhamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• embora haja alinhamento parcial em relação ao nome de marca, a não flexibilização dos padrões de nome adotados para os diferentes perfis de clientes poderá se tornar um <i>gap</i> da estratégia;</li> <li>• ausência de padrão (qualidade) das embalagens, que seja uniforme a todos os produtos de marcas próprias do atacadista;</li> <li>• deficiências em explorar o potencial de comunicação das embalagens e gerar diferencial competitivo para a marca própria no ponto-de-venda;</li> <li>• problemas em equilibrar ganhos entre os agentes e estabilizar margens de lucro, abre espaço para o avanço de marcas concorrentes e desmotiva os varejistas com a marca própria;</li> <li>• problema de oscilação dos preços dos produtos de marcas próprias impede a manutenção das margens de lucro do varejista e por consequência, prejudica o planejamento de abastecimento da loja, a prática de preços mais competitivos e a imagem da marca junto ao consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pseudônimos independentes não possuem identidade de marca atrelada a loja e não oferecem vantagem competitiva aos clientes varejistas independentes;</li> <li>• o comprometimento dos clientes varejistas independentes poderia ser maior, caso as marcas de pseudônimos independentes fossem limitadas às suas lojas;</li> <li>• excessos na extensão do nome/marca (marca própria da rede) padroniza a percepção dos consumidores sobre os produtos e experiências ruins podem conduzir o comportamento dos consumidores à evitar a marca;</li> <li>• a não observação da necessidade de tornar os nomes de marca mais flexíveis aos clientes varejistas, poderá inviabilizar a introdução ou ampliação do <i>mix</i> de marcas próprias no futuro;</li> <li>• embalagens possuem potencial de comunicação inexplorado pelo atacadista distribuidor e que poderia despertar o interesse do consumidor à experimentação;</li> <li>• constante oscilação dos preços compromete a competitividade do ponto-de-venda e prejudica o comprometimento dos clientes varejistas com a estratégia de marcas próprias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alinhamento entre os agentes sobre o potencial de comercialização dos produtos de marcas próprias nas categorias;</li> <li>• alinhamento parcial entre os agentes sobre os nomes de marca adotados (pois, futuramente pode se tornar um desalinhamento);</li> <li>• moderado desalinhamento entre os agentes sobre o padrão das embalagens de marcas próprias de pseudônimos independentes;</li> <li>• alinhamento entre os agentes sobre o padrão das embalagens dos produtos com marcas da rede;</li> <li>• desalinhamento entre os agentes sobre alguns aspectos do preço, especialmente em relação as oscilações de preço (custo) dos produtos e as margens de lucro;</li> <li>• alinhamento entre os agentes sobre o preço de venda final (em média 10% abaixo das líderes);</li> <li>• alinhamento parcial entre os agentes (com exceções) sobre o nível de qualidade dos produtos de marcas próprias.</li> </ul>

**QUADRO 19. Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre os elementos do produto/marca.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa e do referencial teórico.

#### 4.3.4 Perspectivas sobre diferencial competitivo e posicionamento

Os desalinhamentos entre as perspectivas dos agentes – resultantes da não orientação ao mercado; do desconhecimento dos objetivos e conceito de marca própria; da incoerência na definição do *mix* de produtos nas lojas; da dificuldade em compreender e atender segmentos de consumidores-alvo; e dos problemas que afetam a estabilidade dos preços e as margens de lucro – possuem implicações diretas no diferencial competitivo e

principalmente, no posicionamento dos produtos de marcas próprias. Nesse sentido, os elementos de marketing que foram anteriormente discutidos precisam combinar-se de forma a desenvolver a oferta de valor que precisa ser posicionada junto ao consumidor. Assim, a pré-existência de *gaps* no desenvolvimento desses elementos pressupõe deficiências no posicionamento da marca. Essas deficiências foram observadas a partir das perspectivas dos clientes varejistas sobre o diferencial competitivo da estratégia de marcas próprias.

Para os clientes varejistas associados à rede, o diferencial competitivo da estratégia de marcas próprias está condicionado às suas principais vantagens: exclusividade na comercialização da marca, que só pode ser encontrada em estabelecimentos associados à rede; vinculação da marca ao nome e imagem da loja (e da rede) como forma de valorização do estabelecimento; maior visibilidade do estabelecimento no bairro; e quando possível, margens de lucro mais elevadas. Observou-se que as oscilações de preços mencionadas pelos clientes varejistas diminuem o diferencial competitivo proporcionado por maiores margens de lucro e que esse aspecto predomina sobre os demais diferenciais. No mesmo sentido, os clientes varejistas independentes destacaram a obtenção de maiores margens de lucro como o principal diferencial competitivo da estratégia de marcas próprias, aliado aos serviços de entrega e abastecimento do atacadista distribuidor. Reitera-se a restrição de diferenciais competitivos a esses clientes, que não possuem a exclusividade de comercialização dos produtos e nenhum vínculo de imagem entre a loja e a marca própria.

Assim, ambos os perfis de clientes varejistas destacaram que a relação benefício-custo (que entre outros aspectos compreendem o conceito de valor) da estratégia de marcas próprias se torna um diferencial competitivo apenas quando há estabilidade de preços, que os permita obter maiores margens de lucro a fim de manter o diferencial do produto/marca nas lojas. Na perspectiva deles, o diferencial das marcas próprias consiste idealmente na oferta de produtos de qualidade intermediária e ou equiparáveis às marcas líderes, mas com preços em média 10% menores. A princípio, eles estariam moderadamente alinhados com o atacadista, mas nem sempre é possível manter esse diferencial. Nesse caso, assim como alertou Porter (2004), a diferenciação implica em *trade-off* com relação ao custo do produto/marca, pois se torna em alguns momentos, dispendiosa para os clientes varejistas.

Destaca-se que mesmo os clientes varejistas associados à rede limitaram suas perspectivas à relação preço-qualidade, pois afirmaram que a exclusividade de comercialização, a imagem da marca e da loja/rede são diferenciais competitivos apenas quando são impulsionados pelo diferencial baseado nessa relação. Em geral, os clientes varejistas destacaram que o diferencial competitivo dos estabelecimentos está mais atrelado às

diferenças proporcionadas pela tradição e reputação das lojas; pela confiança nos proprietários e funcionários; e pelas condições de venda e pagamento; do que especificamente pela imagem da marca própria. No contexto geral, observou-se um desalinhamento entre as perspectivas dos agentes atacadista e varejista sobre o diferencial competitivo das marcas próprias. Embora ocorram momentos de alinhamento, quando os clientes varejistas percebem que determinado produto/marca possui os diferenciais competitivos, eles estão condicionados a situações de alinhamento de outros elementos que compõem a estratégia. Isso representa um *gap*, pois existe vulnerabilidade na manutenção dos diferenciais competitivos da marca. As implicações desse *gap* foram observadas no posicionamento das marcas próprias.

Sobre o posicionamento é importante destacar a seguinte observação: para os clientes varejistas não está claramente definido qual é o posicionamento dos produtos/marcas, uma vez que eles não compreendem o conceito de marca própria, não sabem exatamente a quais segmentos de consumidores se destinam os diferentes produtos/marcas e possuem limitações quanto à perspectiva sobre os diferenciais competitivos a serem posicionados. Contudo, observou-se que os clientes varejistas posicionam intuitivamente os diferentes produtos de marcas próprias com base em suas convicções e experiências de comercialização. Isso significa que a experiência dos varejistas, oriunda do processo de aprendizado, às vezes, conduz ações emergentes que conflitam com a estratégia pretendida (MINTZBERG, 1996).

Assim, o posicionamento praticado pelos clientes varejistas está fortemente relacionado à perspectiva deles sobre a relação preço-qualidade momentânea do produto/marca. Como essa relação é vulnerável, principalmente sobre os aspectos de preço, muitas vezes, os produtos não possuem o posicionamento que é pretendido pelo atacadista distribuidor, ou seja: os produtos de marcas próprias deveriam ser posicionados sempre como produtos similares aos líderes (em qualidade e embalagem) e com preços em média 10% menores. Nesses casos, o desalinhamento entre o que é pretendido e o que é executado representa outro *gap* da estratégia, uma vez que é fundamental que o posicionamento da marca seja único e estável no longo prazo (SOUZA; NEMER, 1993).

Ao analisar o posicionamento apenas comparando as perspectivas sobre o binômio preço-qualidade, seria possível afirmar que os agentes estão alinhados em relação a esse aspecto, especialmente os clientes varejistas associados à rede, que possuem a mesma perspectiva do atacadista sobre as marcas próprias serem similares às marcas líderes. Entretanto, observou-se nos pontos-de-venda, que o desalinhamento sobre o posicionamento das marcas próprias ocorre pela forma com que alguns produtos são gerenciados nas lojas e não apenas por divergências nas perspectivas dos agentes sobre aspectos da relação preço-

qualidade. Assim, observou-se que alguns clientes varejistas gerenciam os produtos de marcas próprias de forma desordenada nas lojas, mesmo concordando com a visão do atacadista sobre as similaridades com as marcas líderes. Como exemplo, foi observado que muitos produtos de marcas próprias são tratados nas lojas como se fossem produtos de primeiro-preço (opção de menor preço e normalmente de qualidade inferior), pois foram encontrados em partes baixas das gôndolas, sem a indicação de preços, desorganizados, amassados e sem qualquer tipo de comunicação, ou seja, com grande probabilidade de passarem despercebidos pelos consumidores; e quando percebidos, serão julgados com base na forma em que se apresentam.

Ressalta-se que todos os clientes varejistas destacaram algumas exceções de produtos de marca própria, que ainda possuem baixa qualidade e disputam apenas preço com outras marcas sem expressão. Contudo, nesse exemplo o posicionamento de primeiro-preço não foi resultado de uma precificação estratégica, mas consequência de um posicionamento inadequado que não comunica valor aos consumidores. Conforme destacaram Nagle e Hogan (2007, p. 23) “a falha em comunicar valor resulta em maior sensibilidade ao preço e em negociações mais intensas por preço”; o que explica em parte o comportamento dos clientes varejistas em relação à excessiva preocupação com os preços. Isso possui implicações estratégicas nocivas à imagem das marcas próprias, pois é o posicionamento que ajuda a criar a imagem da marca junto aos consumidores finais. Cabe ressaltar que o posicionamento não se restringe à relação preço-qualidade e também abrange a forma como a empresa comunica ao consumidor o valor do produto/marca. No varejo, isso precisa ser ajustado no ambiente de compra como, por exemplo, na correta disposição e organização dos produtos/marcas na gôndola, para que a relação preço-qualidade seja adequadamente avaliada pelo consumidor.

Destaca-se que esse comportamento inadequado não é intencional e representa mais um despreparo e ou desconhecimento dos clientes varejistas sobre o posicionamento das marcas próprias. A maior parte dos gerentes/proprietários entrevistados destacou que não há orientação específica e nem acompanhamento por parte do atacadista distribuidor sobre o posicionamento dos produtos de marcas próprias; o que representa mais um *gap* da estratégia. Com exceções, alguns clientes associados à rede mencionaram que inicialmente, na primeira introdução de produtos de marcas próprias nas lojas, houve orientação do atacadista sobre o posicionamento de alguns produtos, os quais o fabricante possuía uma marca de destaque no mercado; ou seja, como prevenção para evitar o embate direto entre as marcas de um mesmo fornecedor. Destaca-se que o posicionamento da marca ajuda a orientar a estratégia de marketing (DIBB; SIMKIN, 1997; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011), esclarecendo a essência da marca (conceito) e que objetivos ela ajuda o cliente a alcançar.

Assim, os clientes varejistas não estão totalmente alinhados com o atacadista distribuidor em relação ao posicionamento das marcas próprias. As implicações desse desalinhamento resultam da ausência de ações gerenciais no ponto-de-venda que sustentem o posicionamento pretendido pelo atacadista para as marcas próprias – o que representa outro *gap* da estratégia. Em geral, quando há desalinhamento, os clientes varejistas agem de maneira independente e gerenciam o produto/marca da forma que momentaneamente é mais conveniente, sem considerar qualquer tipo de perspectiva estratégica sobre a marca. Nesses casos, um produto de marca própria pode em um curto período, sair da situação “equiparável à marca líder de mercado” para uma situação de “primeiro-preço”. Todos esses aspectos sobre o posicionamento podem ser observados nos relatos de alguns gerentes/proprietários:

“para mim, a diferenciação da marca própria é porque você fica com um produto dentro da loja e na hora que você quiser fazer uma promoção, baixar o preço você tem condição de fazer sem que ninguém concorra com você”.

“a marca própria é em média uma marca intermediária, mas reconheço que ela é tratada na loja como se fosse um produto de preço baixo (...) quando falta divulgação, muda preço e o produto não gira na loja, o que eu posso fazer? (...) preciso liberar espaço”.

“a rede não exige nada especial para marca própria, sempre cobra pelo volume de compra no contexto geral (...) então, como hoje em dia os preços estão muito nivelados, a marca própria não tá acima da marca líder, também não tá abaixo da marca mais inferior, ele tá no meio, mais ou menos. Então nós trabalhamos dessa forma (...) mas eu sei que tem lojas que trabalham a mesma marca no menor preço”.

“não tem uma orientação do atacadista sobre essa questão de posicionamento (...) a partir do momento que nós compramos as mercadorias do atacadista, as mercadorias são de propriedade da loja. Então, a loja vê de que maneira vai trabalhar, entendeu”.

A partir desses relatos é possível comparar o comportamento dos clientes varejistas com as afirmações de Morton e Zettelmeyer (2004) de que a razão para os distribuidores desenvolverem marcas próprias está no controle que eles exercem sobre o posicionamento das marcas. Em geral, para os varejistas de grande porte isso é realidade, pois eles desenvolvem e gerenciam toda a estratégia. Enquanto para o atacadista distribuidor isso raramente acontece, pois o seu desalinhamento junto aos clientes varejistas faz com que estes – executores de parte da estratégia – decidam sobre o posicionamento do produto/marca. A falta de domínio sobre o ponto-de-venda aliada ao não compartilhamento do conceito e dos objetivos da estratégia limitam o controle do atacadista sobre o posicionamento. A seguir, o quadro 20 apresenta uma síntese analítica e comparativa entre diferentes perspectivas sobre os principais aspectos apresentados e discutidos neste tópico.



<b>SÍNTESE ANALÍTICA DAS PERSPECTIVAS SOBRE DIFERENCIAL COMPETITIVO E POSICIONAMENTO</b>		
<b>Dimensões envolvidas</b>	<b>Elementos envolvidos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencial competitivo</li> <li>• Posicionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exclusividade da marca própria;</li> <li>• relação benefício/custo;</li> <li>• posicionamento das marcas próprias.</li> </ul>	
<b>Perspectivas dos varejistas</b>	<b>Perspectivas dos atacadistas</b>	<b>Observações do pesquisador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a exclusividade da marca própria é um diferencial competitivo apenas para os clientes varejistas associados à rede, mas, está condicionada à diferenciação na relação preço-qualidade;</li> <li>• a relação benefício-custo das marcas próprias se torna um diferencial competitivo apenas quando há estabilidade de preços que permita obter margens de lucro que garantam o diferencial do produto/marca na loja;</li> <li>• as oscilações de preços diminuem o diferencial competitivo proporcionado por maiores margens de lucro;</li> <li>• diferencial competitivo dos estabelecimentos está atrelado a tradição e reputação das lojas; confiança dos consumidores nos proprietários e funcionários; e condições de venda e pagamento;</li> <li>• a marca própria é trabalhada (posicionada) conforme a necessidade momentânea da loja;</li> <li>• não há orientação específica e acompanhamento por parte do atacadista distribuidor sobre o posicionamento dos produtos de marcas próprias nas lojas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a exclusividade da marca é um diferencial competitivo para o cliente varejista que fideliza o consumidor à loja;</li> <li>• as marcas próprias são desenvolvidas com o intuito de oferecer relação benefício/custo vantajosa aos pequenos e médios varejistas;</li> <li>• os produtos de marcas próprias devem ser posicionados como produtos similares aos líderes (em qualidade e embalagem) e com preços em média 10% menores (seguidores dos líderes de mercado);</li> <li>• a falta de domínio sobre o ponto-de-venda não permite o controle sobre o posicionamento dos produtos de marcas próprias.</li> </ul> <p>Fonte: Piato (2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o diferencial competitivo da estratégia de marcas próprias está condicionado às suas principais vantagens, predominantemente à margem de lucro;</li> <li>• os clientes varejistas associados à rede limitam suas perspectivas sobre o diferencial competitivo à relação preço-qualidade;</li> <li>• a pré-existência de <i>gaps</i> no desenvolvimento de vários elementos da estratégia pressupõe deficiências no posicionamento da marca;</li> <li>• o posicionamento dos produtos de marcas próprias não está claramente definido e ou não é compreendido pelos varejistas;</li> <li>• os clientes varejistas posicionam intuitivamente os diferentes produtos de marcas próprias com base em suas convicções e experiências de comercialização e na perspectiva momentânea sobre a relação preço-qualidade;</li> <li>• o desalinhamento sobre o posicionamento das marcas próprias ocorre mais pela forma com que alguns produtos são gerenciados nas lojas;</li> <li>• os clientes varejistas possuem dificuldades e despreparo sobre como gerenciar/comunicar o posicionamento de marcas.</li> </ul>
<p><b>Considerações da literatura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a diferenciação poderá implicar em <i>trade-off</i> com relação ao custo do produto/marca se as atividades necessárias para criá-la forem inerentemente dispendiosas (PORTER, 2004).</li> <li>• o posicionamento da marca ajuda a orientar o desenvolvimento da estratégia de marketing (DIBB; SIMKIN, 1997; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).</li> <li>• o posicionamento inadequado gera dúvidas e não comunica valor aos clientes; a falha em comunicar valor resulta em maior sensibilidade ao preço e em negociações mais intensas por preço (NAGLE; HOGAN, 2007).</li> <li>• na estratégia de marketing é preciso considerar o processo de aprendizado (SLATER; NARVER, 1995), que às vezes, conduz ações emergentes distintas da estratégia deliberada ou pretendida (MINTZBERG, 1996).</li> <li>• é fundamental que o posicionamento da marca seja único e estável no longo prazo (SOUZA; NEMER, 1993).</li> </ul>		

continuação

<i>Gaps</i>	<b>Implicações estratégicas e/ou gerenciais</b>	<b>Situações de alinhamento ou desalinhamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vulnerabilidade na manutenção dos diferenciais competitivos da estratégia de marcas próprias;</li> <li>• dificuldades em definir e compartilhar um posicionamento único e estável no longo prazo;</li> <li>• divergências entre a pretensão e a execução do posicionamento da marca própria;</li> <li>• ausência de ações gerenciais no ponto-de-venda que sustentem o posicionamento pretendido pelo atacadista para as marcas próprias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• com diferenciais competitivos vulneráveis, principalmente nos aspectos de preço, alguns produtos de marcas próprias podem não ser posicionados da forma pretendida pelo atacadista distribuidor;</li> <li>• por desconhecimento e ou não compreensão do posicionamento, alguns clientes varejistas agem de maneira independente e gerenciam o produto/marca da forma mais conveniente para as lojas, sem considerar qualquer tipo de perspectiva estratégica sobre a marca;</li> <li>• ao gerenciar desordenadamente os produtos na loja, modificando os seus posicionamentos, os clientes varejistas aumentam a probabilidade desses produtos serem rejeitados pelos consumidores;</li> <li>• quando um produto de marca própria em um curto período, sai da situação “equiparável à marca líder de mercado” para uma situação de “primeiro-preço”, a imagem da marca é prejudicada;</li> <li>• posicionamento inadequado que não comunica valor aos consumidores resulta em maior sensibilidade ao preço dos clientes varejistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desalinhamento entre os agentes sobre o diferencial competitivo das marcas próprias; embora ocorram momentos de alinhamento, eles estão condicionados a situações de alinhamento de outros elementos da estratégia;</li> <li>• desalinhamento entre o atacadista distribuidor e os clientes varejistas independentes em relação a exclusividade das marcas próprias;</li> <li>• desalinhamento parcial entre os agentes em relação ao posicionamento dos produtos de marcas próprias.</li> </ul>

**QUADRO 20. Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre diferencial competitivo e posicionamento.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa e do referencial teórico.

### 4.3.5 Perspectivas sobre comunicação, serviços de apoio e imagem

Conforme a abordagem do tópico anterior nota-se que é fundamental a comunicação do posicionamento para que os clientes varejistas criem uma imagem favorável dos produtos de marca própria e que esta seja transmitida aos consumidores finais. Para tanto, o primeiro passo no processo de implementação da estratégia de marcas próprias junto aos clientes varejistas consiste nos esforços de comunicação do atacadista distribuidor. No

primeiro momento, esses esforços compreendem a atuação dos representantes do atacadista junto aos clientes, assim como o uso de mecanismos ou formas de comunicação que apóiem esse processo entre as empresas. Na perspectiva dos clientes varejistas, a atuação dos representantes do atacadista distribuidor é satisfatória, pois há oferta e exposição dos produtos de marcas próprias disponíveis. Contudo, observou-se que existe um *gap* no conteúdo da comunicação, a qual simplesmente oferece um produto/marca e não comunica o conceito, os objetivos, e os diferenciais competitivos da estratégia no longo prazo, ou seja, não comunica o valor ao cliente varejista. Por consequência, isso prejudica a construção de uma imagem mais favorável às marcas próprias e afeta diretamente o comprometimento dos clientes varejistas.

Além disso, outro aspecto ressaltado por vários clientes varejistas e que agrava o *gap* no conteúdo da comunicação é uma das formas adotada pelo atacadista distribuidor para comunicar a oferta de seus produtos/marcas: o atendimento comercial por telefone. Em geral, é comum a utilização de anúncios em revistas especializadas do setor de supermercados e jornais e ou catálogos de produtos (impressos e por *web-site*) que apresentam as ofertas. Entretanto, o uso do telefone como mecanismo de comunicação dos produtos/marcas foi contestado por vários gerentes/proprietários entrevistados, que afirmaram preferir a presença do representante de vendas em seus estabelecimentos. Notou-se que o processo de negociação pessoal e presencial entre os agentes aumenta a confiança dos clientes varejistas na aquisição dos produtos/marcas do atacadista. O relato de um proprietário varejista foi emblemático nesse aspecto:

“às vezes, me dá vontade de parar de comprar do atacadista, inclusive esses produtos de marca deles, que muitas vezes, eu nem conheço (...) porque agora eles querem tudo por telefone (...) isso não funciona comigo, pois eu quero o cara aqui na minha frente (...) pra negociar com ele, saber dele se o produto é bom, se vende (...) preciso ver eles se esforçando pra vender pra mim (...) eu valorizo isso, sabe...”.

Assim, foi possível observar a importância da comunicação das ofertas de produtos de marcas próprias entre o representante atacadista e os clientes varejistas, assim como apontaram Van Gelder (2004) e Veloso (2004) e o próprio atacadista distribuidor. Destaca-se que sobre essa importância há concordância entre os agentes. Porém, há um desalinhamento no conteúdo da comunicação que precisa ser ajustado com vista aos objetivos da estratégia de marcas próprias no longo prazo. Além disso, existem sinais de que os clientes varejistas que adotam produtos de marcas próprias necessitam de mecanismos de comunicação personalizados, pois utilizam o atendimento via representante de vendas como forma de aumentar sua confiabilidade na oferta dos produtos de marcas próprias. Assim,

adequações e melhorias nesse mecanismo de comunicação podem ajudar a minimizar o *gap* do “conteúdo não estratégico” da comunicação.

Em um segundo momento, os esforços de comunicação do atacadista distribuidor devem se voltar como forma de apoio aos clientes varejistas, que precisam comunicar os produtos de marcas próprias aos consumidores finais. Nesse sentido, apenas os clientes varejistas associados à rede organizada pelo atacadista mencionaram que recebem esse apoio de comunicação da marca própria (marca da rede) direcionado aos consumidores. Contudo, ele é restrito aos seguintes aspectos:

- comunicação visual na loja: além das adequações visuais da marca na fachada da loja (investimento de responsabilidade do varejista) os clientes varejistas recebem ocasionalmente *banners* e cartazes promocionais, identificadores de corredor/categorias com o nome da marca atualizados conforme períodos específicos do calendário comercial (ex. páscoa, natal entre outros) e *displays* fixos para suporte à folhetos e vasilhames; na perspectiva dos clientes varejistas esses materiais são financiados pela própria loja, pois trata-se da contrapartida do atacadista pelo recebimento da mensalidade da rede;
- materiais de comunicação: os clientes varejistas recebem do atacadista especificamente o jornal de ofertas da rede; assim, uniformes dos funcionários, sacolas plásticas, bobinas de cupom fiscal, destaques em carrinhos de compras – todos com o nome e o logo da marca – são ocasionalmente ofertados pelo atacadista distribuidor e na maioria das vezes, são financiados pelos próprios estabelecimentos;
- ações promocionais na loja: segundo os clientes varejistas o apoio às promoções se limita a eventuais ofertas de prêmios para sorteios, mas que incluem todas as lojas da rede;
- comunicação áudio-visual externa: se limita a uma propaganda da rede veiculada recentemente em um canal de televisão nacional; segundo os clientes varejistas essa propaganda é veiculada em horário inadequado, pois não atinge os consumidores das lojas, os quais afirmam ainda não terem notado a propaganda.

Na perspectiva dos clientes varejistas associados à rede, os materiais de comunicação visual na loja são importantes para estabelecer um padrão para a marca, mas possuem baixa capacidade de influenciar a escolha dos consumidores. Para eles, o jornal de ofertas é o único instrumento de comunicação externa, atualmente ofertado pelo atacadista, que efetivamente impacta as vendas dos produtos de marcas próprias. Contudo, a falta de flexibilidade ou o excesso de padronização na composição do jornal de ofertas da rede representa um *gap* da estratégia, pois obriga os varejistas a disponibilizarem espaço na

gôndola para inserir produtos, muitas vezes, indesejados; principalmente quando o varejista já dispõe de outras marcas mais rentáveis. A aquisição desses produtos é necessária para que o ponto-de-venda possa atender as expectativas de compra dos consumidores que receberam o jornal de ofertas. Como implicações, o excesso de produtos/marcas faz com que os varejistas adotem ações promocionais para o escoamento das mercadorias como, por exemplo, incentivar a venda por meio de um desconto expressivo no preço, mesmo que isso deponha contra o posicionamento do produto/marca idealmente pretendido pelo atacadista. Observa-se que o desalinhamento em relação a essa ação de comunicação implica em outros *gaps*, como por exemplo, a compreensão e adoção de um posicionamento único para o produto/marca.

Em relação às ações promocionais na loja, os clientes varejistas destacaram que não recebem apoio do atacadista distribuidor e não possuem condições de arcar com os investimentos dessas ações. Observou-se forte desalinhamento entre os agentes em relação a esse aspecto. Assim, as lojas raramente realizam ações que impulsionam e ou valorizam os produtos de marcas próprias; necessidade fundamental apontada nos estudos de Veloso (2004) e Piato (2006). Segundo os gerentes/proprietários entrevistados, o atacadista distribuidor não oferece apoio em ações de *merchandising* com balcões, *displays* e produtos para degustação e ou demonstração; não enviam ao ponto-de-venda (ou ajudam a contratar) promotores de vendas para as marcas próprias; não oferecem amostras grátis para experimentação; e não desenvolvem materiais como *móviles* infláveis, caixas *displays*, *stopper*, *clip stripper* entre outros, para uma exposição diferenciada nas gôndolas. Em geral, o ponto-de-venda não desenvolve ações que poderiam incentivar os consumidores à experimentação da marca própria. Isso representa outro *gap* da estratégia que afeta diretamente a imagem da marca.

Observou-se que as ações no ponto-de-venda se limitam a eventuais promoções sazonais com sorteio de prêmios, mas, segundo os clientes varejistas, não são atrativas aos consumidores, pois é concedido apenas um prêmio para ser sorteado entre todas as lojas da rede. Além disso, o esforço de comunicação externa via propaganda televisiva, foi apontado pelos clientes varejistas como insuficiente e inadequado. A seguir, os relatos de alguns gerentes/proprietários demonstram o descontentamento dos clientes varejistas com o apoio do atacadista distribuidor às atividades de comunicação das marcas próprias:

“tem que mostrar que a marca é boa, que é parecida com a líder, tem que haver um incentivo, tem que haver premiação pra pessoa levar aquele produto, tem que haver campanha nas lojas tipo degustação e outras coisas parecidas pra que as pessoas estejam levando por um tempo para gostar”.

“a divulgação é importante porque toda campanha promocional que nós fizemos por conta própria, estourou bem (...) às vezes com um investimento pequeno, financiado

por nós mesmo, nem com fornecedor nenhum, mas com uma continuidade mensal aqui dentro da cidade (...) a gente já teve um bom retorno porque as pessoas gostam de ganhar, e aqui teve ganhador (...) normalmente aqui na loja ninguém ganha prêmio da rede, a gente nunca tem ganhador (...) às vezes nos oferecem pra entrar em campanha da rede, mas a gente acha cara a participação, além de ser mal distribuído pelo atacadista”.

“nas promoções tem que ser um prêmio por loja e não um prêmio para rede toda ou para uma região (...) assim, o consumidor nem anima preencher o cupom (...) para vender um produto, uma marca nova (...) tem que agradecer o consumidor (...) um agrado faz a pessoa se animar pra comprar”.

Em geral, observou-se que existem deficiências no dimensionamento, coordenação e distribuição das ações de comunicação das marcas próprias aos consumidores finais, o que representa desalinhamento entre os agentes provocado por *gaps* da estratégia. É importante lembrar que um dos motivos para que os clientes varejistas se associassem à rede do atacadista foi justamente a expectativa de se realizar atividades de comunicação relacionadas à propaganda, *merchandising* e promoção de vendas, com o intuito de reduzir custos de comunicação, aumentar o volume de vendas e a competitividade das lojas. Para alguns clientes varejistas esses benefícios da associação à rede se perderam ao longo tempo e as iniciativas de apoio que ainda perduram, são limitadas e insuficientes.

No mesmo sentido, todos os gerentes/proprietários varejistas destacaram que não recebem apoio e orientação em relação à disposição dos produtos de marcas próprias na gôndola (seguindo o posicionamento da marca), nem sobre a ambientação da loja com privilégios à marca como, por exemplo: decoração de pontas de gôndola, distribuição dos produtos em pontos da loja, montagem de ilhas ou quiosques de produtos entre outras atividades de gestão da marca no ponto-de-venda. Com exceção, alguns clientes varejistas associados à rede mencionaram que no início da associação, houve apoio e orientação do atacadista em relação a esses aspectos. Contudo, a frequência de prestação desses serviços diminuiu com o tempo e tornou-se ocasional. Esses clientes destacaram que ficam vários meses sem receber a visita de um representante especializado da rede; com exceção do representante comercial, que realiza as ofertas, coleta os pedidos de compras e, às vezes, faz a reposição de produtos na gôndola. Esse distanciamento entre os agentes atacadista e varejista revela um desalinhamento em relação aos serviços de apoio e orientação na loja, resultante de mais um *gap* de gerenciamento da estratégia de marcas próprias no ponto-de-venda.

As implicações desse *gap* e que também podem ser creditadas a outros, foram observadas pelo pesquisador nas lojas visitadas. Como exemplo, observou-se em várias lojas a montagem de ilhas de produtos – representados por espaços especiais (fora das gôndolas), normalmente montados nos corredores ou nos *halls* de entrada das lojas e que chamam a

atenção do consumidor por colocarem em evidência determinado produto/marca ou um conjunto de produtos/marcas relacionados. Assim, foi observada nos estabelecimentos a montagem de “ilhas de panetones” com várias marcas que possuem destaque no mercado, incluindo a marca líder. No entanto, em várias lojas o pesquisador/consumidor precisou se esforçar para encontrar o panetone de marca própria. Além de não estar nas ilhas de panetones, o produto com a marca das lojas, muitas vezes, estava em locais de difícil visibilidade para os consumidores. O detalhe é que esses panetones de marca própria possuíam fisicamente os mesmos atributos de composição (qualidade e embalagem) de uma das marcas de fabricantes presente nas ilhas, pois foram produzidos pela mesma indústria. Além disso, eles apresentavam o diferencial de preço (10% abaixo), o que poderia ser um diferencial competitivo da marca e uma interessante opção de compra para os consumidores.

Nesse exemplo, observou-se que os clientes varejistas não são orientados a privilegiar a marca própria na ambientação da loja e também, que eles são sensíveis aos serviços de apoio no ponto-de-venda oferecidos por outros fornecedores. Assim, os clientes varejistas, muitas vezes, privilegiam marcas de fabricantes em troca de benefícios financeiros como o “aluguel do espaço na loja” e também porque não precisam se preocupar com investimentos em materiais e pessoas para montar, organizar, repor e promover produtos na loja. Essa é outra implicação do *gap* promovido pelo distanciamento entre os agentes no gerenciamento das marcas próprias, pois permite que as marcas de fabricantes ocupem os principais espaços no ponto-de-venda. Isso reforça o comportamento dos clientes varejistas com vista aos benefícios de curto prazo, muitas vezes, explicado pela necessidade de sobrevivência dos estabelecimentos, além da falta de foco estratégico na marca. Esses aspectos podem ser observados nos relatos de dois proprietários varejistas:

“eu acho que o varejista tem que ta relacionado também com o atacadista (...) primeiro porque as marcas que estão combatendo a marca própria, eles chegam aqui e falam: oh, quero esse espaço aqui na sua gôndola, vou pagar tanto por isso (...) ele ta me dando um incentivo pra que eu ponha lá uma marca da mesma qualidade e conhecida (...) eu to sobrevivendo de lucro mesmo; o cara ta pagando (...) então em contrapartida, essa marca própria tem que me dar algo também que faça com que eu não aceite essa proposta”.

“vamos pegar o exemplo do macarrão instantâneo (...) vou pegar a marca “x” conhecida e o de marca própria, da nossa rede, que os preços são mais ou menos iguais, só que ele (o fabricante) me paga todo aquele espaço que ele ta ocupando, o de marca própria não quer me pagar (...) mas ele quer que a marca ganhe destaque, ele quer que a marca cresça, ele quer que divulgue e tudo mais (...) mas ta faltando ele bancar isso”.

Destaca-se que a perspectiva dos clientes varejistas entrevistados reforça os resultados de recentes pesquisas apresentadas por Menezes (2010b), corroborando que o apoio nas ações de comunicação é o serviço menos prestado pelos atacadistas distribuidores aos pequenos e médios varejistas. Em contrapartida, o apoio nas ações de comunicação e a oferta de materiais promocionais são os serviços mais ofertados pelas indústrias aos pontos-de-venda. Observou-se que os aspectos relativos aos elementos de comunicação da marca são os que mais preocupam os clientes varejistas. Segundo os entrevistados, a principal deficiência do atacadista distribuidor na estratégia de marcas próprias reside nesses aspectos.

Embora ambos os agentes concordem com a importância das atividades de comunicação no ponto-de-venda (o que representaria um alinhamento das perspectivas), na prática, existe um *gap* na estratégia de marcas próprias que resulta da incapacidade dos agentes em acordarem formas alternativas de gerenciar as atividades de comunicação da marca junto aos consumidores finais. Por um lado, o atacadista distribuidor deseja que os clientes varejistas se empenhem nas atividades de comunicação da marca no ponto-de-venda, assumindo a responsabilidade pela marca. Em contrapartida, os clientes varejistas desejam que o atacadista distribuidor ofereça mais apoio, financiando materiais e ações promocionais e orientando às ações de comunicação no ponto-de-venda, assim como fazem as indústrias.

Os clientes varejistas independentes destacaram que: não recebem apoio e orientação do atacadista distribuidor em relação aos produtos de marcas próprias; não são beneficiados com ações promocionais para as marcas próprias (que são mais vinculadas à marca da rede); e não realizam atividades de comunicação que evidenciem esses produtos/marcas. Isso reforça os *gaps* na comunicação das marcas e demonstra o tratamento diferenciado do atacadista distribuidor em relação às marcas de pseudônimos independentes, que apresentam maiores deficiências na comunicação ao consumidor, quando comparadas à marca da rede. Além disso, essas deficiências contribuem para comportamento “indiferente” dos clientes varejistas independentes em relação aos produtos de marcas próprias. Nesse caso, observou-se total desalinhamento entre o atacadista e os clientes varejistas independentes.

No mesmo sentido, os aspectos relacionados à imagem da marca própria e da loja também foram destacados apenas pelos clientes varejistas associados à rede. Na perspectiva desses clientes o vínculo da marca própria ao nome e imagem da loja/rede é um benefício importante, pois fortalece o nome da loja na mente dos consumidores, facilita as atividades de comunicação no bairro e, às vezes, influencia na experimentação dos produtos de marcas próprias por parte daqueles consumidores que confiam na loja e no proprietário do estabelecimento. Nesse sentido, os agentes estão alinhados.



Todavia, alguns gerentes/proprietários associados à rede destacaram que a fidelização dos consumidores aos produtos de marca própria ainda depende do esforço pessoal deles em indicar a marca. Assim como destacou Keller (2001a), essa identificação do cliente com a marca poderia favorecer a construção de uma imagem de marca forte. Porém, observou-se que isso acontece ocasionalmente, apenas quando os gerentes/proprietários acreditam que o produto/marca possui um diferencial na relação preço-qualidade que vai ser facilmente comprovado pelos consumidores. Nesse caso, é possível afirmar que: “um consumidor indicou um produto/marca para o outro consumidor”; pois, são eventos isolados e que não possuem relação direta com as ações promocionais ou outras formas de comunicação da marca própria. Nota-se que os *gaps* no posicionamento da marca, no dimensionamento do *mix* de produtos, na oscilação de preços e na ausência de atividades e ações de comunicação nas lojas, não ajudam a consolidar uma imagem de marca favorável as marca próprias.

Na perspectiva dos clientes varejistas a imagem das lojas junto aos consumidores – desenvolvida por meio de serviços de entrega, parcelamentos de pagamentos, estacionamento, *mix* de produtos, limpeza da loja, promoções, cordialidade no atendimento entre outros aspectos – é capaz de fidelizar os consumidores apenas às lojas e não aos produtos de marcas próprias, embora possuam o mesmo nome/marca. Observou-se que as associações dos produtos de marcas próprias com as imagens organizacionais (AAKER, 2001a) ainda não ocorrem, porque a imagem das marcas próprias desenvolvidas pelo atacadista distribuidor não está consolidada frente aos clientes varejistas e conseqüentemente, frente aos consumidores. Nesse caso, o nome da loja não é suficiente para endossar a qualidade do produto quando a imagem do varejo é favorável, contrariando a afirmação de Veloso (2004) quando considerou o varejo de grande porte.

Observou-se que todos os estabelecimentos varejistas visitados se preocupam com o nível de serviços prestados pela loja, o que contribui para a imagem e competitividade dos pontos-de-venda (COOK; WALTERS, 1991; SULLIVAN; ADCOK, 2002; LEVY; WEITZ, 2007), mas, devido aos *gaps* apresentados, as marcas próprias ainda contribuem pouco para a imagem e competitividade dos pequenos e médios varejistas. Nota-se que o desalinhamento em relação à imagem da marca própria é fruto do desalinhamento entre os agentes em relação a outros elementos bases da estratégia. A seguir, o quadro 21 apresenta uma síntese analítica e comparativa entre diferentes perspectivas sobre os principais aspectos discutidos neste tópico. Ressalta-se a predominância das perspectivas dos clientes varejistas associados à rede, uma vez que os clientes varejistas independentes apresentam limitações em relação a esses aspectos.

<b>SÍNTESE ANALÍTICA DAS PERSPECTIVAS SOBRE COMUNICAÇÃO, SERVIÇOS DE APOIO E IMAGEM</b>		
<b>Dimensões envolvidas</b>	<b>Elementos envolvidos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Imagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicação interna aos clientes imediatos (varejistas);</li> <li>• material interno (catálogos e jornais de ofertas);</li> <li>• comunicação externa aos consumidores finais;</li> <li>• material comunicação/promocional externo (banners, cartazes, tablóides, jornais de ofertas, brindes, sacolas e uniformes);</li> <li>• ações no ponto-de-venda (sorteios de prêmios, degustação, demonstração e promotor de vendas);</li> <li>• apoio/orientação: disposição de produtos e ambientação da loja.</li> <li>• imagem e credibilidade da empresa;</li> <li>• fidelidade dos clientes à empresa;</li> <li>• imagem da marca própria.</li> </ul>	
<b>Perspectivas dos varejistas</b>	<b>Perspectivas dos atacadistas</b>	<b>Observações do pesquisador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a atuação do vendedor na comunicação da marca própria é satisfatória, pois há oferta dos produtos/marcas disponíveis;</li> <li>• os materiais e instrumentos de comunicação da marca própria ao varejista (rede) são adequados exceto o uso do telefone como mecanismo de comunicação;</li> <li>• os materiais de comunicação visual na loja são importantes para estabelecer um padrão para a marca, mas são limitados e possuem baixa capacidade de comunicação aos consumidores;</li> <li>• o jornal de ofertas da rede é a única forma de comunicação externa, que efetivamente impacta as vendas dos produtos de marcas próprias nas lojas;</li> <li>• o atacadista distribuidor oferece pouco apoio para ações promocionais e os varejistas não possuem condições de arcar com os investimentos dessas ações;</li> <li>• o atacadista distribuidor oferece pouco apoio e orientação na loja sobre a disposição dos produtos de marcas próprias na gôndola e a ambientação da loja com privilégios à marca própria;</li> <li>• a principal deficiência do atacadista distribuidor na estratégia de marcas próprias reside nos aspectos relativos a comunicação da marca;</li> <li>• a imagem das lojas é capaz de fidelizar os consumidores apenas às lojas e não aos produtos de marcas próprias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• na estratégia de marcas próprias é fundamental estabelecer comunicação interna junto aos clientes varejistas principalmente por meio da ação dos representantes do atacadista;</li> <li>• é preciso desenvolver materiais e formas de comunicação que alcance os clientes varejistas com facilidade e eficiência;</li> <li>• é preciso apoiar o cliente varejista nos processos de comunicação das marcas próprias ao consumidor, ajudando-o a desenvolver a comunicação visual da marca;</li> <li>• é preciso realizar ações promocionais no ponto-de-venda (mas o atacadista reconhece suas deficiências nesse aspecto);</li> <li>• é ofertado ao cliente varejista associado à rede apoio e orientação nas operações de loja e atualização tecnológica;</li> <li>• o atacado distribuidor possui credibilidade junto aos pequenos e médios varejistas e esses, possuem credibilidade junto aos seus consumidores o que endossa a marca própria;</li> <li>• a imagem da marca própria é impulsionada pela imagem da loja/rede e pela fidelidade dos consumidores ao ponto-de-venda.</li> </ul> <p>Fonte: Piato (2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clientes varejistas necessitam de mecanismos de comunicação personalizados, pois utilizam o atendimento via representante de vendas como forma de aumentar sua confiabilidade na oferta dos produtos de marcas próprias;</li> <li>• apenas os clientes varejistas associados à rede recebem apoio de comunicação da marca própria (marca da rede) direcionado aos consumidores finais;</li> <li>• o instrumento de comunicação externa mais efetivo (jornal de ofertas) apresenta deficiências de dimensionamento e coordenação;</li> <li>• as ações no ponto-de-venda se limitam a eventuais promoções sazonais com sorteio de prêmios;</li> <li>• as lojas raramente realizam ações que impulsionam e ou valorizam os produtos de marcas próprias;</li> <li>• clientes varejistas independentes não recebem apoio e orientação do atacadista distribuidor em relação aos produtos de marcas próprias e não são beneficiados com ações promocionais;</li> <li>• os gaps no posicionamento, no dimensionamento do <i>mix</i>, na oscilação de preços e na ausência de ações de comunicação nas lojas, não ajudam a consolidar uma imagem de marca favorável às marcas próprias;</li> <li>• as marcas próprias ainda contribuem pouco para a imagem e competitividade dos pequenos e médios varejistas.</li> </ul>

continuação

<b>Considerações da literatura:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• as empresas precisam “comunicar” o posicionamento da marca, sua identidade e personalidade para que, posteriormente, esses conceitos sejam transmitidos aos consumidores (VAN GELDER, 2004; VELOSO, 2004).</li> <li>• as atividades de comunicação precisam atingir alguns objetivos estratégicos, como: criar no mercado-alvo a consciência de que alguns produtos e marcas existem e oferecem determinados benefícios (posicionamento) (CHURCHILL; PETER, 2000; SHIMP, 2009).</li> <li>• a maior aproximação entre distribuidor e cliente permite que as ações de comunicação dos produtos de marca própria sejam mais bem trabalhadas (STEINER, 2004).</li> <li>• nas relações entre empresas, a marca precisa envolver e atingir todos os interessados no negócio (KOTLER; PFOERTSCH, 2008); a identificação do cliente com a marca é elemento fundamental para a construção de uma imagem de marca forte (KELLER, 2001a).</li> <li>• a imagem da loja é uma combinação das suas qualidades funcionais com os aspectos percebidos e associados pelo consumidor àquela loja (PORTER; CLAYCOMB, 1997); assim, elementos do ambiente da loja como <i>displays</i>, decoração, limpeza, gôndolas modernas, funcionários prestativos entre outros, ajudam a transmitir uma imagem positiva da loja que pode ser transferida para as marcas próprias (VAHIE; PASWAN, 2006).</li> <li>• nível de serviços com base no valor, fortalecem a imagem da loja e a competitividade dos varejistas (COOK; WALTERS, 1991; SULLIVAN; ADCOK, 2002; LEVY; WEITZ, 2007).</li> </ul>		
<i>Gaps</i>	<b>Implicações estratégicas e/ou gerenciais</b>	<b>Situações de alinhamento ou desalinhamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• conteúdo “não estratégico” da comunicação ao cliente varejista;</li> <li>• falta de flexibilidade ou o excesso de padronização na composição do jornal de ofertas da rede;</li> <li>• deficiências no dimensionamento coordenação e distribuição das ações de comunicação das marcas próprias aos consumidores finais;</li> <li>• distanciamento entre os agentes no gerenciamento das marcas próprias no ponto-de-venda por deficiências nos serviços de apoio e orientação nas lojas;</li> <li>• incapacidade dos agentes em acordarem formas alternativas de gerenciar as atividades de comunicação da marca junto aos consumidores finais;</li> <li>• construção da imagem da marca própria é prejudica por <i>gaps</i> e desalinhamentos em outros elementos bases da estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conteúdo não estratégico da comunicação, não comunica valor ao varejista e limita seu compromisso com a estratégia;</li> <li>• excesso de padronização do jornal de ofertas obriga o varejista a disponibilizar espaço na gôndola para inserir produtos, muitas vezes, indesejados;</li> <li>• excesso de produtos/marcas faz com que os varejistas adotem ações promocionais para o escoamento das mercadorias, alterando o posicionamento do produto de marca própria;</li> <li>• falta de ações de comunicação nos pontos-de-venda limita as oportunidades de incentivar os consumidores à experimentação da marca própria;</li> <li>• distanciamento entre os agentes permite que as marcas de fabricantes ocupem os principais espaços no ponto-de-venda e reforça o comportamento dos clientes varejistas com vista à benefícios de curto prazo;</li> <li>• deficiências na comunicação das marcas de pseudônimos independentes contribuem para comportamento “indiferente” dos clientes varejistas independentes;</li> <li>• associações das marcas próprias com as lojas não ocorrem, porque a imagem das marcas não está consolidada junto aos varejistas e consumidores finais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alinhamento parcial entre os agentes em relação aos meios de comunicação interna, exceto pelo uso do atendimento via telefone;</li> <li>• desalinhamento entre os agentes sobre o conteúdo da comunicação direcionada aos clientes varejistas;</li> <li>• desalinhamento em relação a comunicação externa voltada ao consumidor, principal dos materiais/instrumentos de comunicação (ex. jornal de ofertas, propaganda e outros);</li> <li>• desalinhamento entre os agentes em relação ao apoio às ações promocionais na loja;</li> <li>• desalinhamento entre os agentes em relação aos serviços de apoio e orientação na loja;</li> <li>• desalinhamento entre os agentes em relação a construção da imagem da marca por meio da imagem da loja e ou fidelidade dos consumidores à loja.</li> </ul>

**QUADRO 21. Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre comunicação, serviços de apoio e imagem.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa e do referencial teórico.

#### 4.3.6 Perspectivas sobre distribuição e relacionamentos

Em relação aos aspectos de distribuição, as entrevistas com os clientes varejistas revelaram dois elementos: cobertura de mercado e entrega; e relacionamentos no canal de distribuição. Na perspectiva de todos os clientes varejistas entrevistados o atacadista distribuidor, em geral, possui bom desempenho em relação aos serviços de entrega (qualidade e pontualidade) e abastecimento das lojas, principalmente no repasse de mercadorias de fabricantes; que é uma de suas competências centrais (RIEMERS, 1998). Contudo, os diferentes perfis de clientes varejistas divergiram em relação à capacidade de cobertura do mercado do atacadista distribuidor em relação aos produtos de marcas próprias.

Conforme já destacado, para os clientes varejistas independentes os produtos de marcas próprias do atacadista distribuidor foram introduzidos em substituição aos produtos de marcas de fabricantes que não estavam atendendo adequadamente as necessidades de abastecimento desses varejistas. Assim, o atacadista distribuidor garantiu regularidade e maior eficiência no abastecimento das lojas. Para esses clientes a cobertura de mercado do atacadista é adequada. Contudo, destaca-se que os clientes varejistas independentes, em maior parte lojas de médio porte, compram menores quantidades de mercadorias, incluindo produtos de fabricantes e de marcas próprias. Nesse sentido, observou-se a seguinte tendência: conforme os estabelecimentos varejistas aumentam seu porte, ampliando sua área de vendas, eles reduzem a compra de mercadorias do atacadista distribuidor e procuram formas alternativas de abastecimento como, por exemplo, realizando negociações de compra diretamente com fabricantes regionais e ou por meio de associações de compra com outros varejistas da mesma cidade ou região; para compras de maiores lotes de fabricantes nacionais.

Na perspectiva dos clientes varejistas associados à rede, que adquirem produtos de marca própria em maior quantidade, o atacadista distribuidor apresenta deficiências de cobertura de mercado em relação aos produtos de marcas próprias. Nesse sentido, alguns gerentes/proprietários entrevistados destacaram que ocorrem frequentes rupturas ou interrupções do fluxo de abastecimento, dificultando o gerenciamento da marca no ponto-de-venda. Para esses varejistas, o atacadista distribuidor não possui muita experiência no planejamento/previsão de demanda para os seus produtos; conseqüentemente, ele produz lotes pequenos e não negocia adequadamente no longo prazo o custo total de desenvolvimento dos produtos. Segundo eles, isso pode ser uma das razões que afetam a constante oscilação dos

preços dos produtos de marcas próprias. A seguir, o relato de dois proprietários varejistas demonstra o desalinhamento entre os agentes em função dessas deficiências:

“eu acho que a previsão de venda deles é mal planejada para as marcas próprias (...) eles pegam dados dos anos anteriores e vão fazendo uma projeção (...) é em cima só disso que eles se baseiam, ai não compram a quantidade certa e acaba sempre tendo a falta do produto (...) deve ser por isso que o preço muda também (...) então uma forma de ta melhorando essas marcas aqui na loja é sempre ter o produto pra abastecimento”.

“para a marca própria deveria ter uma pessoa especifica do atacadista para acompanhar ela na loja, porque assim não aconteceria ruptura (...) porque é muita coisa pra um só vendedor vender tudo e cuidar de todos os produtos (...) então outro acompanhando, ajudaria pra não deixar ter ruptura de entrega (...) eu não entendo, porque o armazém deles nem é muito longe daqui (...) mas, mesmo assim tem ruptura”.

Assim, a ruptura no abastecimento representa um *gap* da estratégia de marcas próprias que possui implicações que afetam diretamente a imagem da marca e das lojas. Os clientes varejistas destacaram como exemplo, a situação em que determinado produto de marca própria é definido na elaboração do jornal de ofertas de rede; normalmente planejado com trinta dias de antecedência à sua distribuição. Dessa forma, os varejistas precisam adquirir esse produto em tempo hábil para o abastecimento das gôndolas, mesmo quando não há interesse nesse produto/marca. Contudo, quando ocorrem falhas no planejamento da demanda, o atacadista não abastece as lojas por falta de produto. Como consequência, os consumidores se dirigem às lojas em busca da oferta comunicada no jornal e se deparam com a gôndola vazia ou com outra marca de fabricante sob o mesmo preço. Essa deficiência gera uma associação desfavorável à imagem da marca (AAKER, 2001a; KELLER, 2001a) e abre espaço para que outras marcas concorrentes conquistem a preferência dos consumidores. A seguir, destaca-se a declaração de um cliente varejista sobre essa deficiência:

“a ruptura é uma coisa séria, porque o jornal de ofertas é planejado com muita antecedência, é com 30 dias (...) assim que a gente faz o planejamento do jornal mais ou menos todo mundo já faz o pedido (...) então teria como ele já ter antecipado esse pedido com a média de venda de pedido que a gente faz (...) então precisa sempre ter o produto (...) pro consumidor chegar aqui e achar a oferta que ele veio buscar”.

Outro exemplo apontado pelos varejistas que afeta a imagem da marca e da loja, é quando ocorre a interrupção no fluxo de abastecimento de determinado produto que os consumidores finais estavam se habituando à compra. Os clientes varejistas não souberam explicar a razão pela qual alguns produtos são repentinamente descontinuados pelo atacadista distribuidor. Nesses casos, os varejistas destacaram que os consumidores reclamam das lojas,

alegando que o varejo é quem deixou de desenvolver aquele produto/marca, já que o produto possui a mesma marca da loja/rede. Para alguns clientes varejistas associados à rede, a estratégia de marcas próprias revela certa inexperiência do atacadista distribuidor em atuar como se fosse um fabricante de produto/marca, conforme destacou um proprietário:

“acho que a marca própria está sendo, assim, um próprio aprendizado para o atacadista, que às vezes no início, nem ele tinha tanta confiabilidade no giro desses produtos (...) porque hoje em dia cresceu um pouco mais, que às vezes apresenta ruptura desses produtos (...) sei lá, por alguma razão, falta de experiência (...) eles não conseguem estar atendendo (...) acho que pra melhorar isso de um jeito que funcionasse bem, todas as partes tinha que funcionar, começando da produção do produto, com uma logística que não tivesse interrupção de fluxo e com mais divulgação dessas marcas”.

Nesse sentido, é possível cogitar uma provável dependência do atacadista distribuidor em relação ao fabricante do produto de marca própria; mencionada por Souza e Nemer (1993), Sullivan e Adcock (2002); pois as deficiências em planejar a produção podem afetar diretamente a disponibilidade do produto na gôndola e, conseqüentemente, a imagem da marca junto aos clientes varejistas e ao consumidor final. Além disso, é possível que o *gap* de dimensionamento das necessidades de abastecimento de cada mercado/região (composição do *mix*) também seja decorrente de um problema de cobertura de mercado (outro *gap*), que o atacadista distribuidor não consegue equacionar junto aos fabricantes de produtos de marcas próprias. Como implicações desses *gaps* de abastecimento, algumas negociações imprevistas para produção de lotes extras de produtos pode favorecer a oscilação dos preços; o que compromete a competitividade do estabelecimento e prejudica o comprometimento dos clientes varejistas com a estratégia de marcas próprias. Por isso, Toillier (2003), Blythe e Zimmerman (2005) e Yokoyama (2010) destacaram que é fundamental que fabricantes e distribuidores estabeleçam acordos de longo prazo para produção de marcas próprias.

Nota-se a necessidade de alinhamento entre o atacadista distribuidor e o fabricante do produto de marca própria. Essa necessidade já foi anteriormente apontada pelo atacadista distribuidor e também foi destacada pelos clientes varejistas entrevistados. Para ambos, o atacadista deve manter relacionamentos duradouros com os fabricantes para que não haja queda na qualidade, ruptura de abastecimento e ou descontinuidade de produtos que apresentem bom desempenho. Contudo, existem divergências entre as perspectivas, pois os clientes varejistas associados à rede acreditam que o relacionamento do atacadista com os fabricantes de produtos de marcas próprias precisa ser aprimorado, com trocas de experiências entre eles em relação ao planejamento da demanda. Embora o atacadista e seus clientes

varejistas concordem sobre a necessidade de parceria e maior proximidade com os fabricantes, observou-se um desalinhamento entre as perspectivas dos agentes.

Destaca-se que o desalinhamento entre os agentes em relação a vários elementos da estratégia de marcas próprias não é resultado da imagem que os clientes varejistas possuem do atacadista como empresa distribuidora. Em geral, todos os gerentes/proprietários destacaram a credibilidade do atacadista no canal de distribuição. Contudo, o histórico de relacionamento comercial entre os agentes, incluindo aqueles clientes associados à rede de varejo, não é fator determinante para a implementação e o gerenciamento da marca própria no ponto-de-venda. Segundo os entrevistados, o relacionamento com o atacadista favorece apenas que eles ao menos, experimentem (como forma de teste) a comercialização do produto/marca na loja.

Assim, os clientes varejistas reconheceram que não são fidelizados ao atacadista distribuidor devido às divergências nos processos de negociação de compra e de gerenciamento da marca, que segundo eles, são apenas divergências comerciais, independente de a negociação envolver produtos de marcas próprias ou de fabricantes. Nesse sentido, alguns clientes varejistas destacaram que a postura convencional adotada pelo atacadista em relação aos produtos de marcas próprias é o principal aspecto que impacta de forma negativa o relacionamento entre eles; destacando mais um *gap* da estratégia. O relato de um gerente/proprietário exemplificou essa postura que possui caráter comercial e não estratégico:

“acontece que ele tem a marca própria, mas ele tá tratando o produto como se fosse um atacadista mesmo, ele criou a marca própria pra ser um diferencial, mas tá tratando ela com visão de atacado, como se fosse assim: comprasse lá (...) que ele tivesse que pegar na indústria cem mil caixas e fala pros vendedores: oh! nós vamos vender isso daqui (...) se vendeu: opa! nós estamos livres dessas cem mil e vamos esperar o mês que vem agora (...) então, eles tão querendo tratar o produto deles como se fosse uma marca consagrada (...) querendo que o varejista abasteça, promova e faça tudo”.

Dessa forma, observou-se que os agentes estão desalinhados em relação ao relacionamento de parceira que ambos deveriam manter para executar a estratégia de marcas próprias; situação adversa ao que destacaram Rosenbloom (2002) e Paula (2008) sobre a necessidade da construção de relacionamentos viáveis à base de cooperação entre os agentes. Como exceção, observou-se que alguns clientes varejistas associados à rede, principalmente varejistas de pequeno porte, possuem uma imagem positiva da organização atacadista, motivada pelo apoio recebido do distribuidor no início de suas atividades comerciais. Esses clientes acreditam que o sucesso das marcas próprias depende do fortalecimento da parceria

com o atacadista. Segundo os gerentes/proprietários dessas lojas, eles procuram assumir parte da responsabilidade em comunicar e gerenciar os produtos/marcas, buscando a valorização da marca própria junto aos consumidores do bairro. Contudo, eles destacaram que a parceria com o atacadista é limitada (outro *gap*) e precisa ser fortalecida para beneficiar a marca. Assim, eles também cobraram maior empenho do atacadista em apoiar o gerenciamento dos produtos de marcas próprias no ponto-de-venda. O relato de um proprietário varejista associado à rede destacou esses aspectos:

“acho que precisa unir varejista e atacadista, para tentar desenvolver a estratégia conjuntamente (...) assim dar mais incentivo e envolvimento pro varejista também, dar mais condição pra que ele possa impor essa marca na loja (...), por exemplo, oferecer um promotor pra vir aqui, organizar a loja, colocar os produtos, não deixar fazer ruptura de estoque, tudo isso aí”.

A seguir, o quadro 22 apresenta uma síntese analítica e comparativa entre diferentes perspectivas sobre os principais aspectos discutidos neste tópico. Na sequência, o próximo tópico apresenta a perspectiva dos clientes varejistas sobre o papel do pequeno e médio varejo na estratégia de marcas próprias desenvolvida pelo atacadista distribuidor.

<b>SÍNTESE ANALÍTICA DAS PERSPECTIVAS SOBRE DISTRIBUIÇÃO E RELACIONAMENTOS</b>		
<b>Dimensões envolvidas</b>	<b>Elementos envolvidos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cobertura de mercado e entrega;</li> <li>• relacionamentos no canal de distribuição.</li> </ul>	
<b>Perspectivas dos varejistas</b>	<b>Perspectivas dos atacadistas</b>	<b>Observações do pesquisador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• para os varejistas independentes os serviços de entrega e abastecimento para produtos de marcas próprias são adequados;</li> <li>• para os varejistas associados à rede existem deficiências de cobertura de mercado em relação aos produtos de marcas próprias (rupturas de abastecimento);</li> <li>• o relacionamento de parceria do atacadista com os fabricantes dos produtos/marcas é importante, e precisa ser aprimorado, pois o atacadista não possui experiência no planejamento da demanda;</li> <li>• a postura de negociação adotada pelo atacadista para as marcas próprias é o principal aspecto que impacta de forma negativa o relacionamento com os clientes varejistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• garantir a cobertura do mercado é a função central do atacado distribuidor; que envolve o abastecimento (entrega) regular de produtos de fabricantes e de marca própria;</li> <li>• é necessário estabelecer relacionamentos de parceria duradouros com os fabricantes, para que não haja queda na qualidade dos produtos e ruptura de abastecimento;</li> <li>• a parceria com os clientes varejistas, reforçada por um histórico de bom relacionamento, é fundamental para a execução da estratégia de marcas próprias.</li> </ul> <p>Fonte: Piatto (2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conforme as lojas aumentam seu porte, os varejistas reduzem a compra de produtos do atacadista e procuram formas alternativas de abastecimento;</li> <li>• o <i>gap</i> de dimensionamento das necessidades de abastecimento pode ser decorrente de falhas de cobertura de mercado, que o atacadista não consegue equacionar junto aos fabricantes;</li> <li>• desalinhamento entre os agentes em relação a vários elementos da estratégia não é resultado da imagem que os varejistas possuem do atacadista distribuidor;</li> <li>• histórico de relacionamento comercial entre os agentes não é fator determinante para a implementação e o gerenciamento da marca própria no varejo.</li> </ul>



continuação

<b>Considerações da literatura:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• existe forte dependência entre atacadista distribuidor e fabricante, pois problemas de produção afetam a disponibilidade do produto na prateleira (SOUZA; NEMER, 1993; SULLIVAN; ADCOCK, 2002).</li> <li>• é fundamental que fabricantes e distribuidores estabeleçam acordos de longo prazo para produção de marcas próprias para manutenção da qualidade dos produtos, redução dos custos de produção e estabilidade do abastecimento (TOILLIER, 2003; BLYTHE; ZIMMERMAN, 2005; YOKOYAMA, 2010).</li> <li>• o canal de distribuição deve envolver a construção de relacionamentos viáveis, à base de cooperação entre os agentes, para que cada um deles alcance seus objetivos (ROSENBLOOM, 2002; PAULA, 2008).</li> <li>• o papel fundamental do marketing nas redes baseadas em parcerias, é desenvolver as bases do marketing de relacionamento: razões consistentes para o relacionamento; confiança e respeito mútuos; e comprometimento dos funcionários (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).</li> </ul>		
<i>Gaps</i>	<b>Implicações estratégicas e/ou gerenciais</b>	<b>Situações de alinhamento ou desalinhamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rupturas ou interrupções do fluxo de abastecimento de produtos de marcas próprias causadas por deficiências no planejamento da demanda;</li> <li>• postura convencional adotada pelo atacadista na negociação de produtos de marca própria possui caráter comercial e não estratégico, o que impacta de forma negativa o relacionamento entre os agentes;</li> <li>• parceria entre os agentes é limitada e não beneficia a marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deficiências no planejamento da demanda pode ser uma das razões que afetam a constante oscilação dos preços dos produtos de marcas próprias.</li> <li>• as rupturas no abastecimento do produto/marca gera associações desfavoráveis à imagem da marca e abre espaço para que outras marcas concorrentes conquistem a preferência dos consumidores;</li> <li>• negociações imprevistas para produção de lotes extras de produtos pode favorecer a oscilação dos preços; o que compromete a competitividade do estabelecimento e prejudica o comprometimento dos clientes varejistas com a estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desalinhamento entre atacadista e clientes varejistas associados à rede em relação a cobertura de mercado (abastecimento);</li> <li>• desalinhamento entre os agentes sobre o relacionamento de parceria do atacadista com os fabricantes de produtos de marcas próprias;</li> <li>• desalinhamento entre os agentes em relação ao relacionamento de parceira que ambos deveriam manter para executar a estratégia de marcas próprias.</li> </ul>

**QUADRO 22. Síntese analítica e comparativa das perspectivas sobre distribuição e relacionamentos.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa e do referencial teórico.

#### **4.4 O papel dos clientes varejistas na estratégia de marcas próprias**

A dinâmica da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor resulta na transmissão da propriedade do produto/marca do atacadista para o varejista. Por consequência, são transmitidos os elementos de marketing desenvolvidos pelo atacadista e parte da responsabilidade de execução da estratégia, ou seja, a estratégia de marcas próprias inicialmente concebida pelo atacadista distribuidor é efetivamente executada e gerenciada no ponto-de-venda. Nesse sentido, é fundamental a participação dos clientes varejistas no

gerenciamento da estratégia. Na perspectiva de todos os clientes varejistas entrevistados o ponto-de-venda não se torna totalmente responsável pelo gerenciamento dos produtos de marcas próprias após a transmissão da propriedade do produto/marca. Assim, eles atribuíram o papel do ponto-de-venda ao gerenciamento de alguns elementos pontuais da estratégia e reiteraram que a responsabilidade do atacadista distribuidor com a estratégia não deveria encerrar-se após a entrega do produto/marca na loja. No contexto geral, os clientes varejistas destacaram que em condições ideais, o papel do ponto-de-venda na estratégia de marcas próprias consiste em:

- informar o atacadista (via representante) sobre oportunidades de inserção de produtos/marcas quando os consumidores apresentam necessidades não atendidas;
- informar o atacadista (via representante) sobre oportunidades de promover determinados produtos/marcas que apresentem maior potencial de crescimento em vendas;
- informar o atacadista (via representante) sobre deficiências no produto/marca (principalmente de qualidade e preço) mediante reclamações dos consumidores;
- informar o atacadista (via representante) sobre o desempenho geral dos produtos de marcas próprias incluindo: desempenho em vendas comparado a outras marcas; procura dos consumidores pela marca; e retornos sobre ações promocionais;
- colocar os produtos de marca própria em evidência na loja, em pontos de fácil visualização, quando seus diferenciais competitivos superarem as marcas concorrentes;
- comunicar e promover os produtos/marcas dentro da loja, com os recursos disponíveis, incentivando os consumidores à experimentação;
- inserir ofertas de produtos de marcas próprias em conjunto com propagandas da loja veiculadas em emissoras de rádio;
- comunicação pessoal (boca-a-boca) junto aos consumidores do bairro sobre as vantagens dos produtos de marcas próprias na relação preço-qualidade, indicando o produto/marca e explicando detalhes de suas semelhanças com as marcas de fabricantes;
- manter o ambiente da loja em condições agradáveis de compra: gôndolas e produtos limpos e organizados, limpeza dos corredores da loja, música ambiente, locução de ofertas, decoração em datas comerciais especiais e indicadores de preço e promoções atualizados;
- manter os serviços ao consumidor: estacionamento, entrega à domicílio, troca imediata de produtos, crédito/parcelamento de compra, cordialidade e personalização no atendimento aos consumidores e atendimento sobre dúvidas e reclamações.

Com base na perspectiva dos gerentes/proprietários entrevistados, observou-se a predominância dos elementos da dimensão “comunicação” sobre o papel dos clientes varejistas na execução da estratégia de marcas próprias; com destaque para a comunicação da marca aos consumidores finais; ações no ponto-de-venda; organização e ambientação da loja. Por consequência, esses elementos impactam a dimensão “imagem”, pois quando são adequadamente desenvolvidos podem ajudar no fortalecimento da imagem da loja e da marca. Observou-se que o papel dos clientes varejistas também engloba a dimensão “posicionamento”, uma vez que o posicionamento dos produtos de marcas próprias depende diretamente da forma como os varejistas colocam em evidência esses produtos/marcas. Observou-se que os varejistas possuem maiores dificuldades em gerenciar esse elemento.

Além disso, os clientes varejistas são importante fonte de monitoramento do “ambiente” de mercado, quando informam o atacadista sobre oportunidades de inserção e promoção de produtos/marcas, sobre as necessidades e comportamento dos consumidores da loja e sobre o desempenho da marca própria em comparação às marcas concorrentes. Embora os clientes varejistas possuam influência sobre a determinação do preço de venda, os gerentes/proprietários destacaram que a manutenção desse elemento (para adequar-se ao posicionamento) não corresponde ao papel do varejista na estratégia, mas ao papel do atacadista distribuidor em oferecer condições estáveis para sua manutenção.

Observou-se que a intenção do atacadista distribuidor de que seus clientes assumam a responsabilidade no gerenciamento da marca própria, não corresponde à perspectiva dos gerentes/proprietários entrevistados sobre o papel do varejo na estratégia. Nesse sentido, observou-se que os clientes varejistas querem que a marca própria seja tratada pelo atacadista da mesma forma como os fabricantes tratam suas marcas. Assim, por receberem forte apoio dos fabricantes em ações de comunicação no ponto-de-venda, os varejistas requerem do atacadista distribuidor a mesma postura para as marcas próprias. Além disso, os gerentes/proprietários ressaltaram que o papel do varejista é colaborativo e que naturalmente, exige certo nível de comprometimento. Contudo, isso não significa que a responsabilidade de execução da estratégia passa a ser apenas dos varejistas; mesmo para aqueles varejistas associados à rede; pois muitos elementos que compõem a estratégia e que apresentam deficiências, não são desenvolvidos e controlados por eles.

Os clientes varejistas reconheceram que o papel do ponto-de-venda na estratégia de marcas próprias deveria ser mais participativo, principalmente em relação às atividades de comunicação da marca na loja. Contudo, as deficiências (*gaps*) da estratégia e os desalinhamentos entre as perspectivas dos agentes, dificultam o gerenciamento da

estratégia de marcas próprias no ponto-de-venda. Nesse sentido, os gerentes/proprietários destacaram os aspectos mais críticos da estratégia de marcas próprias – que apresentam mais deficiências – e apontaram o que na perspectiva deles precisa ser aprimorado:

- atacadista e clientes varejistas precisam se unir para dar mais foco na marca própria;
- atacadista precisa oferecer condições estáveis de compra para que os varejistas possam impor a marca própria em relação as demais marcas de fabricantes;
- atacadista precisa tratar a marca própria assim como as indústrias tratam suas marcas, pensando no consumidor final e explorando o ponto-de-venda ao máximo;
- atacadista precisa treinar adequadamente seus representantes e os clientes varejistas (e seus funcionários) para gerenciar a marca na loja e colocá-la sempre em evidência;
- atacadista precisa adequar o *mix* de produtos de marca própria e trabalhar com mais empenho nas ações promocionais para incentivar o consumidor à experimentação;
- atacadista precisa apoiar o varejista nas ações no ponto-de-venda, adotando um promotor responsável por abastecer, organizar e promover todos os produtos de marcas próprias;
- atacadista precisa ajudar o varejista a comunicar a marca externamente, adotando mais mecanismos de comunicação externa;
- atacadista precisa garantir o abastecimento regular das lojas, para que não ocorra ruptura e insatisfação dos consumidores.

A seguir, são apresentados alguns relatos de gerentes/proprietários que destacaram as deficiências e a necessidade de o atacadista distribuidor aprimorar o seu apoio à estratégia de marcas próprias:

“ninguém deles nunca chegou aqui e falou: olha, queremos bater um papo aí com o seu pessoal, com os seus expositores, vamos fazer uma apresentação pra eles sobre o que é o nosso produto, como é produzido, como é a nossa qualidade (...) a indústria faz isso! (...) vem aqui e passa um slide de apresentação, apresentação dos itens, como que é feito e tal”.

“precisa treinar melhor os funcionários, tanto daqui quanto de lá (...) adequar o *mix* de marca própria, trabalhar mais forte em questões de promoções, então vai envolver muita coisa, a entrega também (...) poderia ter uma pessoa aqui na loja, pra ta colocando o produto em evidência, ta colocando na parte principal da prateleira (...) pra mim, um promotor na loja ajudaria 60%”.

“precisa mudar a forma de incentivo pra gente (...), pois o interesse de vender o produto é dele também, mas ele fala assim: ah! quanto mais você vender, mais você vai ganhar (...) isso não é incentivo (...) porque eu tenho cinco ou seis marcas aqui na minha porta que tão me dando um apoio muito maior (...) as ofertas de apoio do atacadista são sempre atreladas a certos níveis de compra e o apoio nem é vantajoso (...) ai fica difícil comprometer com a marca própria”.

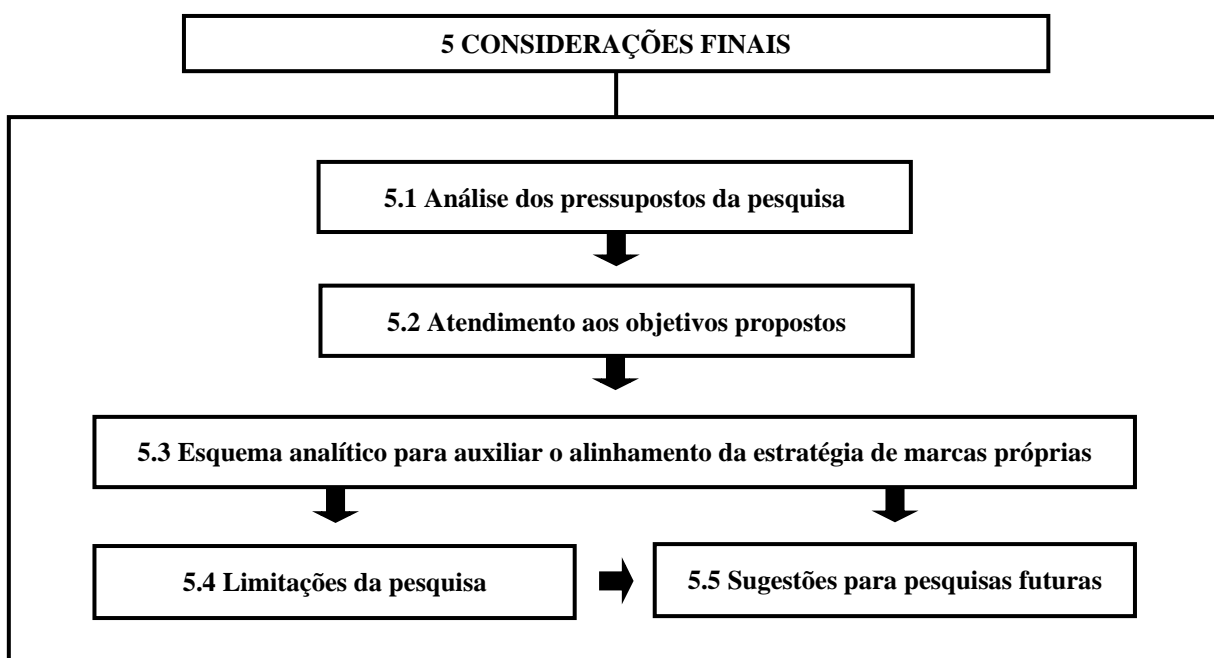
“eu acho que o que ta precisando melhorar é lá fora mesmo (...) mudar a marca lá fora, porque dentro da loja, a loja tenta fazer o papel dela, o problema é lá fora (...) as pessoas precisam saber que essa marca existe (...) só que assim, eles divulgam muito pouco”.

“se fosse feito um trabalho diferenciado junto com a gente, talvez o preço não seria o problema disso tudo (...) mas como não é feito esse trabalho fica difícil (...) por exemplo, você coloca o produto lá ao preço próximo do líder, pode ser qualquer produto (...) se tivesse uma promotora ou sendo feito um trabalho especializado ai é diferente, o preço poderia ta até igual (...) mas quando não se tem uma divulgação da marca e é só colocar ali por colocar, ai fica difícil trabalhar com a marca”.

Assim, observou-se que o sucesso da estratégia de marcas próprias depende essencialmente do alinhamento entre os agentes atacadista e varejista em relação aos elementos de marketing que a compõem. Em síntese, as entrevistas com os clientes varejistas e a observação de suas lojas revelaram que: quando os agentes não estão alinhados em torno de objetivos comuns, cada parte procura implementar seus esforços em direções não convergentes (PARENTE, 2000). No mesmo sentido, a frase espontânea de um proprietário varejista simbolizou a resposta padrão dos clientes varejistas à principal questão desta pesquisa: *“não existe um alinhamento entre o atacadista e eu (...) apenas comercializo os produtos de marcas próprias quando os acho mais convenientes para o meu negócio”*. No próximo capítulo, são apresentadas as considerações finais deste trabalho que entre outros aspectos inclui um esquema analítico com um conjunto de sugestões para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias entre os agentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais desta pesquisa, que analisa a ocorrência dos pressupostos iniciais e como os objetivos da pesquisa foram alcançados. Além disso, apresenta um esquema analítico para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor. Por fim, são apresentadas algumas limitações da pesquisa, assim como sugestões para a realização de pesquisas futuras. O esquema da figura 15 ilustra como está organizado o capítulo final.



**FIGURA 15.** Organização das considerações finais.

Fonte: elaborada pelo autor.

### 5.1 Análise dos pressupostos da pesquisa

No capítulo introdutório, foram formulados alguns pressupostos com o intuito de orientar o desenvolvimento da pesquisa. A partir da análise de triangulação das fontes de dados, que reuniu diversas perspectivas sobre a estratégia de marcas próprias, foi possível analisar os pressupostos da pesquisa, indicando sua ocorrência com base no alinhamento e ou desalinhamento dos elementos de marketing que compõem a estratégia.

*P<sub>1</sub>: O nível de comprometimento do cliente varejista com a estratégia de marcas próprias depende essencialmente do nível de comprometimento do vendedor (ou da equipe de vendas/entrega do atacadista) em relação à disseminação da estratégia.*

Esse pressuposto não foi confirmado nesta pesquisa. Na perspectiva dos clientes varejistas os representantes de vendas são moderadamente comprometidos com a estratégia de marcas próprias. Contudo, o comprometimento dos representantes do atacadista não é o fator determinante para o comprometimento dos clientes varejistas com a estratégia, embora eles possuam importante participação; como destacaram Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011). Verificou-se que o nível de comprometimento dos clientes depende da percepção que eles possuem do comprometimento da organização atacadista com a estratégia. Essa percepção é baseada em grande parte na forma pela qual o atacadista distribuidor desenvolve os elementos da estratégia. Segundo os clientes varejistas, a responsabilidade de disseminação da estratégia de marcas próprias não pode ser atribuída apenas aos representantes de vendas, uma vez que o comprometimento deles também é impactado pelas deficiências do atacadista distribuidor em prover condições que estimulem maior comprometimento.

*P<sub>2</sub>: A introdução da identidade (ou conceito) de marca própria do atacadista depende essencialmente do esforço de sua equipe de vendas em explicar o conceito e incentivar o cliente varejista a adotar produtos de marcas próprias em seu estabelecimento.*

Da mesma forma que o anterior, esse pressuposto não foi confirmado. Segundo os clientes varejistas, os produtos de marcas próprias são regularmente ofertados pelos representantes de vendas, que demonstram conhecer os produtos/marcas. Contudo, os representantes possuem limitações na transmissão do conceito da marca, porque este não é claramente definido pelo atacadista e conseqüentemente, não é compreendido por todos os clientes varejistas. Dessa forma, a transmissão do conceito depende da capacidade do atacadista de tornar os objetivos da estratégia e o conceito dos produtos de marcas próprias mais explícitos, como sugeriram Laaksonen e Reynolds (1994), provendo condições adequadas para que seus representantes compartilhem essas informações com os clientes.

Verificou-se que a compreensão do conceito das marcas próprias por parte dos clientes varejistas é proporcional ao apoio do atacadista no gerenciamento dessa estratégia. Isso explica a afirmação dos clientes varejistas de que a aquisição desses produtos/marcas não depende apenas do esforço e do comprometimento dos representantes de vendas. É provável que em condições mais favoráveis, de maior alinhamento entre os agentes, os representantes possuam papel fundamental na transmissão do conceito e dos objetivos da estratégia.

*P<sub>3</sub>: O mix de produtos de marcas próprias oferecido pelo atacadista atende às necessidades de abastecimento e principalmente de sortimento dos clientes varejistas e está em consonância com as necessidades/preferências de compra/consumo dos consumidores finais.*

Esse pressuposto não foi totalmente confirmado. Para os varejistas independentes, que adquirem poucos produtos de marcas próprias, o *mix* de produtos/marcas ofertados pelo atacadista atende suas necessidades de abastecimento e, conseqüentemente, de seus consumidores. Esses clientes utilizam o produto de marca própria como mais uma marca a compor o sortimento. Contudo, os clientes varejistas associados à rede, que adotam maior *mix* de produtos/marcas, criticaram as decisões do atacadista sobre a composição do *mix* de produtos de marcas próprias ofertados para clientes de diferentes regiões geográficas. Nesse caso, verificou-se que o atacadista distribuidor apresenta deficiência no dimensionamento das necessidades de abastecimento (*mix*) desses clientes; assim como destacou Baltas (2003). Por conseqüência, essa deficiência impacta o atendimento às necessidades/preferências dos consumidores finais. Como implicações, os varejistas apontaram que isso limita a introdução de um produto de marca própria que poderia suprir necessidades latentes dos consumidores de algumas regiões.

Embora os clientes varejistas tenham destacado que o atacadista está atento às oportunidades de mercado e acompanha as tendências de desenvolvimento de novos produtos; ele apresenta deficiências em coletar informações, compreender e atender as necessidades dos consumidores finais. Assim, verificou-se que os produtos de marcas próprias não possuem mercado consumidor-alvo bem definido e alinhado entre os agentes. Portanto, esse pressuposto não foi confirmado sob a perspectiva dos varejistas associados à rede.

*P<sub>4</sub>: A vantagem da exclusividade de comercialização dos produtos de marcas próprias ofertados pelo atacadista está em consonância com a perspectiva do cliente varejista em relação a essa vantagem.*

Esse pressuposto não foi confirmado. Na perspectiva dos clientes varejistas independentes essa vantagem não existe, pois não há exclusividade na comercialização de marcas próprias de pseudônimos independentes; que é o único tipo de marca própria que esses clientes comercializam. Na perspectiva dos clientes varejistas associados à rede a vantagem da exclusividade de comercialização é reconhecida, pois a marca própria com o nome da loja/rede só pode ser encontrada em estabelecimentos associados à rede. Contudo, esses clientes destacaram que a exclusividade da marca própria apenas se torna um diferencial competitivo quando a marca é impulsionada pelo diferencial com base na relação preço-



qualidade. Assim, verificou-se que a exclusividade de comercialização da marca não é uma vantagem independente; conforme apontou Steiner (2004); pois está condicionada à capacidade dos produtos/marcas oferecerem aos varejistas e aos consumidores diferenças perceptíveis e positivas sobre a qualidade dos produtos em relação ao custo de aquisição. Em geral, observou-se que as perspectivas dos agentes não estão alinhadas em relação a essa vantagem.

*P<sub>5</sub>: A vantagem na relação benefício-custo dos produtos de marcas próprias ofertados pelo atacadista está em consonância com a perspectiva do cliente varejista sobre essa vantagem.*

Como reflexo do pressuposto anterior, este também não foi confirmado. Para todos os clientes varejistas entrevistados a relação benefício-custo da estratégia de marcas próprias se torna um diferencial competitivo (McGOLDRICK; 2005), apenas quando há estabilidade de preços, que os permita obter maiores margens de lucro a fim de manter o diferencial do produto/marca nas lojas. Verificou-se que as perspectivas dos agentes não estão alinhadas em relação a essa vantagem, pois as constantes oscilações de preços (deficiência indicada pelos varejistas) diminuem o diferencial competitivo proporcionado por maiores margens de lucro. Assim, os clientes varejistas não vêem vantagens na comercialização de produtos de marcas próprias que apresentem instabilidade de preços. Portanto, no contexto geral esse pressuposto não foi confirmado.

*P<sub>6</sub>: O posicionamento dos produtos de marcas próprias definido pelo atacadista está em consonância com o posicionamento que o cliente varejista adota para esses produtos/marcas em seu estabelecimento.*

Esse pressuposto não foi confirmado. Para os clientes varejistas o posicionamento dos produtos de marcas próprias não está claramente definido, uma vez que eles não compreendem o conceito da marca e não sabem exatamente a qual segmento de consumidores se destina os diferentes produtos/marcas. Assim, verificou-se que os clientes varejistas posicionam intuitivamente os diferentes produtos de marcas próprias com base em suas convicções e experiências de comercialização; influência da aprendizagem mencionada por Mintzberg (1996); e na percepção momentânea sobre a relação preço-qualidade. Como essa relação é vulnerável, principalmente pelas oscilações de preço, muitas vezes, os produtos não possuem o posicionamento que foi pretendido pelo atacadista distribuidor.

Verificou-se que o não compartilhamento de uma perspectiva estratégica sobre a marca própria faz um produto definido pelo atacadista como “equiparável à marca líder de

mercado” ser tratado no ponto-de-venda como um produto de “primeiro-preço”. Segundo os clientes varejistas não há orientação específica e acompanhamento por parte do atacadista distribuidor sobre o posicionamento dos produtos de marcas próprias nas lojas. Assim, os varejistas acabam posicionando o produto/marca conforme suas necessidades momentâneas. Destaca-se que há casos em que o posicionamento adotado na loja alinha-se à pretensão do atacadista; quando o varejista reconhece os atributos diferenciais do produto/marca. Contudo, essa situação não é constante. Assim, no contexto geral esse pressuposto não foi confirmado.

*P<sub>7</sub>: A relação preço-qualidade (incluindo a qualidade do produto e da embalagem) dos produtos de marcas próprias definida pelo atacadista está em consonância com a perspectiva do cliente varejista em relação a tais produtos.*

Este pressuposto não foi confirmado. A relação preço-qualidade varia de acordo com os diferentes perfis de clientes varejistas. Na perspectiva dos varejistas independentes, as marcas próprias possuem nível médio de qualidade, que ainda é inferior aos produtos de fabricantes líderes de mercado e embalagens que necessitam de melhorias estruturais e atualizações visuais. Para eles, a relação preço-qualidade é interessante para alguns segmentos de consumidores e equiparável a outras marcas de fabricantes regionais. Verificou-se que esta perspectiva não está em consonância com a perspectiva do atacadista.

Para os varejistas associados à rede os produtos de marcas próprias estão em outro estágio de desenvolvimento (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994), no qual a qualidade dos produtos é comparável às marcas de fabricantes líderes de mercado, assim como o padrão de desenvolvimento das embalagens. Esses clientes também apontaram que a relação preço-qualidade de alguns produtos é vantajosa para os consumidores. Verificou-se que no aspecto qualidade do produto/marca, eles estão alinhados com o atacadista. Contudo, os dois perfis de clientes varejistas apontaram que as oscilações de preço nem sempre tornam a relação preço-qualidade dos produtos/marcas vantajosa para os estabelecimentos, pois afeta a estabilidade de suas margens de lucro e por consequência, a prática de preços competitivos.

Para os clientes varejistas, o atacadista é quem lucra mais com a estratégia de marcas próprias, muitas vezes, em detrimento das margens de lucro das lojas. Assim, as divergências sobre aspectos de preço, impedem que as perspectivas dos varejistas estejam em consonância com a perspectiva do atacadista distribuidor. Portanto, esse pressuposto não foi confirmado; considerando a perspectiva dos diferentes perfis de clientes varejistas.

*P<sub>8</sub>: O atacadista oferece adequado apoio ao cliente varejista em relação ao esforço de comunicação/divulgação (material de divulgação/promoção e comunicação visual – banners, cartazes, tablóides, jornais de ofertas, brindes, sacolas plásticas e uniformes) dos produtos de marcas próprias junto aos consumidores finais.*

Este pressuposto não foi totalmente confirmado. Verificou-se que os clientes varejistas independentes não recebem apoio do atacadista distribuidor em relação ao esforço de comunicação/divulgação dos produtos de marcas próprias (pseudônimos independentes). Apenas os clientes varejistas associados à rede recebem esse apoio de comunicação da marca própria (marca da rede) direcionado aos consumidores finais. Contudo, esse apoio é limitado, pois se restringe a *banners* e cartazes promocionais, identificadores de corredor/categorias e *displays* fixos para suporte à folhetos promocionais e vasilhames. Além desses materiais de comunicação visual na loja, os clientes varejistas também recebem o jornal de ofertas da rede. Para eles, o jornal de ofertas é a única forma de comunicação externa, que efetivamente impacta as vendas dos produtos de marcas próprias nas lojas. Contudo, o jornal apresenta falhas pelo excesso de padronização das ofertas entre todos os varejistas associados à rede.

A princípio, seria possível confirmar o pressuposto de que o atacadista distribuidor oferece apoio em relação aos materiais de comunicação/divulgação da marca própria da rede. Entretanto, na perspectiva dos varejistas associados, esses materiais de comunicação são financiados pelos próprios estabelecimentos, pois se trata da contrapartida do atacadista pelo recebimento da mensalidade da rede. Nessa perspectiva, o apoio em comunicação da marca não é “oferta do atacadista”, mas investimento dos próprios varejistas. Assim, com base nas entrevistas, esse pressuposto não pode ser totalmente confirmado.

*P<sub>9</sub>: O atacadista oferece adequado apoio promocional ao cliente varejista em relação a realização de atividades de merchandising na loja (promotor de vendas, stand/quiosque/ilha, amostra de produtos para degustação/demonstração), oferta de prêmios para sorteios, cupons promocionais e patrocínio de eventos da marca.*

Este pressuposto não foi confirmado. De acordo com todos os clientes varejistas entrevistados, a falta de apoio promocional é uma das principais deficiências da estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor. Os varejistas independentes afirmaram que não recebem qualquer tipo de apoio promocional para as marcas de pseudônimos independentes. Os varejistas associados à rede destacaram que o apoio do atacadista para ações promocionais se limita a eventuais promoções sazonais com sorteio de prêmios, mas que não são atrativas aos consumidores, pois é concedido apenas um prêmio

para ser sorteado entre várias lojas da rede. Assim, verificou-se que o ponto-de-venda não desenvolve ações que poderiam incentivar os consumidores à experimentação da marca própria; dificuldade que também foi relatada por Eloi (2010b). Nesse sentido, todos os clientes varejistas foram unânimes quanto à necessidade de o atacadista contratar promotores de vendas para abastecer, organizar, promover e apresentar os produtos de marcas próprias aos consumidores. Para eles, a falta de apoio em ações promocionais representa baixo comprometimento do próprio atacadista com a estratégia.

*P<sub>10</sub>: O atacadista via vendedor e outros representantes, oferece adequado apoio/orientação (posição do produto na gôndola, reposição de produto e distribuição do produto em pontos da loja) ao cliente varejista em relação a gestão dos produtos de marcas próprias em seu estabelecimento.*

Este pressuposto também não foi totalmente confirmado. Em geral, os clientes varejistas destacaram que não recebem apoio e orientação em relação à disposição dos produtos de marcas próprias na gôndola (seguindo o posicionamento da marca), nem sobre a ambientação da loja com privilégios à marca como, por exemplo: decoração de pontas de gôndola, distribuição dos produtos em pontos da loja, montagem de ilhas ou quiosques de produtos entre outras atividades de gestão da marca no ponto-de-venda. Apenas alguns clientes varejistas associados à rede mencionaram que esses serviços foram oferecidos no início de suas associações, mas com o tempo foram sendo reduzidos e se tornaram ocasionais. Segundo os clientes varejistas, os representantes de vendas do atacadista apenas realizam as ofertas, coletam os pedidos de compras e às vezes, fazem a reposição de produtos na gôndola.

Verificou-se um distanciamento do atacadista em relação ao ponto-de-venda, pois os clientes varejistas não são orientados a privilegiar a marca própria na ambientação das lojas; aspecto essencial, segundo Vahie e Paswan (2006). Além disso, o atacadista e os varejistas não negociam a exploração de espaços especiais nas lojas, porque ambos procuram obter vantagens individuais. Assim, os clientes varejistas querem que o atacadista pague pela ponta de gôndola ou ilha/quiosque de produtos/marcas, assim como fazem os fabricantes. Enquanto o atacadista atribui aos varejistas a responsabilidade de alavancar e “assumir” a marca. Dessa forma, como os clientes varejistas indicaram baixa frequência nos serviços de apoio/orientação do atacadista, esse pressuposto não pode ser totalmente confirmado.

*P<sub>11</sub>: O histórico de relacionamento comercial entre atacadista e cliente varejista favorece a implementação/gestão da estratégia de marcas próprias devido a imagem positiva e a credibilidade que o atacadista possui frente ao cliente varejista.*

Este pressuposto não foi confirmado. Verificou-se que o histórico de relacionamento comercial entre os agentes (TOILLIER, 2003), incluindo aqueles clientes associados à rede de varejo, não é fator determinante para a implementação e o gerenciamento da marca própria no ponto-de-venda. Embora, todos os gerentes/proprietários tenham destacado a credibilidade do atacadista no canal de distribuição. Assim, o relacionamento anterior dos clientes varejistas com o atacadista distribuidor, favorece apenas que eles ao menos, experimentem (como forma de teste) a comercialização do produto/marca nas lojas.

Destaca-se que alguns clientes varejistas de pequeno porte, possuem uma imagem positiva da organização atacadista, motivada pelo apoio (em abastecimento) recebido do distribuidor no início de suas atividades comerciais. Verificou-se que esses clientes são mais entusiasmados com a estratégia de marcas próprias. Contudo, isso não significa que o gerenciamento da marca é facilitado, pois eles também apontaram deficiências da estratégia e cobraram do atacadista maior empenho no apoio à gestão das marcas no ponto-de-venda. Conforme o padrão das perspectivas dos entrevistados, esse pressuposto não foi confirmado.

*P<sub>12</sub>: A estratégia de marcas próprias é desenvolvida pelo atacadista, mas o cliente varejista assume que a “marca” é de sua propriedade, assim como de sua co-responsabilidade.*

Este pressuposto não foi confirmado. Para os clientes varejistas o ponto-de-venda não pode se tornar totalmente responsável pelo gerenciamento dos produtos de marcas próprias após a transmissão da propriedade do produto/marca. Verificou-se que a intenção do atacadista distribuidor de que seus clientes assumam a responsabilidade no gerenciamento da marca própria (PIATO, 2006), não corresponde à perspectiva dos clientes sobre o papel do varejo na estratégia. Segundo eles, o papel do ponto-de-venda é gerenciar alguns elementos pontuais da estratégia, os quais necessitam de constante apoio do atacadista.

Assim, a responsabilidade do atacadista distribuidor com a estratégia não deveria encerrar-se após a entrega do produto/marca na loja. Embora os clientes varejistas tenham reconhecido que a estratégia de marcas próprias exige certo nível de comprometimento do ponto-de-venda (co-responsabilidade), eles reiteraram que esse comprometimento é proporcional ao comprometimento do atacadista distribuidor em apoiar o gerenciamento da estratégia nas lojas. Verificou-se que a maior parte dos clientes varejistas não possui o sentimento de que a estratégia de marcas próprias desenvolvida pelo atacadista distribuidor se torna uma “estratégia de marca da loja”, após a transmissão de propriedade dos produtos/marcas. Por isso, esse pressuposto não foi confirmado.

## 5.2 Atendimento aos objetivos propostos

Com a intenção de justificar os argumentos que nortearam a problemática desta pesquisa, neste momento é importante realizar a confrontação entre seus objetivos e questões, e os resultados obtidos por meio da análise dos dados. Destaca-se que o principal objetivo desta pesquisa foi alcançado, uma vez que a análise dos dados permitiu avaliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação às perspectivas dos seus clientes varejistas. Esse objetivo geral desdobra-se em alguns objetivos específicos que conseqüentemente, também foram atendidos.

Assim, foi alcançado o objetivo de “identificar o alinhamento e/ou desalinhamento entre os elementos de marketing desenvolvidos pelo atacadista e atual perspectiva dos clientes em relação a esses elementos”. Os procedimentos da análise de conteúdo proporcionaram a identificação dos pontos de alinhamento e ou desalinhamento das perspectivas sobre a estratégia, com base nas entrevistas dos clientes varejistas; as quais tiveram trechos transcritos no capítulo anterior. A partir dessa identificação e por meio da triangulação das fontes de dados, foi possível estabelecer quadros analíticos comparativos que contemplaram as congruências e incongruências das perspectivas dos clientes varejistas e do atacadista distribuidor sobre os elementos da estratégia. Além disso, os quadros também contemplaram as observações do pesquisador, as considerações da literatura, assim como destacaram os principais *gaps* da estratégia – que possuem implicações estratégicas e gerenciais que evidenciaram as situações de desalinhamento entre os agentes. A análise e discussão dessas perspectivas, observações, *gaps* e implicações representou o atendimento a outro objetivo específico proposto inicialmente.

Com base no alcance desses objetivos específicos e em resposta à principal questão desta pesquisa, verificou-se que a maior parte dos elementos de marketing desenvolvidos ou “combinados” pelo atacadista distribuidor – que representam a perspectiva do atacadista sobre a estratégia – não estão alinhados com as perspectivas dos clientes varejistas sobre os mesmos elementos. Assim, devido às incongruências representadas pelos *gaps* (lacunas), conclui-se que a estratégia de marcas próprias não está adequadamente alinhada entre os agentes. Seria precipitado e incoerente afirmar que não existe alinhamento na estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor, pois constatou-se que as diferenças entre perfis de clientes varejistas – basicamente diferenciados nesta pesquisa como: varejistas independentes e varejistas associados à rede de varejo organizada pelo atacadista – indicaram

níveis distintos de alinhamento. Observou-se que os clientes varejistas associados à rede, naturalmente possuem relacionamento mais próximo com o atacadista, o que facilita algumas situações de alinhamento. Enquanto os clientes varejistas independentes possuem mais dificuldades em se alinhar à estratégia.

Em geral, confirmaram-se os argumentos de Bell, Cuthbertson, Koskinen (2005) de que o sucesso ou o adequado desenvolvimento de marcas próprias é resultado de harmonia e “alinhamento” entre as ações (elementos) de marketing e os objetivos da estratégia, além da eficiência na sua implementação e gestão. Nesse sentido, verificou-se que a adequação da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor está diretamente relacionada ao alinhamento entre as perspectivas dos agentes atacadista e varejista sobre os elementos que integram as dimensões de formulação, desenvolvimento, implementação e gerenciamento da estratégia. Embora, tenha-se constatado que os clientes varejistas participam apenas das fases de implementação e gerenciamento, a perspectiva deles sobre a estratégia abrange elementos de todas as fases. Por isso, as situações de desalinhamento se tornam frequentes para elementos que os agentes varejistas não visualizam. Isso restringe a perspectiva dos clientes varejistas sobre o papel do ponto-de-venda na estratégia.

Nesse sentido, outro objetivo específico que também foi atendido pela pesquisa, consistiu em identificar, sob a perspectiva dos clientes varejistas, quais elementos estão relacionados ao “papel do varejista” na estratégia de marcas próprias. Assim, constatou-se a predominância dos elementos da dimensão “comunicação” sobre o papel dos clientes varejistas na execução/gerenciamento da estratégia de marcas próprias; com destaque para a comunicação da marca aos consumidores finais; ações no ponto-de-venda; organização e ambientação da loja. Foi observado que os clientes varejistas possuem visão limitada a esses aspectos. Dessa forma, a maior parte dos clientes entrevistados não visualiza a amplitude de seu papel na estratégia, mesmo quando gerenciam apenas elementos de comunicação.

Os elementos de comunicação gerenciados pelos varejistas impactam, por exemplo, a dimensão “imagem”, pois quando são adequadamente desenvolvidos podem ajudar no fortalecimento da imagem da loja e da marca. Além disso, o papel dos clientes varejistas também engloba a dimensão “posicionamento”, uma vez que o posicionamento dos produtos de marcas próprias depende diretamente da forma como os varejistas colocam em evidência esses produtos/marcas nas lojas. Em geral, os clientes varejistas reconheceram que o papel do ponto-de-venda na estratégia de marcas próprias deveria ser mais participativo. Contudo, as deficiências (*gaps*) da estratégia e os desalinhamentos entre as perspectivas dos agentes, dificultam a participação dos varejistas na estratégia.

Assim, o atendimento aos objetivos específicos respondeu muitas questões da pesquisa que envolve os principais *gaps*, o papel dos varejistas na estratégia e os aspectos de desalinhamento que influenciam o seu comprometimento, os elementos que apresentam maiores dificuldades de gerenciamento para os varejistas (identificou-se que estão relacionados às dimensões comunicação e posicionamento), as maiores dificuldades do atacadista, assim como as motivações, vantagens e desvantagens ou dificuldades da estratégia de marcas próprias na perspectiva dos varejistas.

Com relação às principais vantagens e desvantagens e/ou dificuldades que a estratégia de marcas próprias proporciona aos clientes varejistas, destaca-se que este também foi um dos objetivos específicos alcançados. Constatou-se nas entrevistas que muitas vantagens e desvantagens relacionadas pela literatura com base no setor varejista de grande porte, também se assemelham àquelas apontadas pelos pequenos e médios varejistas estudados. Assim, algumas vantagens como, por exemplo: obter maior lucratividade, exclusividade da marca (para alguns varejistas), fidelizar consumidores, transmitir a imagem da empresa e a identidade da marca própria; e a desvantagem relacionada aos riscos associados a um possível insucesso da marca própria; são percepções que varejistas de pequeno, médio e grande porte e atacadistas compartilham.

Contudo, verificou-se que apenas os clientes varejistas associados à rede do atacadista se beneficiam das principais vantagens dessa estratégia, uma vez que os varejistas independentes possuem restrições quanto aos vínculos da marca às lojas. Assim, esses clientes vêm como principal vantagem a obtenção de margens de lucro mais elevadas. Isso explica o baixo nível de comprometimento desses clientes com a estratégia, uma vez que a marca própria é tratada por eles como opção de reposição a outras marcas de fabricantes. Destaca-se que a diferença entre os perfis de clientes varejistas motivou o pesquisador a iniciar o capítulo de apresentação e análise dos resultados com a caracterização desses perfis, estendendo-se à análise das motivações, vantagens e desvantagens para os varejistas em associarem-se à rede de varejo organizada pelo atacadista distribuidor.

Por fim, o último objetivo específico que foi atendido consiste em uma das contribuições desta pesquisa para o conhecimento acadêmico-empírico. Assim, foi proposto um esquema analítico com sugestões para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação aos *gaps* da estratégia e ao papel dos clientes varejistas no esforço conjunto de formulação, desenvolvimento, implementação e gerenciamento da estratégia. O esquema analítico pode aprimorar o desenvolvimento de vários elementos de marketing que compõem a estratégia. Esse aprimoramento pode auxiliar



os atacadistas distribuidores a desenvolverem elementos que os clientes também julguem fundamentais, beneficiando o alinhamento da estratégia entre os agentes. A seguir, o próximo tópico apresenta o esquema analítico.

### **5.3 Esquema analítico para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias**

O esquema analítico com sugestões para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias foi estruturado considerando os seguintes aspectos:

- os principais elementos de marketing que atuam na formulação, desenvolvimento, implementação e gestão da estratégia de marcas próprias do atacado;
- os *gaps* de desalinhamento da estratégia que foram identificados nesta pesquisa (e que foram elencados no quadro anexo ao esquema analítico);
- conjunto de questões-chave que procuram orientar os agentes nas decisões sobre os elementos e a evitar os *gaps*;
- descrições de ações que envolvem o papel do varejista em direção ao alinhamento com a perspectiva do atacadista distribuidor;
- sugestões para auxiliar o alinhamento entre as perspectivas dos agentes.

Destaca-se que as sugestões foram indicadas com base nas divergências entre os agentes, nas observações do pesquisador e nas considerações da literatura de marketing. Nesse momento é fundamental destacar que o esquema analítico proposto não é um “modelo de análise” – que normalmente representam arquétipos estruturados com base em inúmeros testes e experiências de aplicação, e que são referendados por vários especialistas – mas, apenas uma forma esquemática de sintetizar importantes fases da estratégia de marcas próprias que foram discutidas neste trabalho, apontando sugestões que minimizem os efeitos provocados pelos *gaps* do desalinhamento entre as perspectivas dos agentes.

A estrutura do esquema de análise baseia-se na constatação do pesquisador de que o sucesso da estratégia de marcas próprias depende do alinhamento entre as perspectivas dos agentes atacadista e varejista sobre os elementos que integram toda a estratégia. Isso inclui as fases de formulação, desenvolvimento, implementação e gerenciamento da estratégia, uma vez que os *gaps* de desalinhamento entre os agentes ocorrem em elementos de todas as fases. Observou-se que existe uma espécie de “fio condutor” que une os diversos

*gaps* da estratégia de marcas próprias, pois as implicações de determinado *gap* em um dos elementos da estratégia, refletem ou provocam *gaps* em outros elementos. Assim, o alinhamento total da estratégia – que naturalmente é difícil de ser alcançado – só ocorre quando não há *gaps*, o que significa que todos os elementos que compõem a estratégia estão alinhados nas perspectivas dos agentes.

Desta forma, a inclusão da participação do cliente varejista em todas as fases que compõem a estratégia é fundamental para se buscar o maior número possível de alinhamentos entre os agentes. Assim o esquema analítico contempla uma perspectiva de “mão dupla” na qual a formulação, o desenvolvimento, a implementação e o gerenciamento da estratégia não podem ser realizados sem que ambos os agentes tenham participado. A idéia da estrutura do esquema analítico é mudar a visão tradicional de que a estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor fundamenta-se simplesmente na relação de compra e venda de produtos entre os agentes. Na verdade, esse “foco comercial” ainda adotado pelos agentes, precisa ser substituído pelo “foco estratégico” com vista ao desenvolvimento de uma estratégia de marca conjunta, na qual todos serão responsáveis pela marca.

O esquema analítico apresentado na figura 16 foi dividido em duas partes. A primeira representa o alinhamento de seis fases (ou aspectos) relacionadas à formulação e o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. Com o intuito de detalhar as sugestões para auxiliar o alinhamento, as fases da primeira parte serão brevemente apresentadas.

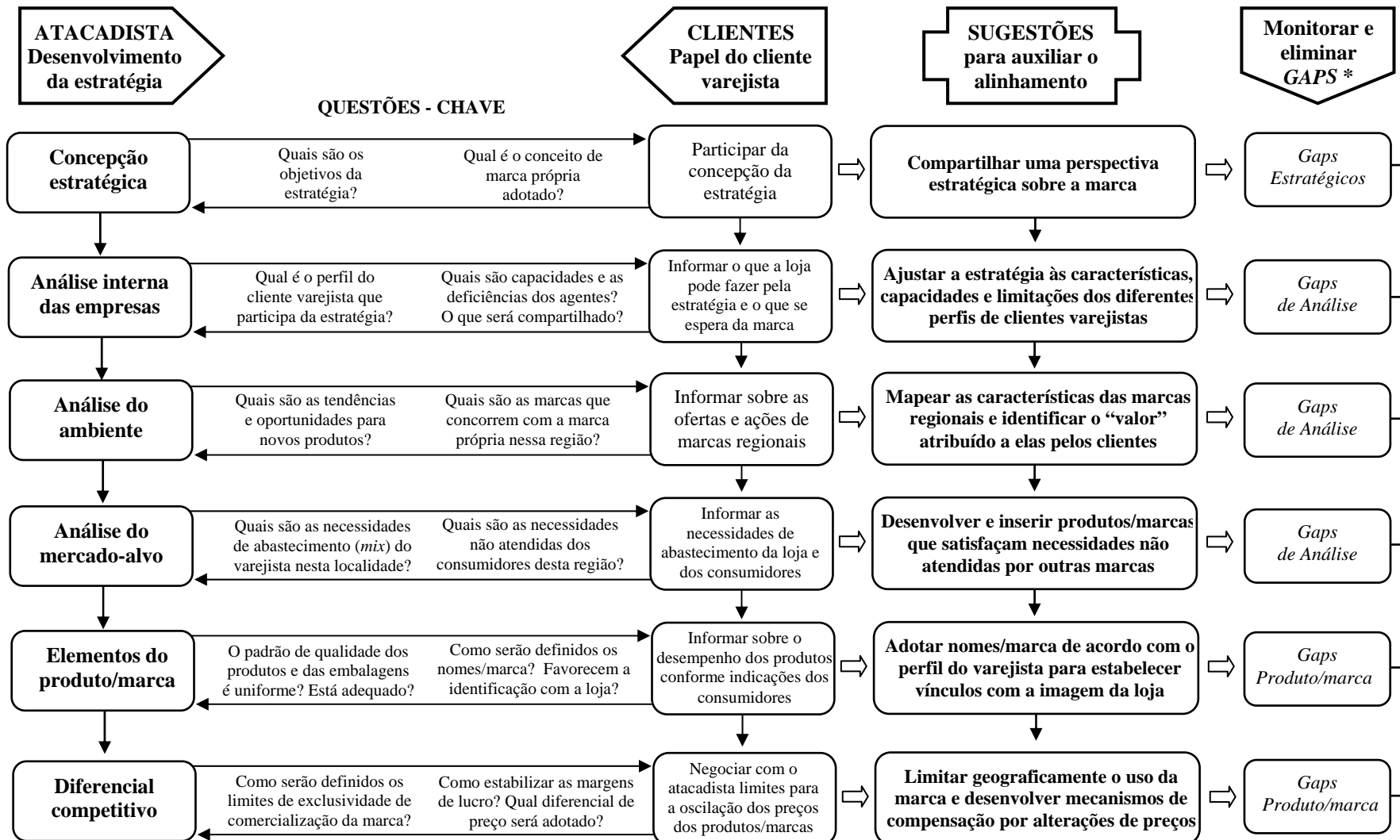
### **Parte 1**

**Concepção estratégica:** esse aspecto é fundamental e possui implicações sobre os demais aspectos da estratégia. Assim, sugere-se que os agentes compartilhem uma perspectiva estratégica sobre a marca com foco nos resultados de longo prazo. Para tanto os objetivos da estratégia e o conceito de marca própria adotado precisam estar claramente definidos entre os agentes envolvidos na estratégia. Isso é fundamental para evitarem-se os *gaps estratégicos* (descritos no quadro 23 anexo ao esquema).

**Análise interna das empresas:** esse aspecto é fundamental para que atacadista e varejista conversem sobre suas capacidades e deficiências. O varejista deve informar ao atacadista o que a loja pode fazer pela estratégia e o que ele espera que a marca própria faça pela loja, estabelecendo um relacionamento ganha-ganha. A sugestão é que a estratégia seja ajustada às características, capacidades e limitações dos diferentes perfis de clientes varejistas, uma vez que se constatou a necessidade de diferenciar a condução da estratégia de acordo com o perfil do cliente varejista (independente, associado à rede, pequeno, médio entre outros aspectos).

## Parte 1

## FORMULAÇÃO / DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS



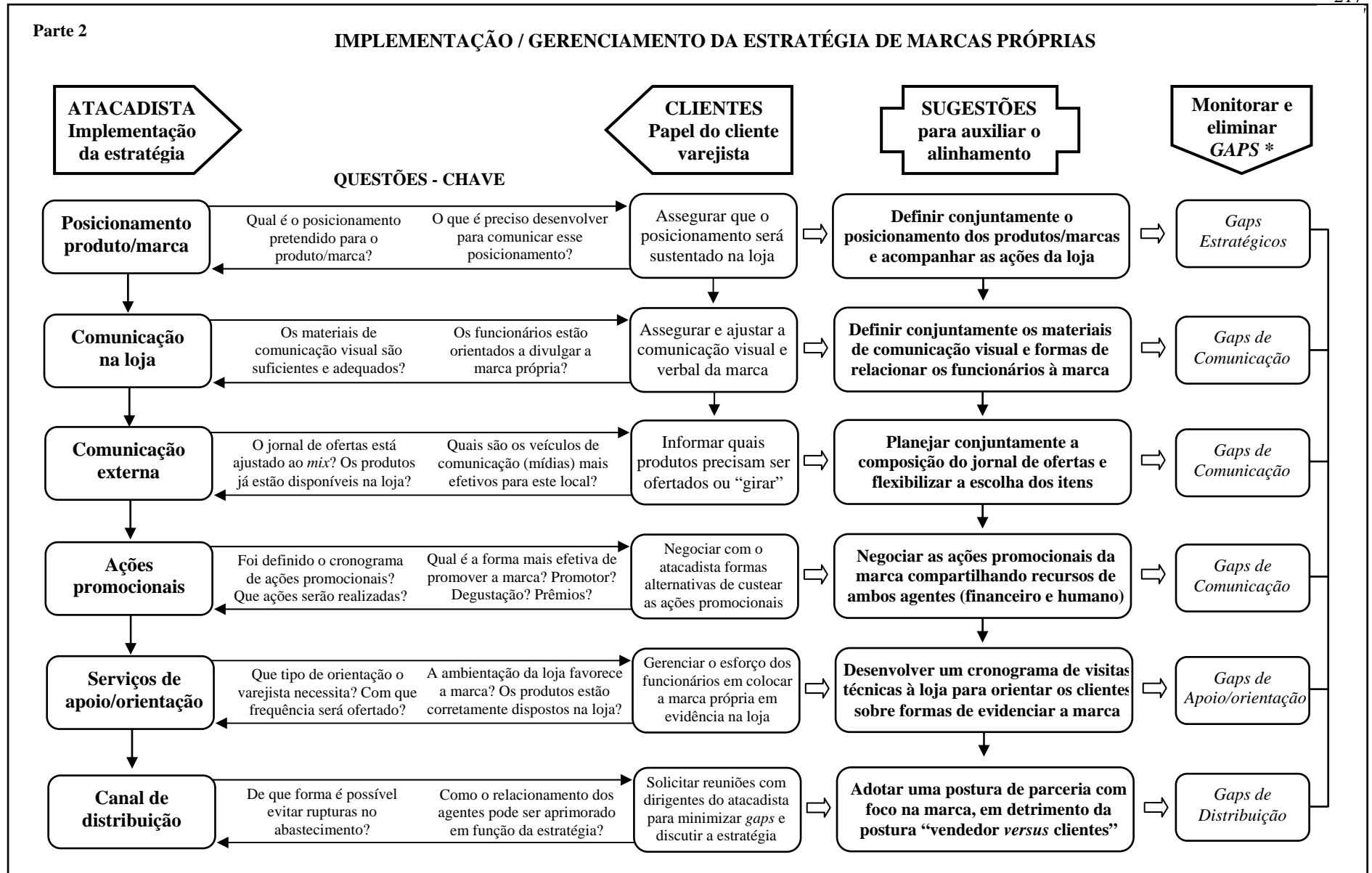


FIGURA 16. Esquema analítico com sugestões para auxiliar o alinhamento da estratégia de marcas próprias.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

<b>* QUADRO ANEXO PARA AUXILIAR O MONITORAMENTO DOS GAPS DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>GAP</b>	<b>Descrição</b>
Concepção estratégica	<i>Gaps Estratégicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dificuldades dos agentes na orientação ao mercado e falhas no compartilhamento de uma perspectiva estratégica;</li> <li>• deficiências na implementação dos objetivos e conceito da estratégia de marcas próprias junto aos clientes varejistas.</li> </ul>
Análise interna das empresas	<i>Gaps de Análise</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dificuldades em compreender as características de diferentes perfis de clientes varejistas.</li> </ul>
Análise do ambiente	<i>Gaps de Análise</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deficiência de análise dos concorrentes, principalmente de marcas de fabricantes regionais;</li> </ul>
Análise do mercado-alvo	<i>Gaps de Análise</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deficiências no dimensionamento das necessidades de abastecimento (mix) dos clientes;</li> <li>• deficiências em coletar informações, compreender e atender as necessidades dos consumidores finais;</li> <li>• o produto de marca própria não possui segmento ou mercado consumidor-alvo bem definido.</li> </ul>
Elementos do produto/marca	<i>Gaps Produto/marca</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não flexibilização dos padrões de nome adotados para os diferentes perfis de clientes poderá se tornar um gap da estratégia;</li> <li>• ausência de padrão (qualidade) das embalagens, que seja uniforme a todos os produtos de marcas próprias do atacadista;</li> <li>• deficiências em explorar o potencial de comunicação das embalagens e gerar diferencial competitivo para a marca própria na loja;</li> <li>• problemas em equilibrar ganhos entre os agentes e estabilizar margens de lucro, abre espaço para o avanço de marcas concorrentes e desmotiva os varejistas com a marca própria;</li> <li>• problema de oscilação dos preços dos produtos de marcas próprias impede a manutenção das margens de lucro do varejista, e prejudica o planejamento de abastecimento da loja, a prática de preços mais competitivos e a imagem da marca junto ao consumidor.</li> </ul>
Diferencial competitivo	<i>Gaps Produto/marca</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vulnerabilidade na manutenção dos diferenciais competitivos da estratégia de marcas próprias;</li> </ul>
Posicionamento produto/marca	<i>Gaps Estratégicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dificuldades em definir e compartilhar um posicionamento único e estável no longo prazo;</li> <li>• divergências entre a pretensão e a execução do posicionamento da marca própria;</li> <li>• ausência de ações gerenciais no ponto-de-venda que sustentem o posicionamento pretendido pelo atacadista para as marcas próprias.</li> </ul>
Comunicação na loja	<i>Gaps de Comunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o apoio do atacadista na comunicação/divulgação dos produtos de marcas próprias na loja é limitado;</li> </ul>
Comunicação externa	<i>Gaps de Comunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de flexibilidade ou o excesso de padronização na composição do jornal de ofertas da rede;</li> </ul>
Ações promocionais	<i>Gaps de Comunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deficiências no dimensionamento, coordenação e distribuição das ações de comunicação das marcas próprias aos consumidores finais;</li> <li>• incapacidade dos agentes em acordarem formas alternativas de gerenciar as atividades de comunicação da marca junto aos consumidores finais;</li> </ul>
Serviços de apoio/orientação	<i>Gaps de Apoio/orientação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• distanciamento entre os agentes no gerenciamento das marcas próprias por deficiências nos serviços de apoio e orientação nas lojas;</li> </ul>
Canal de distribuição	<i>Gaps de Distribuição</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rupturas ou interrupções do fluxo de abastecimento de produtos de marcas próprias causadas por deficiências no planejamento da demanda;</li> <li>• postura convencional adotada pelo atacadista na negociação de produtos de marca própria possui caráter comercial e não estratégico, o que impacta de forma negativa o relacionamento entre os agentes;</li> <li>• parceria entre os agentes é limitada e não beneficia a marca.</li> </ul>

**QUADRO 23. Quadro anexo ao esquema analítico para auxiliar o monitoramento dos gaps da estratégia de marcas próprias.**

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

**Análise do ambiente:** embora o atacadista procure realizar a análise do ambiente em busca de tendências de novos produtos, verificou-se que o varejista pode desempenhar papel fundamental no monitoramento do ambiente, principalmente como informante sobre as ofertas e ações de marcas concorrentes. Assim, sugere-se que seja realizado com o apoio dos varejistas um mapeamento das características das marcas de fabricantes regionais, que concorrem com a marca própria em determinada região. O mapeamento visa identificar o “valor” que varejistas e consumidores atribuem a essa marca, identificando seu diferencial competitivo (se houver) sobre a marca própria. Com isso, procura-se evitar o *gap de análise*, cujas implicações favorecem o avanço de marcas regionais nas lojas.

**Análise do mercado-alvo:** sobre esse aspecto o cliente varejista precisa informar quais são as necessidades de abastecimento de sua loja e quais as necessidades dos consumidores de sua localidade que ainda não foram atendidas. Nesse sentido, a sugestão é direcionada ao atacadista distribuidor que precisa “ouvir” o cliente varejista sobre a oportunidade de introduzir um produto de marca própria que possa atender necessidades latentes dos consumidores, que nenhuma outra marca atendeu. Assim, é necessário eliminar, sobretudo, o *gap de análise* representado pela deficiência do atacadista em dimensionar o *mix* de produtos/marcas para clientes varejistas de diferentes regiões geográficas.

**Elementos do produto/marca:** os elementos que envolvem as características do produto/marca também são fundamentais para consolidar o conceito da marca e alavancar sua comercialização na loja. Em relação à qualidade, os varejistas precisam monitorar a opinião dos consumidores sobre o desempenho geral dos produtos/marcas (em atributos de qualidade do produto e da embalagem, por exemplo) e comunicar ao atacadista essa informação. Além disso, o atacadista precisa manter um padrão de qualidade que seja uniforme a todos os produtos/marcas. Outro elemento que precisa ser ajustado refere-se à definição dos nomes de marca. Assim, para evitar o *gap* atribuído à falta de flexibilização dos nomes/marca, principalmente para clientes varejistas independentes, sugere-se que os nomes/marca sejam adotados com um padrão que favoreça o estabelecimento de vínculos com a loja. No caso dos varejistas independentes, isso significa adotar um pseudônimo, mas que tenha sua comercialização limitada geograficamente a uma ou poucas lojas, distantes umas das outras.

**Diferencial competitivo:** no mesmo sentido da sugestão anterior, o diferencial competitivo proporcionado pela exclusividade da marca restringe-se aos clientes varejistas associados à rede. Assim, sugere-se novamente que o atacadista limite geograficamente a comercialização da marca própria de pseudônimos independentes para se alinhar às características dos clientes

varejistas independentes. Outro diferencial competitivo que impacta fortemente a estratégia de marcas próprias é a obtenção de margens de lucro mais elevadas. Verificou-se que a oscilação dos preços dos produtos de marcas próprias compromete a estabilidade das margens de lucro. Assim, é fundamental que o varejista estabeleça em conjunto com o atacadista, limites para as oscilações de preços. Isso não é algo simples, pois sabe-se que o preço é uma variável inconstante, principalmente para a maior parte dos itens comercializados nas lojas supermercadistas. Talvez, um dos caminhos viáveis para estabelecer esse limite, consista em estabelecer contratos de longo prazo com os fabricantes de produtos de marcas próprias, que garantam preços mais estáveis.

Após as sugestões relacionadas às fases/aspectos de formulação e desenvolvimento da estratégia (parte1), agora são apresentadas as sugestões relacionadas à segunda parte; que também representa o alinhamento de seis fases (ou aspectos), mas que estão relacionadas à implementação e ao gerenciamento da estratégia de marcas próprias.

## **Parte 2**

**Posicionamento do produto/marca:** esse aspecto está entre os mais críticos, uma vez que as deficiências no posicionamento da marca representam um *gap estratégico*, que influencia a formação de *gaps* em outros elementos. Assim, sugere-se que os agentes definam conjuntamente o posicionamento dos produtos/marcas e as formas pelas quais esse posicionamento vai ser comunicado ao consumidor. Assim, o varejista também precisa assegurar que o posicionamento definido seja sustentado pelas ações na loja. Para tanto, é fundamental que o atacadista acompanhe e oriente as ações que garantam a efetiva comunicação do conceito de valor.

**Comunicação na loja:** para esse aspecto sugere-se que os agentes definam conjuntamente os materiais de comunicação visual na loja que garantam adequada exposição da marca, assim como as formas de relacionar os funcionários à marca. Assim, os varejistas precisam orientar os funcionários a divulgar a marca própria aos consumidores. Destaca-se que uma forma interessante de incentivar os funcionários a criarem vínculos com a marca, é ofertar mensalmente cestas de produtos de marcas próprias (em substituição ao vale alimentação). Assim, eles passam a experimentar e vivenciar a marca em suas casas, aumentando as chances deles se envolverem mais na divulgação da marca; principalmente quando os produtos favorecerem positivamente esse envolvimento. Contudo, o custo desse incentivo precisa ser compartilhado com o atacadista distribuidor, que também pode fazer o mesmo em relação a seus representantes.

**Comunicação externa:** esse aspecto requer especialmente que o varejista informe ao atacadista quais produtos seriam mais interessantes para figurar no jornal de ofertas; para alavancar suas vendas. Destaca-se que o jornal de ofertas não deve ser um mecanismo de comunicação exclusivo para os clientes varejistas associados à rede. Assim, as marcas próprias presentes em estabelecimentos varejistas independentes devem receber o mesmo tipo de apoio à comunicação externa que as marcas da rede. Dessa forma, sugere-se que o planejamento da composição do jornal de ofertas seja realizado conjuntamente entre os agentes, de forma a flexibilizar as escolhas dos itens e minimizar descontentamentos com a configuração das ofertas do jornal. Essa flexibilização é importante para evitar o *gap* provocado pelo excesso de padronização do jornal de ofertas. Além disso, é fundamental que os agentes identifiquem os veículos de comunicação (mídia) mais efetivos na cidade ou bairros em que se encontram os estabelecimentos. Sugere-se também o patrocínio de eventos comunitários (quermesses, jogos escolares, feiras e gincanas) nos bairros atendidos pelos varejistas, como forma de comunicar e familiarizar os consumidores à marca.

**Ações promocionais:** esse aspecto é considerado crítico na estratégia, pois nesta pesquisa observou-se que ambos os agentes não querem assumir os custos das ações promocionais para as marcas próprias. Dessa forma, sugere-se que os agentes identifiquem as formas mais efetivas de promover a marca no ponto-de-venda e definam conjuntamente um cronograma de ações promocionais na loja. Sugere-se ainda que os agentes compartilhem recursos (financeiros e humanos) para realizar as ações promocionais. Assim, o varejista pode tentar negociar formas alternativas de custear as ações promocionais. Por exemplo, o varejista pode comprometer-se a disponibilizar um funcionário da loja para atuar como promotor de vendas. Em contrapartida, o atacadista pode oferecer treinamento a esse funcionário, balcões/*displays* para *merchandising* e ou produtos para degustação. Destaca-se que a parceria entre os agentes é essencial para evitar os *gap de comunicação*.

**Serviços de apoio/orientação:** sobre os serviços de apoio/orientação, o atacadista precisa definir em conjunto com o varejista quais serviços serão ofertados e com que frequência isso ocorrerá. Sugere-se que seja desenvolvido um cronograma de visitas técnicas à loja para orientar os clientes sobre formas de evidenciar a marca na ambientação da loja. Nesse sentido, o varejista também precisa gerenciar os esforços dos funcionários, principalmente repositores, em colocar os produtos de marca própria em evidência na loja. Sugere-se que os varejistas fiquem atentos às técnicas de disposição dos produtos na loja utilizadas por repositores independentes de marcas da indústria. Assim, podem ser adotadas formas semelhantes de



evidenciar as marcas próprias. Sugere-se também que os varejistas flexibilizem a negociação de pontas de gôndolas e ou pontos extras para expor os produtos de marcas próprias. O compartilhamento de muitos aspectos entre os agentes não pode ser afetado por razões relacionadas à obtenção de vantagens financeiras individuais e de curto prazo. Da mesma forma é importante que o atacadista compreenda a necessidade de apoiar/orientar com maior frequência os seus clientes varejistas.

**Canal de distribuição:** é fundamental que o atacadista adote métodos mais seguros de previsão da demanda, pois a ruptura no abastecimento das lojas é um *gap de distribuição* que afeta o planejamento do jornal de ofertas e principalmente, a imagem da marca junto aos consumidores. O estabelecimento de parcerias com fornecedores de produtos/marcas mais experientes pode ajudar o atacadista a equilibrar as necessidades de abastecimento das lojas com a disponibilidade de produtos na central de distribuição. No mesmo sentido, um relacionamento de parceria entre os agentes atacadista e varejista deve pautar as discussões e as decisões sobre a estratégia; é provável que aumente o nível de comprometimento do cliente varejista em função do seu envolvimento com as decisões da estratégia. Assim, sugere-se que os agentes adotem uma postura de parceria com foco na marca, em detrimento da tradicional postura “vendedor *versus* cliente”.

Ressalta que o esquema analítico não contempla todas as decisões necessárias para o desenvolvimento da estratégia de marcas próprias. Conforme já destacado, ele apenas oferece algumas sugestões para evitar pontos de desalinhamentos ou *gaps* que foram encontrados especificamente nesta pesquisa. É possível que outros estudos, com outros agentes, produzam resultados diferentes dos que foram encontrados nesta pesquisa. De qualquer forma, o esquema pode ser útil para atacadistas distribuidores e varejistas que queiram iniciar o desenvolvimento de uma estratégia de marcas próprias conjunta.

#### **5.4 Limitações da pesquisa**

Como forma de reconhecer o caráter restrito desta pesquisa, este tópico procura destacar alguns pontos que a limitam. Apesar de seu foco exploratório, que provavelmente não contemplou outros aspectos específicos sobre a estratégia de marcas próprias, vale a pena destacar principalmente os seguintes pontos de limitação:

- primeiramente, a metodologia da pesquisa apresenta algumas limitações inerentes à natureza do próprio método; assim, por se tratar de pesquisa de campo exploratória (abordagem qualitativa), as considerações feitas no estudo empírico, apresentam análise específica das empresas estudadas sobre a estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor e, portanto, se limita às considerações dessas empresas; quaisquer tipos de generalizações devem ser contidas ou realizadas com cautela evitando-se possíveis distorções; conforme já destacado para estudos qualitativos, a conduta humana é instável e as particularidades do contexto analisado impedem as generalizações;
- no mesmo sentido, ressalta-se que as declarações dos pequenos e médios varejistas entrevistados são exclusivamente em referência aos produtos de marcas próprias desenvolvidos e ofertados pelo atacadista distribuidor; assim, as declarações e considerações contidas neste trabalho não podem ser generalizadas para a atuação do atacadista distribuidor em relação à comercialização de outras mercadorias, ou seja, para produtos/marcas de fabricantes; cuidado adicional deve ser tomado em quaisquer tipos de comparações, para que não ocorram generalizações indevidas sobre a atuação do atacadista distribuidor junto aos seus clientes varejistas;
- outra limitação também se relaciona ao método de coleta de dados; a realização de entrevistas pessoais possuem tanto o viés do entrevistado quanto o do próprio pesquisador; nesse sentido, destaca-se que existe a possibilidade de os gerentes/proprietários entrevistados terem falseado algumas respostas para, de alguma forma não comprometer a empresa; a mesma forma, embora as entrevistas tenham sido gravadas, o pesquisador pode ter interpretado mal algumas respostas, causando distorções em sua análise; por essa razão, a observação não-participante contribuiu para minimizar possíveis distorções;
- outro ponto limitador são as diferenças encontradas entre os perfis de estabelecimentos varejistas, basicamente relacionadas ao fato de estarem ou não associados à rede de varejo organizada pelo atacadista distribuidor; assim, as discussões sobre o alinhamento dos elementos de marketing, as motivações, vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias, os *gaps*, as implicações estratégicas/gerenciais entre outros aspectos, precisam ser tratadas com as restrições inerentes ao perfil (ou situação de associação em rede) do estabelecimento varejista; nesse sentido, as diferenças entre as perspectivas desses clientes, precisam ser consideradas individualmente, mesmo que as lojas possuam o mesmo porte;
- uma limitação interessante, é o fato de ter havido restrições por parte de alguns entrevistados com relação ao entendimento do propósito da pesquisa (mesmo após o

- agendamento da entrevista); pois, foi necessário que o pesquisador explicasse várias vezes a esses entrevistados que a pesquisa era acadêmica e que não representava interesses de institutos de pesquisa de mercado independentes, nem de atacadistas distribuidores;
- outra limitação que impediu que a pesquisa ficasse mais interessante foi a impossibilidade de citar os nomes das marcas próprias e ou utilizar fotos internas e externas das lojas (solicitação das empresas pesquisadas), prejudicando o melhor entendimento de alguns *gaps* de desalinhamento que poderiam ser apresentados visualmente.

Apesar do volumoso material coletado no campo de pesquisa (característico de entrevistas semi-estruturadas), alguns aspectos não foram abordados. Embora os objetivos tenham sido alcançados, é importante ressaltar que este trabalho limitou-se apenas aos objetivos propostos. Outras limitações que envolvem financiamento da pesquisa e tempo de desenvolvimento ocorreram moderadamente nesta pesquisa, mas não prejudicaram sua execução. A seguir, são destacadas algumas sugestões para pesquisas futuras.

### **5.5 Sugestões para pesquisas futuras**

Esta pesquisa buscou ampliar a compreensão da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor. A aparente obviedade acadêmica dos elementos de marketing envolvidos na análise do alinhamento, não pode nortear a compreensão dos futuros pesquisadores. É preciso notar que nenhum estudo antecedente a este, promoveu a discussão da dinâmica da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação à participação dos seus clientes varejistas na estratégia. A conveniência da generalização sobre a estratégia de marcas próprias para os “distribuidores” (varejistas ou atacadistas) manteve por algum tempo um conhecimento não realista ou apenas parcialmente fidedigno sobre essa estratégia no setor atacadista, especialmente no atacado distribuidor. Assim, a partir desta pesquisa sugere-se a realização de pesquisas futuras que realizem uma análise mais profunda sobre a dinâmica da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor, incorporando mais elementos de marketing que necessitem de alinhamento entre todos os agentes envolvidos.

A partir dos aspectos discutidos nesta pesquisa, sugere-se a realização de uma pesquisa quantitativa sobre o alinhamento dos elementos da estratégia, que contemple maior número de clientes varejistas de outras regiões do país. Provavelmente, os resultados desse tipo de pesquisa podem estabelecer um conjunto de variáveis mensuráveis que promovam o

desenvolvimento de um instrumento de avaliação quantitativo que contribua para a identificação de *gaps* da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor.

Sugere-se, também, a realização de estudos que analisem especificamente o padrão de relacionamento entre fornecedores de marcas próprias e atacadistas distribuidores; fundamental para que os objetivos da estratégia de marcas próprias sejam alcançados; pois, o relacionamento com os fabricantes dos produtos de marcas próprias impacta diretamente o relacionamento do atacadista distribuidor com seus clientes varejistas. A necessidade de institucionalizar o conceito de “valor” da marca própria entre atacadistas e clientes varejistas depende, em grande parte, do relacionamento entre todos os agentes do canal de distribuição. Estudos direcionados nesse sentido, também podem ampliar o escopo de análise em direção de uma interpretação mais precisa de como a função suprimentos atua sobre essa estratégia.

Além disso, sugere-se a realização de estudos que contemplem pesquisas quantitativas que analisem o comportamento pré-compra (perfil, hábitos e atitudes dos consumidores), assim como o comportamento pós-compra (satisfação e frequência de compra) dos consumidores de produtos de marcas próprias que frequentam pequenos e médios estabelecimentos varejistas. Com isso, pode ser aprimorado o desenvolvimento de muitos elementos de marketing que atuam na estratégia de marcas próprias.

Assim, esta pesquisa inicial sobre a relação entre atacadista distribuidor e clientes varejistas, em função da estratégia de marcas próprias, abre um grande leque de oportunidades para a realização de novos estudos. É importante destacar que ainda não se esgotaram as indagações que circundam o campo da estratégia de marcas próprias no atacado, pois ainda são incipientes, ou inexistentes, estudos que relacionam o setor atacadista na utilização dessa estratégia. A estratégia de marcas próprias ainda é muito recente no Brasil e precisa ser cuidadosamente analisada para que seja adequadamente construído um conhecimento teórico-científico.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca.** 2. ed. São Paulo: Negócio, 1998. 309 p.

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001(a). 323 p.

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2001(b).

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 745 p.

AAKER, D. A. **Estratégia de portfólio de marcas.** Porto Alegre: Bookman, 2007. 342 p.

ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. **Dados do setor.** Disponível em: <<http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em: 03 set. 2007.

ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. **Dados do setor.** Disponível em: <<http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em: 17 mai. 2009.

ABMAPRO. Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização. **Sala de Imprensa/Press release: 16º estudo Nielsen shopper marcas próprias.** Disponível em: <[http://www.abmapro.org.br/page/imprensa\\_pressrelease\\_detail.asp?id=25](http://www.abmapro.org.br/page/imprensa_pressrelease_detail.asp?id=25)>. Acesso em: 17 jan. 2011.

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Comitês - Pesquisa Marcas Próprias: análise anual mostra estágio das marcas próprias.** Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/comites/marcas-proprias/pesquisa-marcas-proprias/>> Acesso em: 15 jul. 2010.

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Economia e Pesquisa – Pesquisas Sazonais/Marcas Próprias.** Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/marcas-proprias/>>. Acesso em: 27 jan. 2011a.

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Economia e Pesquisa – Pesquisas Sazonais/Redes de Negócios.** Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/redes-de-negocios/>>. Acesso em: 27 jan. 2011b.

AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of Retailing**, v. 80, p. 331-342, 2004.

ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição**: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria. 1997. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) EAESP-FGV, São Paulo, 1997.

AMBLER, T.; STYLES, C. Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 4, p. 222-234, 1997.

BAGOZZI, R. P. Marketing as exchange. **The Journal of Marketing**, v. 39, n. 4, p. 32-39, 1975.

BALTAS, G. A combined segmentation and demand model for store brands. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 10, p. 1499-1513, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326 p.

BARRIZZELLI, N. O setor atacadista em 2005: artigo conjuntura. **Revista Distribuição**. São Paulo, ano 13, n. 144, p. 18, jan. 2005.

BATRA, R.; SINHA, I. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 175-191, 2000.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BELL, D.; CUTHBERTSON, R.; KOSKINEN, S. **Customer loyalty and private labels products**: pesquisa realizada para a KPMG: Canadá, 5/1/2005. Disponível em: <<http://www.kpmg.ca>>. Acesso em: 4 out. 2005.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 83-101. 2002.

BERKOWITZ, E. N. et al. **Marketing**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003. 454 p. v. 2.

BERMAN, B. **Marketing channels**. New York: John Wiley & sons, 1996. 727 p.

BERRIGAN, J.; FINKBEINER, C. **Marketing de segmentação**: como sustentar a vantagem competitiva através da segmentação de mercados. São Paulo: Makron Books, 1994. 229 p.

BLYTHE, J.; ZIMMERMAN, A. **Business-to-business marketing management**: a global perspective. London: Thomson Learning, 2005. 403 p.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, 1992. 488 p.

BROOKSBANK, R. The anatomy of marketing positioning strategy. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 4, p. 10-14, 1994.

BURT, S. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 8, p. 875-897, 2000.

BUTTERFIELD, L. D.; BORGAN, W. A.; AMUNDSON, N. E.; MAGLIO, A. T. Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. **Qualitative Research**, v. 5, n. 4, p. 475-497, 2005.

CALDERÓN, H.; CERVERA, A.; MOLLÁ, A. Brand assessment: a key element of marketing strategy. **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 5, p. 293-304, 1997.

CARMINES, E. G.; ZELLER, R. A. **Reliability and validity assessment**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 304 p.

CHAMPAGNE, P. **Initiation à la pratique sociologique**. Paris: Dunod, 1996. 238 p.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.

CHASTON, I. **Excelência em marketing**: como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional. São Paulo: Makron Books, 1992. 208 p.

CHETOCHINE, G. **A derrota das marcas**: como evitá-la? São Paulo: Makron Books, 1999. 144 p.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 768 p.

CONN, C. Innovation in private-label branding. **Design Management Review**, v. 16, n. 2, p. 55-72, 2005.

COOK, D.; WALTERS, D. **Retail marketing: theory and practice**. London: Prentice Hall, 1991. 458 p.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 762 p.

CORSTJENS, M.; LAL, R. Building store loyalty through store brands. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 3, p. 281-291, 2000.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 733 p.

CROSIER, K. Promoção. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 17.

CUNNINGHAM, C. M.; HARDY, A. P.; IMPERIA, G. Generic brands versus national brands and store brands. **Journal of Advertising Research**, v. 22, n. 5, p. 25-32, 1982.

CUTHBERTSON, R.; BELL, R. Attracting and keeping customers. In: REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C. **Retail strategy: the view from the bridge**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 356 p.

DARLING, J. R. Successful competitive positioning: the key for entry into the european consumer market. **European Business Review**, v. 13, n. 4, p. 209-220, 2001.

DATTA, P. The determinants of brand loyalty. **Journal of American Academy of Business**. Reino Unido: Cambridge, v.3, n. 1-2, p. 138, 2003.

DAVIES, K.; GILLIGAN, C. T.; SUTTON, C. J. The development of own label product strategies in grocery and DIY retailing in the United Kingdom. **International Journal of Retailing**. v. 1, n. 1, p. 6-19, 1986.



DAVIES, G. Retail brands and the theft of identity. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 26, n. 4, p. 140-146, 1998.

DAVIES, G.; BRITO, E. Price and quality competition between brands and own brands: a value systems perspective. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 1-2, p. 30-55, 2004.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.

DE CHERNATONY, L. Construção de marca. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 15.

DE CHERNATONY, L. How suited is a brand's strategy to its environments? **School working paper series**. England: University of Birmingham, 2001.

DE CHERNATONY, L.; McDONALD, M. **Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets**. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. 430 p.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: entering the field of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.) **The Landscape of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998. p. 1-34.

DHAR, S. K.; HOCH, S. J. Why store brand penetration varies by retailer. **Marketing Science**, v. 16, n. 3, p. 208-227, 1997.

DHAR, S. K. et al. Effective category management depends on the role of the category. **Journal of Retailing**, v. 77, p. 165-184, 2001.

DIBB, S.; SIMKIN, L. A program for implementing market segmentation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 12, n. 1, p. 51-65, 1997.

DICKSON, P. R. Introdução ao marketing. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.

DOBBINS, R.; PETTMAN, B. O. Implement a winning marketing strategy. **Management Research News**, v. 21, n. 6, p. 14-24, 1998.

DOYLE, P. Gerenciamento do marketing. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 11.

DUNNE, P.; LUSCH, R. F. Varejo e atacado. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p. cap. 11.

ELOI, C. Ranking 2009/análise: 2008 melhor que 2007. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 17, n. 196, p. 126-156, mai. 2009.

ELOI, C. Ranking 2010/análise: Trilha de crescimento. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 18, n. 208, p. 118-120, mai. 2010a.

ELOI, C. Ranking 2010/estratégia: Foco no relacionamento. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 18, n. 208, p. 138-140, mai. 2010b.

ELOI, C. Ranking 2011/análise: Resultado positivo. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 19, n. 220, p. 110-114, mai. 2011a.

ELOI, C. Ranking 2011/canais de vendas: Sortimento mais atrativo. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 19, n. 220, p. 132-138, mai. 2011b.

EVANS, M. Segmentação de mercado. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 10.

FARIA, A.; WENSLEY, R. A critical perspective on marketing strategy. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais XXIX EnANPAD**, Brasília, 2005.

FERNIE, J.; FERNIE, S.; MOORE, C. **Principles of retailing**. London: Butterworth Heinemann, 2003. 382 p.

FIELD, P. A.; MORSE, J. M. **Nursing research: the application of qualitative approaches**. Maryland: Aspen Publishers, 1985.

FIGUEIRA JÚNIOR, M. F. **Marcas próprias de supermercados: um estudo com consumidoras da cidade de São Paulo**. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 2008.

GARDNER, D. M.; THOMAS, H. **Strategic marketing and management**. John Willey & Sons, New York, 1985.

GARRETSON, J. A. et al. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. **Journal of Retailing**, v. 78, p. 91-99, 2002.

GENSCH, D. H. Image-measurement segmentation. **Journal of Marketing Research**, v. 15, p. 384-394, 1978.

GHISI, F. A. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócio do setor supermercadista**. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Administração) FEA-USP, Ribeirão Preto, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. The constant comparative method of qualitative analysis. **The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine De Gruyter, p. 101-115, 1967.

GÓMEZ, M.; BENITO, N. R. Manufacturer's characteristics that determine the choice of producing store brands. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 154-177, 2008.

GÓMEZ, M.; RUBIO, N. Shelf management of store brands: analysis of manufacturers' perceptions. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 36, n. 1, p. 50-70, 2008.

GREENLEY, G. E. An understanding of marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 8, p. 45-58, 1989.

GUIRALDELLI, D. Vendas: aliança estratégica. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 18, n. 205, p. 32-35, fev. 2010.

GUMMESSON, E. Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. **Management Decision**, v. 44, n. 2, p. 167-179, 2006.

HACKING, I. Inaugural lecture: chair of philosophy and history of scientific concepts at the Collège de France, 16 January 2001. **Economy and Society**, v. 31, n.1, p. 1-14, 2002.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p.

HALSTEAD, D.; WARD, C. B. Assessing the vulnerability of private label brands. **Journal of Product & Brand Management**, v. 4, n. 3, p. 38-48, 1995.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New York: Prentice Hall, 1991.

HERSTEIN, R.; JAFFE, E. D. Launching store brands in emerging markets: resistance crumbles. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 5, p. 13-19, 2007.

HILÁRIO, W. Ranking 2009: o melhor desempenho dos últimos 13 anos. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 35, n. 396, p. 28-51, abr. 2009.

HILÁRIO, W. Ranking 2010: 500 do ranking crescem mais que o setor. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 36, n. 407, p. 48-52, abr. 2010.

HILÁRIO, W. Ranking 2011: as 500 do ranking mostram a face do setor. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 37, n. 418, p. 56-59, abr. 2011.

HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v. 37, n. 2, p. 89-102, 1996.

HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed? **Sloan Management Review**, v. 34, n.4, p.57-67, 1993.

HOOLEY, G. J.; BERACS, J.; KOLOS, K. Marketing strategy typologies in Hungary. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 11-12, p. 80-101, 1993.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 439 p.

HUANG, Y.; HUDDLESTON, P. Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 37, n. 11, p. 975-992, 2009.

JAWORSKI B.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. Market-driven and driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 45-54, 2000.

KVALE, S. The qualitative research interview. **Journal of Phenomenological Psychology**, v. 14, n. 2, p. 171-196, 1983.

KELLER, K. L. Building customer-based brand equity. **Marketing Management**, v. 10, n. 2, p. 14-19, 2001a.

KELLER, K. L. Mastering the marketing communications mix: micro and macro perspectives on integrated. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 7-8, p. 819-847, 2001b.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 289 p.

KENT, T. Management and design perspectives on retail branding. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Bradford, Reino Unido, v. 31, n. 2/3, p. 131-143, 2003.

KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 720 p.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 226 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 600 p.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 344 p.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. California – USA: Sage, 1989. 189 p. v. 5.

KUMAR, N.; STEENKAMP, J-B. E. M. **Estratégia de marcas próprias**. São Paulo: M.Books, 2008. 213 p.

LAAKSONEN, H; REYNOLDS, J. Own brands in food retailing across Europe. **The Journal of Brand Management**, v. 2, n. 1, p. 37-46, 1994.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Retailing management**. 6. ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2007. 658 p.

LONGARESI, T. Crescimento alinhado: ranking 2006. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 14, n. 159, p. 78-190, abr. 2006.

LOW, G. S.; LAMB Jr., C. W. The measurement and dimensionality of brand associations. **Journal of Product & Brand Management**, v. 9, n. 6, p. 350-368, 2000.

LUDKE, M.; ANDRE, M. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUKIANOCENKO, M. Ranking 2009: os pequenos grandes negócios. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 35, n. 396, p. 80, abr. 2009.

LUKIANOCENKO, M. Marca própria: passa a ter maior percepção de valor. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 36, n. 414, p. 84-88, nov. 2010.

LUSCH, R. F.; ZIZZO, D.; KENDERDINE, M. Strategic renewal in distribution. **Marketing Management**, v. 2, n. 2, p. 20-30, 1993.

MALTZ, E.; KOHLI, A. K. Reducing marketing's conflict with other functions: the differential effects of integrating mechanisms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 479-492, 2000.

MASON, J. Mixing methods in a qualitatively driven way. **Qualitative Research**, v. 6, n. 1, p. 9-25, 2006.

MAXWELL, J. A. Methods: what will you actually do? In: **Qualitative Research Design**: an interactive approach. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, cap.5, p. 63-85, 1996.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT Jr., W. D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.

McGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. London: McGraw-Hill, 1990. 362 p.

McGOLDRICK, P. J. Varejo. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p. cap. 30.

MENDONÇA, J. Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90. **Série Estudos e Pesquisas**, Salvador: SEI, n.57, 2002.

MENEZES, J. Ranking 2010/resultados: variação positiva. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 18, n. 208, p. 162-164, mai. 2010a.

MENEZES, J. Capa/Raio X do varejo: pesquisa realizada pela Kantar WorldPanel traça um perfil do pequeno varejo independente e mostra o que os varejistas fazem para melhorar suas vendas. **Revista Abastecimento**, São Paulo, ano 4, n. 24, p. 20-27, nov/dez. 2010b.

MENON, A. et al. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 18-40, 1999.

MESTRINER, F. **Gestão estratégica de embalagem**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 156 p.

MEZA, M. Pesquisa: Supermercadista, quais são as suas perspectivas? **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 35, n. 396, p. 128-132, abr. 2009.

MICHAELIS. Moderno dicionário da língua portuguesa. **MICHAELIS-UOL on-line**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 29 mai. 2011.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Focusing and bounding the collection of data. **Qualitative Data Analysis**. Newbury Park, CA: Sage Publications, p. 27-48, 1984.

MINADEO, R. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008. 464 p.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006. 406 p.

MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. p. 10-17.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MIRANDA, M. J.; JOSHI, M. Australian retailers need to engage with private labels to achieve competitive difference. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, Patrongton, Australia, v. 15, n. 3, p. 34-48, 2003.

MOCKLER, R. J. Making decisions on enterprise-wide strategic alignment in multinational alliances, **Management Decision**, v. 39, n. 2, p. 90-99, 2001.

MORGAN, R. E. Conceptual foundations of marketing and marketing theory. **Management Decision**. v. 34, n. 10, p. 19-26, 1996.

MORTON, F. S.; ZETTELMAYER, F. The strategic positioning of store brands in retailer-manufacturer negotiations. **Review of Industrial Organization**, v. 24, n. 2, p. 161-194, 2004.

NAGLE, T. T.; HOGAN, J. E. **Estratégia e táticas de preço: um guia para crescer com lucratividade**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 386 p.

OLIVEIRA, R. N. A. **Marca própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 251 p.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E. L. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. EAESP/FGV. São Paulo, 2003.

OLIVER, C. M. Fornecimento de marcas próprias para supermercados: fatores propulsores e restritivos. In: ÂNGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo Competitivo**. v. 5. São Paulo: Atlas, 2001.

OUBIÑA, J.; RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 10, p. 742-760 2006.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997. 94 p.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002. 661 p.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PARKER, P.; KIM, N. National brands versus private labels: an empirical study of competition, advertising and collusion. **European Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 220-235, 1997.

PAULA, V. A. F. **Estratégia de marcas no varejo de alimentos: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil**. 2008. 224 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

PEETERS, T. H.; BISARRO, M. L. B.; AMARAL, F. S.; BACHA, M. L. Estratégias de marca própria refletida na imagem percebida pelos compradores de super/hipermercados. **Revista Jovens Pesquisadores**. São Paulo, ano 3, n. 4, Jan/Jun 2006.



PIATO, E. L. **Estratégia de marcas próprias**: estudo multicaso no atacado brasileiro. 2006. 257 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

PIATO, E. L.; PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L. **Gestão de marcas próprias**: novas dimensões para indústria atacado e varejo. São Paulo: Atlas, 2011. 192 p.

PLMA. Private Label Manufacturers Association. **Private Label Today**: private label gains in Europe. Disponível em: <[http://www.plmainternational.com/en/private\\_label\\_en.htm](http://www.plmainternational.com/en/private_label_en.htm)>. Acesso em: 17 dez. 2010.

PORTER, S. S.; CLAYCOMB, C. The influence of brand recognition on retail store image. **Journal of Product and Brand Management**, v. 6, n. 6, p. 373-387, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2004. 409 p.

PUERTA, R. Mercado em expansão: pesquisa marca própria. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 14, n. 158, p. 38-40, fev. 2006.

QUENTAL, C. M.; SILVA, G. F.; LEITE, J. S. Canais de distribuição: associação de pequenos varejistas. **Cadernos Discentes Coppead**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 5-27, 2001.

REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C. **Retail strategy**: the view from the bridge. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 356 p.

RICHARDSON, S. P. Are store brands perceived to be just another brand? **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 6, p. 388-404, 1997.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIEMERS, C. Functional relations in distribution channels and location patterns of the Dutch wholesale sector. **Geografiska Annaler**, v. 80 (b), n. 2, p. 83-100, 1998.

RIES, A.; TROUT, J. **The 22 immutable laws of marketing**: violate them at your own risk. USA: HarperBusiness, 1993. 143 p.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. 20. aniversário ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002. 223 p.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284 p.

ROONEY, J. A. Branding: a trend for today and tomorrow. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 4, n. 4, p. 48-55, 1995.

ROSENBLOOM, B. **Canais de distribuição**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.

ROSENBRÖIJER, C-J. Industrial brand management: a distributor's perspective in the UK fine-paper industry. **Journal of Product & Brand Management**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2001.

ROVIT, S.; SWEDER, K.; BUCHANAN, J. How top wholesalers succeed: secrets of a brutal business. **Strategy & Leadership**, v. 30, n. 2, p. 32-37, 2002.

SCHERPEREEL, C. M. Alignment: the duality of decision problems. **Management Decision**, v. 44, n. 9, p. 1258-1276, 2006.

SCOTT, D. Commentary: securing the future of your brand. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 3, n. 2, p. 42-49, 1994.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SHOCKER, A. D.; SRIVASTAVA, R. K.; RUEKERT, R. W. Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 2, p. 149-158, 1994.

SLATER, S. F; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **The Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SHIMP, T. A. **Propaganda integrada de marketing**: propaganda e promoção. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 648 p.

SIMPSON, P. M. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p. cap. 7.

SOUSA, W. Parceria: soma de esforços. **Revista Abastecimento**, São Paulo, ano 3, n. 18, p. 18-20, nov/dez. 2009.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marca & distribuição**: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron Books, 1993. 239 p.

SPINELLI, P. B.; GIRALDI, J. M. E. Marca Própria Varejista: Conceitos, Estratégias e Evolução. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2004. **Anais...** Disponível em: <[www.convibra.com.br/pdf/150.pdf](http://www.convibra.com.br/pdf/150.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2008.

STEINER, R. L. The nature and benefits of national brand/private label competition. **Review of Industrial Organization**, v. 24, n. 2, p. 105-127, 2004.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 576 p.

STRAUSS, A. L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, cap. 1, p. 1-39, 1987.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998.

SUDDABY, R. From the editors: what grounded theory is not. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 633-642, 2006.

SULLIVAN, M.; ADCOCK, D. **Retail marketing**. London: Thomson, 2002. 350 p.

TARZIÁN, J. Should national brand manufacturers produce private labels? **Journal of Modelling in Management**, v. 2, n. 1, p. 56-70, 2007.

TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998. 220 p.

TAYLOR, D. A. Marketing por vantagem diferencial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 14, n. 5, p. 7-18, 1974.

THORPE, E. R.; MORGAN, R. E. In Pursuit of the 'ideal approach' to successful marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 5/6, p. 659-677, 2007.

TOILLIER, A. L. **Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante**. 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992. 175 p.

TURCO, D. Fidelização: relação de (des)equilíbrio. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 15, n. 174, p. 30-33, jul. 2007.

TYBOUT, A. M.; STERNTHAL, B. Fazendo contato com o consumidor: os quatro D's do posicionamento eficaz. In: FINANCIAL TIMES. **Dominando o marketing.** São Paulo: Makron Books, 2001. p. 40-46.

URDAN F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006. 340 p.

URDE, M. Brand orientation – a strategy for survival. **Journal of Consumer Marketing**, v. 11, n. 3, p. 18-32, 1994.

VAHIE, A.; PASWAN, A. Private label brand image: its relationship with store image and national brand. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 1, p. 67-84, 2006.

VAN GELDER, S. Global brand strategy. **Journal of Brand Management**, v. 12, n. 1, p. 39-48, 2004.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010.

VARLEY, R. **Retail Product Management.** 2. ed. London: Routledge, 2006. 263 p.

VELOSO, A. R. **Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso múltiplo.** 2004. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

VELOUTSOU, C.; GIOULISTANIS, E.; MOUTINHO, L. Own labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 13, n. 4, p. 228-241, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 287 p.

VERHOEF, P. C.; NIJSSEN, E. J.; SLOOT, L. M. Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: an empirical study in the Netherlands. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 11-12, p. 1309-1326, 2002.

VINCENT, L. **Marcas legendárias: o poder eterno das histórias de marcas vencedoras**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

WARD, M.; SHIMSHACK, J.; PERLOFF, J.; HARRIS, M. Effects of the private label invasion on the food industries. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 84, n. 4, p. 961-973, 2002.

WEBSTER Jr., F. E. Understanding the relationships among brands, consumers and resellers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 17-23, 2000.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995. 314 p.

WENSLEY, R. Os conceitos básicos da estratégia de marketing. In: BAKER, M. J. et al. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

YOKOYAMA, M. H. **Análise das estratégias de produção em fornecedores de marcas próprias: estudo multicaso em empresas do setor de alimentos**. 2010. 206 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

## APÊNDICE



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**APÊNDICE – A**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA / CLIENTES VAREJISTAS**

---

**PARTE - I: Caracterização da Empresa / Respondente**

1. Identificação do estabelecimento varejista

- Razão Social: \_\_\_\_\_
- Nome Comercial / Fantasia: \_\_\_\_\_
- Localização / Cidade sede: \_\_\_\_\_
- E-mail/telefone para contato: \_\_\_\_\_

2. Identificação do (s) respondente (s)

- Nome: \_\_\_\_\_
- Cargo Ocupado / Proprietário: \_\_\_\_\_
- Experiência no ramo: \_\_\_\_\_
- Escolaridade: \_\_\_\_\_

3. Perfil do estabelecimento varejista

- Nº. de *check-outs* (caixas) na loja:
 

1- <input type="checkbox"/> de 1 a 2 <i>check-outs</i>	2- <input type="checkbox"/> de 3 a 6 <i>check-outs</i>	3- <input type="checkbox"/> de 7 a 20 <i>check-outs</i>
--	--	---
- Tamanho médio da loja por m<sup>2</sup>:
 

1- <input type="checkbox"/> até 250 m <sup>2</sup>	2- <input type="checkbox"/> 251 m <sup>2</sup> a 1000 m <sup>2</sup>	3- <input type="checkbox"/> 1001 m <sup>2</sup> a 2500 m <sup>2</sup>
--	--	---
- Nº. médio de itens comercializados na loja:
 

1- <input type="checkbox"/> até 4500 itens	2- <input type="checkbox"/> de 4500 a 8000 itens	3- <input type="checkbox"/> de 8000 a 15000 itens
4- <input type="checkbox"/> não sabe		
- Qual o percentual (em uma escala de 0 a 100%) ou número de itens de marcas próprias que a sua loja possui, em comparação aos outros produtos de marcas de indústrias: \_\_\_\_\_% ou \_\_\_\_\_itens.

**PARTE - II: Mapeamento das perspectivas dos Clientes Varejistas em relação as M. P.**

1. Você sabe o que é um produto de marca própria? O que é? (caso não saiba: explicar...)
2. Você pessoalmente compra (consome) ou já comprou (consumiu) algum produto de marca própria? Você gosta (gostou)? Acha que vale a pena? Por quê?
3. O que levou a sua empresa/loja a adotar produto(s) de marca própria do atacadista distribuidor?
4. Quais são os benefícios (vantagens) desses produtos de marcas próprias dos atacadistas para o seu negócio/estabelecimento? Existe algum tipo de desvantagem?
5. O que você leva em consideração ao aceitar ou rejeitar uma oferta de produto(s) de marcas próprias do atacadista?
6. Para você quais são os aspectos mais importantes desses produtos? (explorar elementos)
  - novos produtos (produtos diferentes para a loja? tendências de mercado?)
  - atendimento as solicitações/necessidades de abastecimento da loja (sobre o *mix* de produtos)
  - atendimento as solicitações/necessidades dos consumidores (segmentação/posicionamento)
  - qualidade (composição/desempenho)
  - embalagem atrativa (é interessante e desperta o consumidor à experimentação?)
  - preço atrativo (maiores margens de lucro? preço melhor para o consumidor?)
  - comunicação (promoção, cartazes, brindes, jornal de ofertas) apoiada pelo atacadista?
  - vantagem por ter produtos exclusivos (que só tem aqui!)
  - melhoria na relação comercial (ajuda na negociação, pois gera descontos em outros produtos ou no pacote de compra)
7. Você concorda com o padrão geral de desenvolvimento dos produtos de M. P. (qualidade, embalagem, design) e com a faixa de preço de venda (ou margem máxima) estipulado/sugerido pelo atacadista? Por quê?
8. Você recebe apoio/auxílio do atacadista em relação aos produtos de marcas próprias? Que tipo de apoio/auxílio? Algo especial para marca própria? O que ainda falta nesse sentido?
  - comunicação (promoção, cartazes, brindes, jornal de ofertas) apoiada pelo atacadista?
  - serviços de apoio na loja (disposição e reposição de produtos e outras orientações).
9. Você acha que a comercialização de produtos de marcas próprias é uma estratégia do atacadista distribuidor? Por que você vê (ou não vê) isso como uma estratégia?
10. Você compreende bem o que é a estratégia de marcas próprias do atacadista distribuidor? (seu conceito e/ou a principal razão de comercializarem esses produtos/marcas)?



11. Seus funcionários compreendem bem o que é marca própria? – seu conceito? Para você, é importante que eles compreendam a estratégia de marca própria? Por quê? Qual o conceito que a maioria deles possui sobre esses produtos/marcas?
12. Na sua opinião, o atacadista desenvolve bem a estratégia de marcas próprias? Por quê?
13. O que poderia ser melhorado em relação a estratégia de marcas próprias do atacadista?
14. Você sente ou acha que também possui responsabilidade na estratégia de marcas próprias? Em que sentido? Por quê?
15. Qual o papel da sua empresa (varejo) na estratégia de marcas próprias? O que fica para você desenvolver/desempenhar (sua responsabilidade)? Você sabe qual é o seu papel?
16. Você acha que está comprometido em todos os sentidos com a estratégia de marcas próprias do atacadista? Quais as vantagens de seu (ou não) comprometimento?
17. No mesmo sentido, você considera que seus funcionários estão comprometidos? Há algum tipo de resistência? Por quê?
18. Seus funcionários e você sentem que a marca própria que vocês vendem aqui é de vocês? – que é uma marca do seu estabelecimento? Por quê? O que falta para esse sentimento?
19. Quando você considera que a estratégia de marcas próprias deu certo? - que ela foi eficaz?
20. O que você considera mais crítico (fundamental) em relação a estratégia de marcas próprias? Isso está sendo corretamente realizado? Existe algum tipo de deficiência? Da parte de quem?
21. Existe algum outro aspecto ou algum fato que você julga importante sobre os produtos de marcas próprias, mas que não foi perguntado?

**Para Clientes Varejistas associados (filiados) à rede do atacadista:**

1. O que levou (as razões) a sua empresa/loja a associar-se (ou filiar-se) a rede varejista “x” coordenada pelo atacadista distribuidor?
2. Quais são os benefícios (vantagens) de ser associado (ou filiado) a rede varejista “x” do atacadista? Existe algum tipo de desvantagem ao ser associado?
3. Quais são os benefícios (vantagens) de comercializar produtos de marcas próprias dos atacadistas para quem é associado (ou filiado) a rede? Existe algum tipo de desvantagem?
4. Por ser um varejista associado (ou filiado) a rede do atacadista, você possui mais benefícios (vantagens) na comercialização de produtos de marcas próprias em relação a outros varejistas independentes (não filiados) que também comercializam produtos de marca própria desse mesmo atacadista? Por quê? Quais são benefícios?
5. De alguma forma o atacadista exige (ou pressiona) o seu estabelecimento/loja a adotar produto(s) de marca própria? Se sim, como isso ocorre? Como você reage? Por quê?