

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

THAIS MOURA MARTINS DOS SANTOS

**MARCAS PRÓPRIAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA PEQUENOS E MÉDIOS
VAREJISTAS: UM ESTUDO MULTICASOS**

UBERLÂNDIA
2018

THAIS MOURA MARTINS DOS SANTOS

**MARCAS PRÓPRIAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA PEQUENOS E MÉDIOS
VAREJISTAS: UM ESTUDO MULTICASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientação: Prof.^a Dr.^a Verônica Freitas de Paula

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

UBERLÂNDIA
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

S237m

2018

Santos, Thais Moura Martins dos, 1987-

Marcas próprias e a geração de valor para pequenos e médios varejistas [recurso eletrônico] : um estudo multicasos / Thais Moura Martins dos Santos. - 2018.

Orientadora: Verônica Angélica Freitas de Paula.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.1335>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Administração.
 2. Marca de produtos.
 3. Comércio varejista.
 4. Comércio atacadista.
 5. Comportamento do consumidor.
- I. Paula, Verônica Angélica Freitas de. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

THAIS MOURA MARTINS DOS SANTOS

**MARCAS PRÓPRIAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA PEQUENOS E MÉDIOS
VAREJISTAS: UM ESTUDO MULTICASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

Data da aprovação

____ / ____ / ____

Prof.^a Dr.^a Verônica Freitas de Paula
Universidade Federal de Uberlândia –UFU

Prof. Dr. André Francisco Alcântara Fagundes
Universidade Federal de Uberlândia –UFU

Prof.^a Dr.^a Carla Bonato Marcolin
Universidade Federal de Uberlândia –UFU

Prof. Dr. Pierre Fayard
Universidade de Poitiers, França

Aos meus queridos pais, Márcia e Hilo, por me darem todo amor e educação essenciais para a minha formação psicológica, profissional e espiritual.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão especial a Deus pela oportunidade da vida e pelas experiências que tanto têm contribuído para a minha formação como ser humano.

A todos os professores e técnicos administrativos da FAGEN pela contribuição e incentivo para a realização dessa pesquisa.

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a Verônica Freitas de Paula, por toda a sua competência profissional e experiência em relação ao tema estudado, que foram essenciais para o bom desenvolvimento desse trabalho.

Aos colegas mestrandos, pelas discussões enriquecedoras ao longo das disciplinas cumpridas e pelo companheirismo na realização dos trabalhos de grupo.

Aos professores membros da banca de qualificação, Prof^o. Dr. André Francisco Alcântara Fagundes, Prof^o. Dr. Antônio Sérgio Torres Penedo, Prof.^a Dr.^a Carla Bonato Marcolin e Prof.^a Dr.^a Verônica Freitas de Paula, que contribuíram imensamente com o aperfeiçoamento desse trabalho.

E agradeço, especialmente, à minha família. Ao meu querido pai, que mesmo não estando mais presente fisicamente, sempre investiu na minha formação acadêmica e me deixou como sua maior herança a educação e a importância do esforço para conquistar os meus sonhos. À minha querida mãe, que sempre foi e é para mim o meu porto seguro, companheira de todas as horas e que nunca poupou esforços para me ver feliz e realizada.

À minha avó Anery, ao Mário, ao meu irmão Leandro e à minha cunhada Lorena pela oportunidade da convivência e aprendizado diários. Ao meu irmão João, que apesar da distância física, está sempre em meus pensamentos.

A todos os meus amigos, tão importantes para a minha vida e que tornam a minha jornada mais suave e feliz.

“Há um estímulo grandioso que move a vida humana. Esse estímulo é seu fim, é sua meta, é o todo; esse estímulo é o que a incita continuamente à busca do saber, do conhecimento. O saber é a razão de ser da existência do homem na terra, a primeira e última de suas tarefas. Faça com que o estímulo de consegui-lo vibre em você permanentemente, porque nele está a verdadeira finalidade de sua vida” (GONZÁLEZ PECOTCHE, 2015, p. 50).

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivos identificar a motivação de compra de Marcas Próprias por consumidores de pequenos e médios varejistas na cidade de Uberlândia/MG; e analisar se a oferta de Marcas Próprias pelos atacadistas gera valor para os pequenos e médios varejistas da cidade de Uberlândia/MG. Entende-se por Marca Própria um tipo de marca atribuída a produtos que, embora sejam fabricados por indústrias, não têm os nomes dessas, mas são de propriedade de atacadistas e/ou varejistas (BOWERSOX; COOPER, 1992), que os vendem em seus próprios estabelecimentos, com suas próprias marcas (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005). De acordo com Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho (2004), o termo Marca Própria possui sinônimos, como “*private label products*” ou marcas privadas; “*store brands or labels*” ou marcas de loja; “*distributors brands*” ou marcas de distribuidores; ou até mesmo “*retail brands*” ou marcas de varejistas. O termo Marca de Fabricante também pode ser encontrado como marcas nacionais e marcas líderes. Assim, com o objetivo de padronizar a nomenclatura nesse trabalho, convencionou-se usar o termo Marca Própria para produtos de propriedade do atacadista; e Marca de Fabricante para produtos de propriedade das indústrias. O trabalho foi dividido em duas partes; na primeira, foi realizada uma pesquisa qualitativa com entrevista com consumidores de pequenos e médios varejistas sobre a sua motivação de compra de Marcas Próprias. O critério para escolha da amostra foi consumidores que estavam no supermercado, que escolheram ou não a Marca Própria e se dispuseram a responder a pesquisa. Na segunda parte, também foi feita uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas com os proprietários/gestores de supermercados de bairro, que fazem parte de redes gerenciadas por atacadistas, e que comercializam Marcas Próprias em Uberlândia/MG. Os resultados do estudo mostraram que o preço é o que motiva os consumidores de pequenos e médios varejistas a comprar Marca Própria, embora esta já comece a ser reconhecida, ainda que timidamente, pela sua qualidade e melhor custo benefício. Concluiu-se também que a Marca Própria ainda não gera valor para os pequenos e médios varejistas em relação ao aumento do faturamento e das margens de lucro. Por fim, foi apresentada a proposta de intervenção, visando sugerir ações que potencializem as ações dos pequenos e médios varejistas na decisão pela oferta de Marcas Próprias, exclusivas, dos atacadistas e/ou das redes gerenciadas pelos atacadistas.

Palavras-Chaves: Marcas Próprias, pequeno e médio varejista, atacado, comportamento de compra do consumidor.

ABSTRACT

This research objective was to identify consumers's motivation to buy private label in small and medium retailers in Uberlândia, state of Minas Gerais, in Brazil; and analyze whether the supply of private labels by wholesalers generates value for small and medium retailers in Uberlândia. A private label is understood to mean a type of brand attributed to products which, although manufactured by industries, do not have the names of those, but are owned by wholesalers and / or retailers (BOWERSOX; COOPER, 1992), who sell them on their own with their own brands (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005). According to Veloutsou, Gioulistanis and Moutinho (2004), the term Private Label has synonyms, such as "private label products" or private labels; "Store brands or labels" or store brands; "Distributors brands" or brands of distributors; or even "retail brands" or brands of retailers. The term Manufacturer Mark can also be found as national brands and leading brands. To standardise the nomenclature in this research, it was agreed to use the term Private Label for products owned by the wholesaler; and Manufacturer Brand for industrial property products. The research was divided in two phases. During the first phase, we developed a qualitative research, with interviews with small and medium retailers consumers about their motivation to purchase private labels. The criteria for choosing the sample was consumers who were in the supermarket, who chose the brand or not, and were willing to respond the survey. In the second phase, a qualitative research was also developed, through interviews with owners / managers of neighborhood supermarkets, which are part of networks managed by wholesalers that offer their private labels in Uberlândia. The results of the study showed that the price is what primarily motivates small and medium retailers consumers of to buy private labels, although it already begin to be recognized, albeit timidly, for its quality and better cost benefit. It was also possible to notice that the private labels still does not generate value for the small and medium retailers regarding the increase of revenues, sales and margin profits. Finally, the intervention proposal was presented, aiming to suggest actions that will improve the actions of small and medium retailers in the decision to offer private labels and exclusive brands, owned and / or managed by wholesalers.

Keywords: Private labels, small and medium retailers, wholesale, consumer behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema cadeia de suprimentos de Marca Própria 16

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Motivos de compra de Marca Própria.....	26
Quadro 2 – Motivos da não escolha de Marca Própria.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conhecimento dos varejistas sobre Marca Própria	37
Tabela 2 - Opinião dos varejistas sobre Marca Própria.....	38
Tabela 3 – Tempo de comercialização Marca Própria	39
Tabela 4 - Ações promocionais feitas no ponto de venda para Marca Própria	41
Tabela 5 –Itens Marca Própria mais vendidos	41
Tabela 6 - Itens Marca Própria menos vendidos	42
Tabela 7 - Motivos para os varejistas entrarem para a Rede Alfa ou Beta	43
Tabela 8 - Motivos para os varejistas comercializarem Marca Própria.....	44
Tabela 9 - Vantagens de se comercializar Marca Própria segundo os varejistas.....	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. ARTIGO 1: MOTIVAÇÃO DE COMPRA DE MARCA PRÓPRIA DOS CONSUMIDORES DE PEQUENOS E MÉDIOS VAREJISTAS DA CIDADE DE UBERLÂNDIA/MG.....	17
2.1 Introdução	17
2.2 Referencial teórico-empírico	18
2.2.1 Marca Própria	18
2.2.2 Comportamento do Consumidor e motivação de compra	21
2.3 Procedimentos metodológicos	23
2.4 Análise dos resultados	25
2.4.1 Motivos de escolha da Marca Própria	25
2.4.2 Motivos da não escolha de Marca Própria.....	27
2.5 Considerações Finais	28
3. ARTIGO 2: GERAÇÃO DE VALOR PARA OS PEQUENOS VAREJISTAS A PARTIR DA OFERTA DE MARCAS PRÓPRIAS PELOS ATACADISTAS DE UBERLÂNDIA/MG.....	29
3.1 Introdução	29
3.2 Referencial teórico-empírico	31
3.2.1 A cadeia de suprimentos e o Pequeno Varejista ou Varejista de bairro	31
3.2.2 Marca Própria sob a perspectiva do pequeno varejista	33
3.3 Procedimentos metodológicos	35
3.4 Análise dos resultados	36
3.5 Considerações Finais	47
4. CONCLUSÕES.....	48
5. REFERÊNCIAS	51
 APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa	57
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Varejista.....	58
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista para Consumidores.....	59
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista para Varejistas	60

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABMAPRO – Associação Brasileira de Marcas Próprias e terceirização
ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
AMA – American Marketing Association
CECON – Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica
PIB – Produto Interno Bruto
SCM – Supply chain management

1. INTRODUÇÃO

O Brasil vive a sua maior crise econômica da história, de acordo com o Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica - IE/UNICAMP (2017), uma vez que o PIB - Produto Interno Bruto, que representa a soma em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, registrou queda acumulada superior a 7% só nos anos de 2015 e 2016 (CECON, 2017). Houve também a contração de renda anual e o aumento da taxa de desemprego, que dobrou de 6,5% no final de 2014 para 13,7% no primeiro trimestre de 2017, e que consequentemente causou a queda no consumo das famílias (CECON, 2017).

Somado a isso, segundo o Banco Central do Brasil (2017), a concessão de crédito a pessoas físicas caiu na ordem de 9%, o que fez com que o brasileiro mudasse hábitos ajustando o seu orçamento à nova realidade. Esse cenário de desaceleração econômica causa incertezas para os trabalhadores assalariados, que dependem do trabalho para promover o sustento de suas famílias e deixa os empresários mais cautelosos antes de investir recursos nas empresas brasileiras, influenciando o desempenho do varejo com a redução do poder de compra da população e com o aumento do desemprego.

Um estudo realizado pela PricewaterhouseCoopers do Brasil (PwC Brasil, 2017), mostra que a partir do cenário de crise, os brasileiros passaram a pesquisar mais preços e visitar mais lojas antes de realizar qualquer compra. O estudo também revelou as três principais estratégias que o brasileiro utiliza ao fazer as suas compras: buscar oportunidades, ou seja, melhores ofertas; reduzir os seus gastos mensais com serviços; e economizar, diminuindo o volume de compras.

Diante desse contexto e da redução no consumo de produtos na casa de 1,8% ao ano nos últimos sete anos (CECON, 2017), a Marca Própria pode tornar-se tanto uma opção de compra para os consumidores quanto uma opção de comercialização para os varejistas.

Entende-se por Marca Própria um tipo de marca atribuída a produtos que, embora sejam fabricados por indústrias, não têm os nomes dessas, mas são de propriedade de atacadistas e ou varejistas (BOWERSOX; COOPER, 1992), que os vendem em seus próprios estabelecimentos, com suas próprias marcas (PARENTE, 2000; OLIVEIRA, 2005). Corroborando a ideia, os produtos de Marca Própria podem ser cerca de 20% mais baratos que os tradicionais da indústria (ABMAPRO 2017).

Ainda de acordo com a ABMAPRO (2017), o setor de Marca Própria está em expansão no Brasil. O faturamento teve um aumento de 35% no período entre 2010 e 2015. O atual

cenário econômico acelera este desenvolvimento, uma vez que os consumidores buscam cada vez mais alternativas com preço menor no momento de compra. A penetração da Marca Própria também aumentou 0,8 pontos percentuais de 2014 para 2015, alcançando 31,9 bilhões de lares brasileiros. Corroborando a ideia, o Brasil possui potencial latente de Marca Própria justamente neste período em que o consumidor está racionalizando consumo e, em algumas categorias, deseja adquirir produtos de menor preço (ABMAPRO, 2017).

Sob a ótica dos varejistas, a estratégia de Marca Própria é adotada com o objetivo de obter vantagem competitiva através da comercialização de produtos que recebem suas marcas. Algumas das vantagens de se trabalhar com Marca Própria para os varejistas são as margens de lucro mais altas por unidade se comparadas às Marcas de Fabricante, mesmo com preços menores para o consumidor final (HOCH; BANERJI, 1993; COUGHLAN et al., 2002; GARRETSON et al., 2002), uma vez que os distribuidores, normalmente, selecionam fabricantes que tenham excesso de capacidade produtiva ou que possuam marcas pouco expressivas no mercado (BOWERSOX; COOPER, 1992) para produzirem suas Marcas Próprias a custos mais baixos.

Essa pesquisa tem como tema central as Marcas Próprias e a geração de valor para pequenos e médios varejistas na cidade de Uberlândia/MG. O estudo de Marca Própria de atacadista justificou-se pelo fato de as pesquisas empíricas existentes sobre a prática da estratégia de Marca Própria ainda estarem associadas apenas a empresas varejistas de grande porte (PIATO, 2011) como Pão de Açúcar, Walmart e Carrefour; assim o diferencial desse trabalho é analisar a performance das Marcas Próprias de atacado comercializadas em suas respectivas redes varejistas. Além disso, a cidade de Uberlândia/MG é considerada, segundo Garcia e Filho (2012), o maior polo atacadista da América Latina, responsável pela distribuição de produtos para todas as regiões do Brasil. E os principais atacadistas da cidade possuem redes de supermercados e suas respectivas Marcas Próprias. Neste trabalho, os atacadistas serão identificados como A e B, e suas redes de varejistas serão identificadas como Alfa e Beta, respectivamente.

Para a melhor compreensão do tema abordado nesta pesquisa, a figura 1 demonstra como a cadeia de suprimentos de Marcas Próprias, de propriedade dos atacadistas, pode ser estruturada.

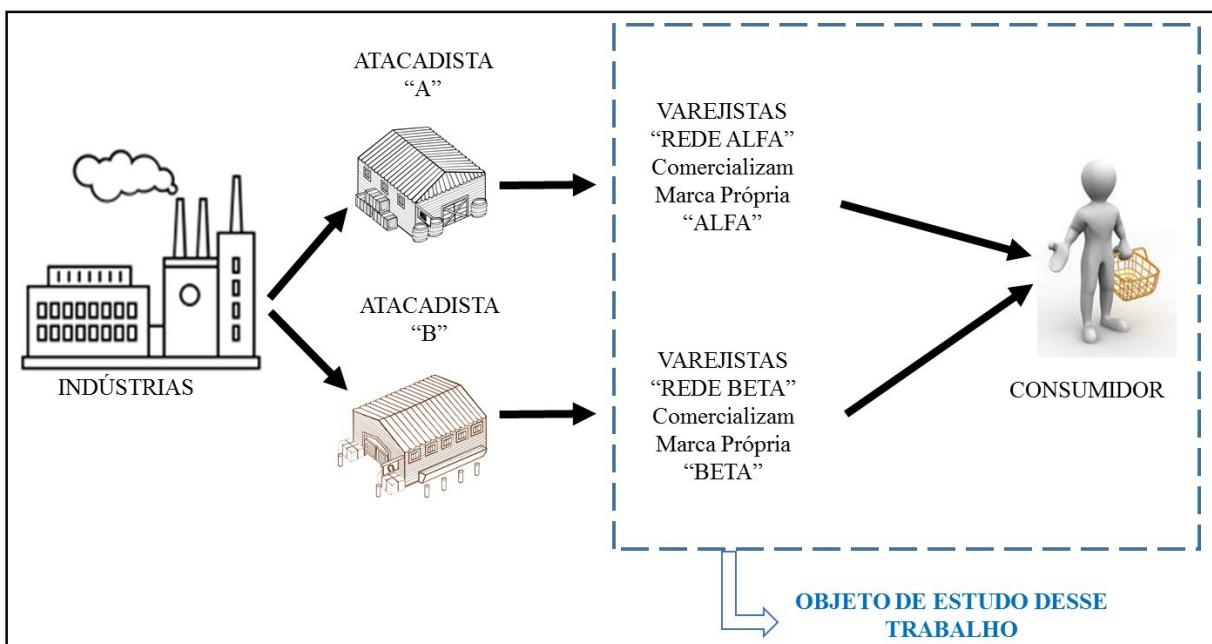


Figura 1 – Esquema cadeia de suprimentos de Marca Própria, de propriedade dos atacadistas e suas respectivas redes varejistas e Marcas Próprias.

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o esquema apresentado, as indústrias fabricam e embalam os produtos com as Marcas Próprias Alfa e Beta, que são de propriedade dos atacadistas, A e B, respectivamente. Esses, por sua vez, gerenciam suas redes de supermercados, das quais vários varejistas fazem parte e que, portanto, comercializam os produtos de Marca Própria, disponibilizando-os aos consumidores nos pontos de venda.

É importante destacar que para fins dessa dissertação, serão objetos de estudo apenas os varejistas que comercializam as Marcas Próprias Alfa e Beta; e os consumidores finais destas marcas, conforme destacado na figura 1.

Esta dissertação é composta de dois artigos. O primeiro teve o objetivo de identificar o que motiva ou não os consumidores a comprar Marca Própria; e o segundo, analisar se a oferta de Marcas Próprias pelos atacadistas gera valor para os pequenos e médios varejistas da cidade de Uberlândia/MG.

O trabalho foi dividido em quatro seções. A primeira seção tratou da introdução geral e a apresentação do tema de estudo. A segunda e terceira seções abordarão o primeiro e o segundo artigos, respectivamente, bem como o seu referencial teórico-empírico, procedimentos metodológicos e análise dos resultados. Por fim, a quarta seção apresentará uma conclusão geral sobre o trabalho realizado, incluindo uma proposta de intervenção para os varejistas.

2. ARTIGO 1: MOTIVAÇÃO DE COMPRA DE MARCA PRÓPRIA DOS CONSUMIDORES DE PEQUENOS E MÉDIOS VAREJISTAS DA CIDADE DE UBERLÂNDIA/MG

2.1 Introdução

Uma pesquisa realizada por Silva (2009) mostra que a atitude dos consumidores ainda não é muito favorável diante dos produtos de Marca Própria: muitos ainda não tiveram nenhuma experiência com esses produtos ou apresentam resistência em comprá-los pela atribuição de baixa qualidade. Apesar dos produtos de Marca Própria ainda estarem relacionados a produtos baratos e de baixa qualidade, com a evolução do seu conceito, algumas redes têm utilizado estratégias de segmentação de suas marcas, ao oferecer produtos exclusivos, de qualidade superior, com preços mais elevados e inovação (YOKOYAMA; SILVA; PIATO, 2012).

Segundo o Estudo Anual de Marca Própria elaborado pela ACNielsen (uma empresa germânico-americana que oferece uma variedade de informações em pesquisas de mercado, usando metodologias próprias) em 2016, o crescimento das Marcas Próprias impulsionado pelas categorias básicas se deve, principalmente, a três fatores: posicionamento de preços mais baixos em relação às Marcas de Fabricante; maior disponibilidade dos produtos em loja e às trocas de marcas tradicionais feitas pelos brasileiros em meio à crise econômica. Ainda conforme esse estudo, o consumidor tem a percepção de que, quando se trata dos itens básicos, a qualidade da Marca Própria é suficiente para atender suas demandas de consumo (ACNIELSEN, 2017).

Conforme aponta a pesquisa realizada pela ACNielsen, de agosto de 2014 a agosto de 2015, o segmento de Marca Própria nos supermercados movimentou mais de R\$3,6 bilhões no país, um aumento de 6,1% na comparação com o mesmo período de 2014 (ACNIELSEN, 2017). No que se refere ao principal público-alvo de Marca Própria, um estudo realizado por Shono et al. em 2010 com profissionais considerados conhcedores de Marca Própria concluiu que trata-se de consumidores de classe A/B, uma vez que o mercado de Marca Própria ainda é concentrado nas grandes redes varejistas, como WalMart, Carrefour e Pão de Açúcar, e essas redes são frequentadas por pessoas de classe social média e alta (SHONO et al., 2010).

Não obstante, uma pesquisa feita em 2015 pela Kantar Worldpanel (especialista global em comportamento de consumo) concluiu que é a classe C que está contribuindo com o aumento da penetração de Marca Própria no Brasil, já que é classe mais atingida pela crise econômica, aquela que precisa mudar de marcas e abandonar pequenos luxos recém

conquistados (ABMAPRO, 2017). Embora haja divergências entre os autores no que tange ao principal público alvo de Marcas Próprias, para esse trabalho considerou-se a classe C conforme pesquisa mais recente realizada pela Kantar Worldpanel em 2015.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo identificar o que motiva ou não os consumidores de pequenos e médios varejistas da cidade de Uberlândia a comprar Marca Própria.

2.2 Referencial teórico-empírico

Nesta seção serão abordados os principais aspectos teóricos relacionados à Marca Própria e ao comportamento do consumidor.

2.2.1 Marca Própria

Com a crescente percepção de que as marcas são um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa, a marca se consolida como prioridade da alta administração (GRACE; O'CASS, 2005; KELLER; LEHMANN, 2006; VÁSQUEZ, 2007; PAULA, 2008). A marca pode ser especialmente importante para o varejo ao influenciar as percepções dos clientes e promover a lealdade à loja (AILAWADI, 2004, tradução nossa).

Para Aaker (1998), Kotler e Keller (2006) a marca pode ser um nome, termo, símbolo, desenho, design ou um conjunto desses elementos que identifica os produtos e serviços de um fabricante diferenciando-os dos demais concorrentes. Também tem a função de proteger o consumidor à medida que especifica a origem dos produtos e serviços (AAKER, 1998; KOTLER; KELLER, 2006). Já a AMA (American Marketing Association) define marca como:

[...] uma experiência de um cliente representada por uma coleção de imagens e ideias. Geralmente refere-se a um símbolo, como um nome, logotipo, slogan, e esquema de design. O reconhecimento da marca e outras reações são criados pelo acúmulo de experiências com um produto (...) que são diretamente associados à sua utilização e influenciados através de propaganda, design e comentários da mídia. A marca muitas vezes inclui um logotipo explícito, fontes, esquemas de cores, símbolos, sons que podem ser desenvolvidos para representar valores implícitos, ideias, e até mesmo personalidade (AMA, 2017, tradução nossa).

Corroborando essa ideia, Strebinger, Schweiger e Otter (1998) conceituam a marca como uma soma de associações que são evocadas por nomes e símbolos. Já Kapferer (2004a) acrescenta ainda que a marca associa ao produto ou serviço uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo.

Serralvo e Furrier (2004) afirmam que nem todas as marcas são capazes de se fixar na mente dos consumidores, mesmo apresentando todos os elementos que as caracterizam. Para esses autores, para ganhar um significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos clientes é preciso que as marcas gerem valor. Essas são também consequências diretas da estratégia de segmentação de mercado e diferenciação de produto (SERRALVO; FURRIER, 2004).

Autores como Schultz e Barnes (2001) ainda destacam que embora haja esforços por parte das organizações para comunicar de forma efetiva as suas marcas, é o consumidor quem exerce um papel preponderante na aceitação ou rejeição de suas ideias:

A marca pode significar apenas o que os clientes e consumidores vão deixar que ela signifique. Assim sendo, embora as organizações de Marketing possam tentar colocar uma marca no mercado, o sucesso dessa colocação é determinado pela aceitação ou rejeição das ideias e dos conceitos do marqueteiro, em relação ao que o cliente atual ou prospectivo já sabe sobre o produto ou serviço (SCHULTZ; BARNES, 2001, p.49).

As marcas representam para as organizações uma valiosa propriedade legal, um ativo intangível capaz de influenciar o comportamento do consumidor e oferecer segurança financeira e jurídica aos seus proprietários (KOTLER; KELLER, 2006).

Já a expressão Marca Própria pode ser definida como uma marca de propriedade e controle do varejista ou de uma organização compradora, por meio de direitos de contrato, e que pode ser vendida exclusivamente por aqueles; diferentemente, a Marca de Fabricante é de uso e posse do próprio fabricante e pode ser comercializada por diversos varejistas ou atacadistas (MASON; MAYER; WILKINSON, 1993; PARENTE, 2000; COUGHLAN et al., 2002). O conceito de Marca Própria surgiu, de acordo com Hoch e Banergi (1993):

[...] no final do século XIX, quando alguns varejistas norte-americanos como A&P Great Atlantic and Pacific Tea Company, Safeway, Kroger, IGA e Certified Grocers começaram a desenvolver as suas Marcas Próprias em cadeias de mercearias (HOCH, BANERJI; 1993, p.58, tradução nossa).

Na Europa, as Marcas Próprias surgiram primeiramente na Inglaterra no início do século XX, com a empresa J. Sainsbury's (BERMAN, 1996). Tanto supermercados como mercearias começaram a aproveitar os espaços não utilizados de seus armazéns combinando a oferta de Marcas de Fabricante e de Marcas Próprias (HOCH; BANERJI, 1993). Nas décadas de 1970 e 1980 os produtos de Marca Própria foram responsáveis por 14,1% das vendas dos supermercados norte-americanos. Entre 1982 e 1990, enquanto as vendas de produtos de Marca Própria diminuíam nos EUA, na Europa cresciam, de 13 a 23% na Alemanha e de 15 a 30% no Reino Unido. Um dos fatores que explica a diferença das vendas desses produtos entre EUA e Canadá e Europa, são o fato do Canadá e os países da Europa não possuírem tantos concorrentes nacionais de grande porte comparados aos Estados Unidos; logo o número de pequenos

varejistas é maior no Canadá e na Europa e nesses mercados há uma gestão mais desenvolvida de Marca Própria (HOCH, BANERJI, 1993, tradução nossa).

Já no Brasil, o surgimento de Marca Própria se deu na década de 1970, a partir de estratégias de grandes distribuidores como Carrefour, Makro e Pão de Açúcar. As Marcas Próprias são uma evolução das marcas genéricas, ou “marcas do dono da loja” que ainda podem ser encontradas em mercearias tradicionais e lojas de vizinhança (TAVARES, 1998; OLIVEIRA, 2005).

Sullivan e Adcock (2002) apresentam seis tipos de Marca Própria: Pseudônimo, Marca Exclusiva, *Stand-alone*, Especializada, *Premium* e Nome do Varejista. Exemplos de marcas comercializadas no mercado brasileiro podem auxiliar no entendimento dos tipos definidos pelos autores.

O tipo Pseudônimo é a marca de propriedade do Varejista, mas com nome diferente do nome da loja, por exemplo, a marca Qualitá, do Grupo Pão de Açúcar. O tipo Marca Exclusiva é aquela produzida para um único varejista como a Bom Preço comercializada apenas no WalMart. *Stand-Alone* é um tipo de marca forte, criada para ser dominante em relação às próprias marcas que recebem o nome do varejista, como a Carrefour Selection comparada à Carrefour, ambas do Carrefour (SULLIVAN, ADCOCK; 2002)

Ainda segundo os autores, a Marca Própria do tipo Especializada é voltada para produtos únicos ou para nichos de mercado, como a Taeq, do Grupo Pão de Açúcar, voltada para o segmento de alimentação saudável. A marca Premium é aquela que identifica produtos de alta qualidade, como a Casino, também do Grupo Pão de Açúcar, uma marca francesa abrange uma linha de produtos alimentícios importados. (SULLIVAN, ADCOCK; 2002)

Por fim, o tipo de marca Nome do Varejista, que tem a marca igual ao nome e/ou logotipo da marca da loja. Para esse trabalho, as Marcas Próprias pesquisadas foram Alfa e Beta, de propriedade dos atacadistas A e B, respectivamente. Ambas podem ser classificadas quanto ao tipo como “Nome do Varejista”, ainda que os proprietários sejam atacadistas distribuidores, pois esses gerenciam redes de supermercados com os respectivos nomes, Rede Beta Supermercados e Rede Alfa Supermercados.

Ressalta-se ainda que, de acordo com Cuthbertson e Bell (2004), o fato da Marca Própria ter o mesmo nome da marca da loja/varejista faz com que os consumidores façam associações mais fortes entre o Varejo e o produto de Marca Própria. Portanto, o varejo deve gerenciar bem a qualidade desses produtos para maximizar a lealdade à marca (CUTHBERTSON; BELL, 2004).

2.2.2 Comportamento do Consumidor e motivação de compra

Richers (1984) define o comportamento do consumidor como um conjunto das atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos/ serviços para a satisfação de necessidades e desejos. Já para Mowen (1988), é o estudo sistemático dos processos de compra e troca envolvidos na aquisição, consumo, avaliação e descarte de produtos, serviços, ideias e experiências.

Corroborando os autores, Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 4) afirmam que "o comportamento do consumidor é definido como as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações".

Para Schiffman e Kanuk (2000) e Solomon (2002), o indivíduo, enquanto consumidor, sofre influências psicológicas, pessoais, sociais e culturais. As influências psicológicas estão ligadas à motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes; as influências pessoais são aquelas relacionadas ao próprio indivíduo como idade, estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e personalidade; as influências sociais são aquelas recebidas através de grupos de referência, família, papéis e posições sociais; e, por fim, as influências culturais, que dizem respeito à cultura, subcultura e classes sociais (SCHIFFMAN; KANUK, 2000; SOLOMON, 2002).

Como a Marca Própria desempenha um papel estratégico e importante para os varejistas é fundamental para os profissionais de marketing e pesquisadores do tema entender o comportamento do consumidor em relação a essas marcas (HARCAR; KARA; KUCUKEMIROGLU, 2006).

A literatura cita alguns fatores que influenciam a atitude do consumidor em relação à Marca Própria, como: ações promocionais no ponto de venda, que melhoram a percepção sobre os produtos; imagem da loja, que se for positiva, leva à percepção de que a Marca Própria tem qualidade; a família e os grupos sociais; o preço; a relação preço e qualidade, pois preços baixos são associados a uma baixa qualidade; e por fim, o risco percebido, que está ligado a percepção de inferioridade do produto (DICK; JAIN; RICHARDSON, 1995; DHAR; HOCH, 1997; BURTON ET AL.; 1998 COLLINS-DODD; LINDLEY, 2003; HARCAR; KARA; KUCUKEMIROGLU, 2006; TOLEDO; GIRALDI; PRADO, 2007).

Já a motivação, em seu sentido geral, segundo Solomon (1998), é o processo que leva as pessoas a agir como elas são para satisfazer uma determinada necessidade anteriormente estimulada. Quando o consumidor tem uma necessidade ativada, existe um estado de tensão

que o impulsiona a reduzir ou eliminar essa necessidade. Assim, o objetivo é concluir o desejo. Nesse sentido, os profissionais de marketing tentam criar produtos e serviços que forneçam os benefícios desejados e permitam ao consumidor reduzir esta tensão (SOLOMON, 1998).

Sob a ótica mercadológica, há autores que citam a motivação no processo de compra e a motivação de consumo. De acordo com motivação no processo de compra, existem os fatores motivadores funcionais e não-funcionais, sendo que os primeiros estão relacionados a aspectos tangíveis, como a variedade de produtos, qualidade oferecida, conveniência, preço, etc., enquanto os segundos estão relacionados a aspectos intangíveis, como o leque de clientes de uma loja, a sua reputação e promoções (SHETH, 1983).

Segundo Kotler (1998), além da percepção, aprendizagem, crenças e atitudes, a motivação é um dos fatores psicológicos que influenciam as escolhas dos consumidores. Nesse sentido, Kotler e Keller (2006, p. 183-184) consideram três teorias da motivação:

a) teoria da motivação de Freud: Freud assumiu que as forças psicológicas reais que moldam o comportamento das pessoas são inconscientes. Assim, as pesquisas conduzidas tendo por base esta teoria têm levado a hipóteses muito interessantes, como: os consumidores resistem às ameixas secas porque elas são enrugadas e lembram pessoas velhas; os homens chupam charutos como uma versão adulta de chupar o dedo e outros;

b) teoria da motivação de Maslow: para Maslow, as necessidades humanas são organizadas numa hierarquia, partindo das mais urgentes às menos urgentes. Maslow chegou a esta conclusão buscando responder por que as pessoas são dirigidas por certas necessidades em ocasiões específicas;

c) teoria da motivação de Herzberg: desenvolveu a teoria dos dois fatores: insatisfatórios (aqueles que causam a insatisfação) e satisfatórios (aqueles que causam a satisfação). São duas as implicações de tais teorias: primeiro, devem-se evitar os fatores que causam a insatisfação; depois, identificar os fatores que causam a satisfação.

Já a motivação de consumo, de acordo com Campbell (2006), abrange três motivações principais: busca da satisfação de necessidades ligadas à funcionalidade dos produtos; busca de prazer emocional sem papel de comunicação social; e, busca de prazer emocional por meio do uso das mercadorias/marcas como comunicadores sociais.

Ainda que haja diversas abordagens sobre motivação de compra e de consumo, este artigo buscou confirmar se os fatores que motivam os consumidores a comprar ou não Marca Própria são os mesmos citados por Dick, Jain e Richardson (1995), Dhar e Hoch (1997), Burton Et Al. (1998), Collins-Dodd e Lindley (2003), Harcar, Kara e Kucukemiroglu (2006), Toledo,

Giraldi e Prado (2007), a saber: ações promocionais no ponto de venda; imagem da loja; a família e os grupos sociais; o preço; a relação preço e qualidade; e o risco percebido.

2.3 Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento do estudo, o objetivo principal foi identificar a motivação de compra de Marcas Próprias por consumidores de pequenos e médios varejistas na cidade de Uberlândia/MG. Para isso, foram utilizados tanto dados primários quanto secundários. Os dados primários foram obtidos a partir de pesquisa de campo nos supermercados pertencentes às redes Alfa e Beta, desenvolvida pela própria autora, mediante autorização dos proprietários dos supermercados.

A pesquisa foi de natureza aplicada, ou seja, aquela que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e que envolve verdades e interesses locais (PRODANOV; DE FREITAS, 2013). No que se refere à abordagem do problema, foi uma pesquisa qualitativa que, de acordo com Richardson (1999), apresenta resultados que exploram a complexidade de um problema, analisa a interação de certas variáveis e comprehende e classifica os processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Do ponto de vista de seus objetivos, Gil (1991) afirma que a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva ou explicativa. Nesse caso, a pesquisa foi do tipo descritiva, uma vez que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Como procedimento técnico, o estudo foi realizado *ex-post-facto*, ou seja, depois dos consumidores terem escolhido ou não algum produto de Marca Própria dentro do supermercado. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: a observação daqueles consumidores que estavam no ponto de venda comparando dois ou mais produtos de uma mesma categoria que possuía Marca Própria na gôndola; e a entrevista com aqueles que escolheram ou não algum produto de Marca Própria e aceitaram participar da pesquisa, para saber o que os motivaram a tomar determinada decisão de compra.

Segundo Ribeiro (2008, p.141) a entrevista é descrita como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (RIBEIRO, 2008, p.141).

Foram entrevistados 19 consumidores, no período de 25 de maio a 08 de Junho de 2018, na cidade de Uberlândia-MG. Cada entrevista teve uma duração média de cinco minutos. Os dados secundários foram obtidos a partir de artigos científicos e estudos práticos sobre o tema Marca Própria, que direcionaram o referencial teórico e a coleta de dados primários.

O critério de escolha da amostra foi pessoas que estavam fazendo compras em algum dos supermercados das Redes estudadas, que pegaram ou não algum produto de Marca Própria antes de passar no Caixa e efetuar o pagamento, e que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa. É importante ressaltar que os supermercados visitados não comercializam Marca Própria para todas as categorias de produtos, dessa forma, a amostra de pessoas foi limitada àquelas categorias de produtos que continham Marca Própria.

Existe uma diferença entre as redes de supermercados Alfa e Beta. A rede Alfa é de propriedade do Atacadista A, mas os supermercados filiados à essa rede são independentes e tem autonomia de gestão. Já a rede Beta é de propriedade do Atacadista B e este também detém a propriedade dos supermercados filiados à rede na cidade de Uberlândia, assim a gestão desses supermercados é centralizada e controlada pelo Atacadista B. Por isso, foram visitados cinco supermercados da Rede Alfa, que possuem gestões independentes e apenas um supermercado da Rede Beta, de gestão centralizada.

Os cinco supermercados visitados filiados à Rede Alfa e que permitiram a realização da pesquisa foram: Amigão Supermercado, Empório Joab, Mercearia Lunasa, Super Central e Supermercado Portilho Ltda. O outro supermercado, da Rede Beta, preferiu apresentar-se pelo nome fictício XYZ.

A coleta de dados foi feita nos períodos da manhã, tarde e noite, em diferentes dias da semana com o objetivo de abordar diferentes perfis de consumidores com diferentes necessidades de compra. Observou-se que os horários de maior movimento nos supermercados visitados são das 07h às 09h, das 10h30 às 12h30 e das 17h30 às 20h. Já os dias de maior movimento são sábado e domingo. Todos os entrevistados moravam no mesmo bairro onde se localizavam os supermercados e a maioria comprava itens específicos no momento da entrevista, apenas dois deles faziam a compra do mês naqueles estabelecimentos.

O roteiro da entrevista, que encontra-se no Apêndice C desse trabalho, foi feito pela autora, com base no referencial teórico e objetivos da pesquisa em relação à motivação de compra e conhecimento de Marca Própria. Em seguida, houve um pré-teste com três consumidores, para a validação do instrumento de pesquisa.

Para a análise dos dados, optou-se pela análise descritiva, apresentando os dados obtidos nas entrevistas com os consumidores e na observação das lojas. A quantidade de entrevistas realizadas foi suficiente para atingir o ponto de saturação (GASKELL, 2002).

2.4 Análise dos resultados

Esta seção apresenta as informações resultantes das entrevistas e observações realizadas com consumidores de varejistas das redes A e B. Conforme mencionado nos procedimentos metodológicos, foram entrevistados 19 consumidores, que compraram ou não algum produto de Marca Própria. Todos os respondentes eram maiores de 18 anos e aceitaram participar da pesquisa. Os resultados serão apresentados de acordo com as perguntas e respectivos objetivos presentes no roteiro de entrevista.

2.4.1 Motivos de escolha da Marca Própria

Dos 19 entrevistados, 10 escolheram produtos de Marca Própria em detrimento às Marcas de Fabricante. Para fins da análise de preço, considerou-se a Marca de Fabricante escolhida pelo entrevistado ou, no caso da escolha da Marca Própria, comparou-se o preço ao da Marca de Fabricante mais vendida da loja. O quadro 1 traz as variações de preços entre Marcas Próprias e Marcas de Fabricante dos produtos escolhidos pelos consumidores entrevistados, nas lojas e no período em que o estudo foi realizado.

Ressalta-se que durante as entrevistas, os consumidores ao serem questionados sobre o porquê de terem escolhido a Marca Própria puderam mencionar mais de um fator. Assim, quatro, dos dez respondentes que escolheram Marca Própria, disseram que a sua principal motivação foi o preço mais baixo. Houve também dois respondentes que mencionaram duas motivações: preço mais baixo e o fato de já conhecerem a marca Alfa. Outro consumidor apontou a qualidade e o melhor custo-benefício, um consumidor mencionou um atributo do produto (perfume) como sendo melhor do que a Marca de Fabricante, um consumidor afirmou que a sua motivação é ações promocionais e, por fim, um consumidor afirmou que não fez comparações, apenas pegou o primeiro item que viu. Esses dados podem ser vistos no quadro 1 Motivos de compra de Marca Própria.

Consumidor	Produto escolhido	Preço Marca Fabricante em R\$	Preço Marca Própria Em R\$	Variação de preço Marca Própria X Marca de Fabricante	Motivos
7	Papel Higiênico Alfa 12 rolos	15.90	12.86	-19%	Foi o primeiro que viu, não fez comparações Ações promocionais - "porque estão sempre em promoção"
18	Caldo de Galinha e outros Alfa	2.29	1.29	-44%	
1	Água sanitária Alfa	5.99	4.59	-23%	Preço mais baixo
4	Feijão Preto Alfa	5.59	5.49	-2%	Preço mais baixo
12	Molho de tomate Beta	1.99	1.39	-30%	Preço mais baixo
14	Água sanitária Alfa	*	5.25	*	Preço mais baixo
6	Papel Higiênico Alfa 12 rolos	15.90	12.86	-19%	Preço mais baixo, e já conhece a marca Alfa
13	Feijão Alfa	3.65	3.15	-14%	Preço mais baixo, já conhece a marca Alfa
19	Limpador perfumado Alfa	6.99	3.99	-43%	Atributo do produto (perfume) melhor do que a outra marca
5	Papel Higiênico Alfa 15 rolos	*	15.79	*	Qualidade, melhor custo benefício

* Não havia produtos correspondentes de outras marcas para comparação

Quadro 1 – Motivos de compra de Marca Própria

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa realizada com consumidores que escolheram Marca Própria.

Um dos entrevistados afirmou ser consumidora fiel à Marca Própria Alfa, pois faz suas compras sempre naquele supermercado da rede e de acordo com ela “esses produtos estão sempre em promoção”, referindo-se aos itens que havia acabado de colocar no carrinho: azeitona Alfa, champignon Alfa e caldo de galinha Alfa. Infere-se disso que, mesmo o preço sendo o critério principal de escolha, essa consumidora já havia tido uma experiência positiva com a marca, repetindo a compra e fidelizando-se.

Outra consumidora, ao escolher o limpador perfumado Floral Alfa, disse que o escolheu porque “é mais cheiroso” do que as outras marcas, referindo-se especificamente a um atributo do produto a partir de sua experiência com a Marca Própria. Ainda de acordo com ela, ao escolher também o arroz Alfa, disse que “é um arroz muito bom” e que “quando gosta de uma marca, não muda de jeito nenhum”. Logo, nota-se que em determinadas categorias de produtos, os consumidores já estão tendo experiências de consumo positivas com a Marca Própria.

Assim, das sete motivações para compra de Marca Própria apresentadas pelos autores Dick, Jain e Richardson (1995), Dhar e Hoch (1997), Burton et al. (1998), Collins-Dodd e Lindley (2003), Harcar, Kara e Kucukemiroglu (2006), Toledo, Giraldi e Prado (2007), apenas

três foram confirmadas no estudo realizado: ações promocionais no ponto de venda, preço mais baixo e a relação preço qualidade representada pelo custo-benefício. Logo, diante do cenário atual representado pela crise econômica, o preço mais baixo e o custo benefício representam uma vantagem competitiva para os varejistas que trabalham com Marca Própria, podendo ser mais explorada mediante uma comunicação assertiva no ponto de venda desses produtos para os consumidores.

2.4.2 Motivos da não escolha de Marca Própria

Os outros nove entrevistados escolheram Marcas de Fabricante, como: o côco ralado Socôco; molho de tomate Pomarola; desinfetante Politriz; detergente Ypê; esponja dura de limpeza Scotch Brite; lã de aço Bom Bril; sabão em pó Tixan Ypê e papel higiênico Mili 12 rolos. Quando questionados sobre por que não haviam escolhido o produto de Marca Própria, os consumidores que escolheram os itens detergente Ypê, esponja dura de limpeza Scotch Brite e lã de aço Bom Bril afirmaram que essas marcas são “melhores” ou são “de qualidade”.

Aqueles que optaram pelo papel higiênico Mili 12 rolos e molho de tomate Pomarola disseram já conhecer as marcas em questão, por isso a preferência por essas. Outros dois consumidores que preferiram o detergente Ypê e côco ralado Socôco o fizeram por gostar mais dessas marcas. Por fim, os entrevistados que escolheram o desinfetante Politriz e o sabão em pó Tixan Ypê foram motivados pelos preços mais baixos quando comparados às outras marcas.

Esses dados podem ser visualizados no quadro 2 abaixo:

Consumidor	Produto escolhido	Preço Marca Fabricante em R\$	Preço Marca Própria Em R\$	Variação de preço Marca Própria X Marca de Fabricante	Motivos
2	Detergente Ypê	1.89	1.69	-11%	"É melhor"
16	Lã de aço Bom Bril	1.59	1.39	-13%	"É melhor"
8	Papel Higiênico Mili 12 rolos	15.90	12.86	-19%	Já conhece a marca Mili
11	Molho de tomate Pomarola	1.99	1.39	-30%	Já conhece a marca Pomarola
9	Desinfetante Politriz	3.99	6.59	65%	Preço mais baixo comparado a outras marcas
10	Sabão em pó Tixan Ypê	5.66	4.99	-12%	Preço mais baixo comparado a outras marcas
17	Côco ralado Socôco	4.49	3.99	-11%	Preferência pela marca - "Gosta mais da marca Socôco"
15	Detergente Ypê	1.69	1.49	-12%	Preferência pela marca - "Gosta mais do Ypê"
3	Esponja dura de limpeza Scotch Brite	2.79	*	*	Qualidade

* Não havia produtos correspondentes de Marca Própria para comparação

Quadro 2 – Motivos da não escolha de Marca Própria

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa realizada com consumidores que não escolheram Marca Própria.

Os itens mencionados foram escolhidos pelos consumidores embora estivessem em média 15% mais caros do que os itens Marca Própria, confirmando que existem consumidores que são motivados pela qualidade e experiência que possuem com a marca.

A partir das respostas obtidas, os consumidores compraram outras Marcas de Fabricante por considerá-las “melhores” ou mais baratas do que outras marcas, além de já terem tido alguma experiência com aquelas. Portanto, não foi possível afirmar que a não escolha pela Marca Própria se deu pela falta de experiência com a marca ou por algum tipo de resistência pela atribuição de baixa qualidade conforme citado por Silva (2009).

2.5 Considerações Finais

O estudo realizado permitiu confirmar que, de forma geral, o principal critério de escolha da Marca Própria, de pequenos varejistas da cidade de Uberlândia/MG, pelos consumidores, ainda é o preço baixo. Isso pode ter implicações positivas tanto para o consumidor, que pode ter uma economia de cerca de 18% em seu orçamento mensal; quanto para os varejistas, que podem ter um aumento do seu faturamento e das margens brutas com esses produtos.

Algumas categorias de produtos Marca Própria, como o arroz, o feijão, o papel higiênico, o limpador perfumado e o sabão em pó, já são percebidos por sua qualidade pelos consumidores, aumentando a credibilidade e confiança nessa marca.

Conclui-se portanto, que a preferência dos consumidores pelas Marcas de Fabricante, para os consumidores entrevistados, se deve mais ao bom posicionamento dessas em relação ao atributo qualidade do que necessariamente a algum atributo negativo da Marca Própria. Isso pode indicar uma oportunidade para os atacadistas e varejistas fortalecerem mais a imagem das Marcas Próprias perante os consumidores através de ações mercadológicas.

A principal limitação da pesquisa foi a restrição do número de entrevistados, uma vez que o critério da amostra foi selecionar pessoas que estivessem comprando algum item que tivesse o seu correspondente Marca Própria na gôndola, para, assim, haver a comparação; e considerando que os varejistas não têm Marca Própria para todas as categorias de produtos, isso restringiu a coleta de dados.

Houve também a necessidade de adaptação do roteiro de entrevista ao contexto do ponto de venda dos supermercados, pois observou-se, a partir do pré-teste, que o momento da compra é dinâmico, em que a maioria das pessoas estão com pressa e portanto não estão dispostas a parar para responder perguntas. Assim, o roteiro deixou de conter questões demográficas, de caracterização do entrevistado, para abordar apenas os motivos que o levaram a comprar ou não Marca Própria.

Para estudos futuros, sugere-se analisar porque algumas categorias de produtos Marca Própria ainda não são bem percebidas pelos consumidores. Recomenda-se também a pesquisa, análise e implementação de ações mercadológicas viáveis para pequenos e médios varejistas, que contribuam para a promoção da Marca Própria, favoreçam a experiência do consumidor com a mesma e consequentemente acarretem um aumento das suas vendas nos estabelecimentos.

3. ARTIGO 2: GERAÇÃO DE VALOR PARA OS PEQUENOS VAREJISTAS A PARTIR DA OFERTA DE MARCAS PRÓPRIAS PELOS ATACADISTAS DE UBERLÂNDIA/MG

3.1 Introdução

De acordo com estudo realizado em 2016 pela ACNielsen, mesmo apresentando expansão nos últimos anos, o crescimento de Marca Própria no Brasil é um dos mais baixos do continente Sul-Americano, não ultrapassando 5%. Na América do Sul a média é de 7,9%, enquanto a média global chega a 16,1% de participação.

Isso se deve, entre outros fatores, à oferta de Marca Própria ainda estar concentrada em grandes redes varejistas, que são menos representativas no Brasil em relação a outros países (o varejo no Brasil é menos concentrado que em outros mercados); às dificuldades de logística e de encontrar fornecedores com boa capacidade produtiva; e, por fim, à falta de gestão da Marca Própria, visando não somente a disponibilização do produto na gôndola e definição de preço, mas também aspectos como definição estratégica da marca e comunicação ao consumidor (ACNIELSEN, 2017).

Assim, todos esses fatores podem representar uma oportunidade de desenvolvimento da Marca Própria em pequenos e médios varejistas, principalmente ao considerar que o faturamento com Marcas Próprias triplicou nos supermercados nos últimos 10 anos (ACNIELSEN, 2017); e que o atual cenário caracterizado pela crise econômica, segundo o

IE/UNICAMP (2017), acelera este desenvolvimento, uma vez que os consumidores buscam cada vez mais alternativas com menor preço no momento da compra (ABMAPRO, 2017).

Além disso, para Silva (2009), um dos fatores chave de sucesso para uma adequada definição do composto de marketing no varejo é a escolha de um sortimento de produtos da loja que seja capaz de gerar valor para o público-alvo. Assim, as marcas, por serem vistas como parte importante dos produtos pelos consumidores, tornam-se essenciais para o posicionamento do varejista. Do ponto de vista do consumidor, a marca é capaz de representar uma série de experiências vividas em relação ao produto ou serviço ou até mesmo à empresa, e que podem ser objetivas, subjetivas, reais e virtuais. Além disso, a marca abrange um conjunto de sentimentos, atitudes, crenças e fatos que se relacionam com a vida do consumidor (SAMPAIO, 2002).

Uma vez que os varejistas oferecem aos consumidores diferentes produtos, a comparação entre as marcas disponíveis torna-se fundamental no processo de decisão de compra (OLIVER, 2001). Considerando que tanto o desenvolvimento de tecnologias quanto o aumento da exigência dos consumidores gera uma constante busca pelo desenvolvimento de novos produtos e reduzem o ciclo de vida dos mesmos, é essencial que os varejistas se diferenciem (NANTES, 2007). Corroborando essa ideia, uma das estratégias que pode ser adotada pelos varejistas é a oferta de Marca Própria (BORGES, CUNHA, 2004).

Parente (2000) destaca os principais motivos que levam um varejista a ampliar o seu sortimento de produtos e trabalhar com produtos de Marca Própria: desenvolvimento da fidelidade do consumidor à loja por meio de uma exclusiva linha de produtos; fortalecimento da imagem do varejista; aumento do poder de barganha com fornecedores; oferta de mais alternativas de produtos aos clientes, diminuindo a vulnerabilidade às marcas-líderes; aumento da competitividade; melhoria das margens de lucro e alcance de melhores resultados financeiros; melhoria do nível de atendimento das necessidades dos consumidores; aumento do poder de decisões no gerenciamento de categorias; acompanhamento das tendências de mercado; construção de vantagem competitiva sobre a concorrência, e aumento do fluxo de clientes às lojas por meio da oferta de produtos exclusivos a preços menores (PARENTE, 2000).

No que se refere à definição de Valor, Schechter (1984) afirma que são todos os fatores, tanto qualitativos quanto quantitativos, subjetivos e objetivos, que compõe a experiência completa de compra. Sob a perspectiva mercadológica, o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente, sendo que o primeiro representa o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço; e o

segundo, o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (KOTLER, 2000).

Valor é definido ainda como a avaliação da utilidade de um produto para o consumidor, ou a preferência por algum objeto (ZEITHAML, 1988; HOLBROOK, 1999).

Para esse artigo o objetivo foi analisar se a oferta de Marcas Próprias pelos atacadistas gera valor para os pequenos e médios varejistas da cidade de Uberlândia/MG, a partir dos principais motivos citados por Parente (2000) e sob a perspectiva de valor abordada por Kotler (2000). A pesquisa teve como objetivos específicos: caracterizar a empresa e o entrevistado; identificar a percepção e o conhecimento do proprietário/gestor do estabelecimento acerca da estratégia de Marca Própria; verificar as categorias de produtos Marca Própria comercializadas e respectivos fornecedores, preços praticados e estratégias de vendas adotadas; e, finalmente, confrontar se os motivos que levam um varejista a trabalhar com produtos de Marca Própria, citados na literatura, se confirmam ou não.

3.2 Referencial teórico-empírico

3.2.1 A cadeia de suprimentos e o Pequeno Varejista ou Varejista de bairro

Inicialmente o conceito de *supply chain management* (SCM), ou gestão da cadeia de suprimentos, foi relacionado à integração de processos, em que os diferentes membros de uma cadeia reuniam esforços para coordenar atividades ou processos específicos com o objetivo de melhorar a satisfação do cliente final (COOPER, LAMBERT e PAGH, 1997). Atualmente a SCM está ligada a uma visão mais estratégica, envolvendo a alocação de recursos e esforços entre os membros da cadeia com o objetivo de reduzir custos, melhorar a satisfação dos clientes, gerando assim vantagem competitiva (MENTZER et al, 2001).

Nesse sentido, Mentzer et al (2001, p.18, tradução nossa) definem SCM como:

[...] coordenação sistêmica e estratégica das tradicionais funções e táticas de negócio dentro de uma empresa particular e ao longo de negócios de uma cadeia de suprimentos, com os objetivos de melhorar os resultados de longo prazo da firma individualmente e da cadeia de fornecimento como um todo (MENTZER et al, 2001, p.18, tradução nossa).

Chopra e Meindl (2003) especificam a cadeia de suprimentos como a união entre clientes, varejistas, distribuidores, fabricantes e fornecedores, que estão envolvidos direta ou indiretamente, para atender ao cliente.

Uma cadeia de suprimentos é formada por processos que ligam fornecedores e clientes desde a oferta de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado, ou seja, todas as

funções dentro e fora de uma empresa que garantem que se possa fazer e providenciar produtos e serviços aos clientes finais (COX et al., 1995, PIRES, 2004). Assim, as empresas devem estar dispostas a cooperar com o objetivo de criar um fluxo de produtos e de informações eficiente (COOPER, LAMBERT, PAGH, 1997, PIRES, 2004).

De acordo com Wild (1995), o objetivo principal da gestão da cadeia de suprimentos é criar uma sinergia entre todas as partes da cadeia para satisfazer as necessidades do cliente final de forma eficiente e eficaz. Para Alves Filho et al. (2004), existem quatro pressupostos básicos da gestão da cadeia de suprimentos: ambiente competitivo, uma vez que a competição começa a ocorrer entre as cadeias inteiras e não apenas entre empresas isoladas; alinhamento estratégico das organizações e repartição dos ganhos, de forma que as ações individuais gerem ganhos para toda a cadeia; estrutura da cadeia, que está relacionada ao papel que cada empresa desempenha dentro da cadeia; e relações entre as empresas da cadeia, que envolve a cooperação de longo prazo e parcerias.

Utilizando essa ideia na área de marketing, tem-se o conceito de canal de distribuição, que é um sistema organizado de instituições que disponibilizam os produtos aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa de marketing (CHURCHILL, PETER, 2000). Dessa forma, o objetivo da distribuição é fazer o produto chegar aos consumidores de uma maneira rápida, segura, pontual e lucrativa para a empresa vendedora, de maneira acessível, confiável, que satisfaça o cliente (DIAS, 1993).

Em um sistema de canais de distribuição, têm-se os revendedores que também são chamados de intermediários, que são empresas independentes atuando como atacadistas ou varejistas que ligam os vendedores aos consumidores, assim a estrutura de um canal de distribuição pode ser dividida em quatro níveis: produtores ou fabricantes, atacadistas, varejistas e consumidores (BOWERSOX, COOPER, 1992, CHURCHILL, PETER, 2000, ROSENBLUM, 2002).

Parente (2000) afirma que os varejistas são o último elo do canal de distribuição e vendem diretamente ao consumidor final, por isso é o elo mais sensível às alterações do mercado e o que possui mais contato com o consumidor e consegue atender às suas necessidades e desejos. Ainda de acordo com esse autor, “o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” (PARENTE, 2007, p.22).

De acordo com a literatura, o termo “pequenos varejistas” também pode se referir a supermercados de bairro ou até mesmo supermercados de vizinhança. Assim, Lima Filho et. al. (2006) definem supermercado de vizinhança como:

Dentro do segmento supermercadista, os supermercados de vizinhança são os pontos de venda mais visitados pelos consumidores da classe C, a maior parcela da população. Ademais, são responsáveis por grande parte da distribuição de alguns itens alimentícios. Por exemplo, estima-se que, pelo menos, 65% do volume de arroz seja vendido nesse formato de loja (LIMA FILHO et. al., 2006, p. 313).

O autor ainda destaca algumas das vantagens que o supermercado de vizinhança apresenta, como: estar próximo ao mercado consumidor que atende, observando a cultura local, conhecer seus consumidores, podendo oferecer atendimento personalizado, conhecer os gostos dos clientes e saber o que eles querem comprar, podendo suprir as lojas com produtos mais adequados ao seu público, e satisfazer o desejo de conveniência na hora da compra, visto que, muitas vezes, os consumidores da classe C apresentam um perfil de compras fracionadas e mais frequentes (LIMA FILHO et. al. 2002).

Para Kotler (1998), Furuta (2002) e Wilder (2003), o varejo de alimentos por autosserviço abrange diversos formatos de lojas, um destes formatos é o supermercado compacto ou de vizinhança, que se caracteriza por operar com baixo custo e margem média, atender às necessidades de alimentos, higiene pessoal e limpeza e manutenção do lar, possuir até 10 *check outs*, e se localizar em zonas comerciais de vizinhança.

De acordo com a pesquisa Ranking ABRAS 2016 (Associação Brasileira de Supermercados), a indústria varejista de alimentos é bastante representativa na economia brasileira, com faturamento R\$ 338,7 bilhões no ano de 2016, representando 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB) (ABRAS, 2016).

3.2.2 Marca Própria sob a perspectiva do pequeno varejista

Para Lepsch (1998) e Souza e Sousa (2004), os supermercadistas, ao decidirem comercializar Marca Própria, tem como objetivos a fidelização do consumidor, oferecimento de melhores opções de produtos, divulgação e fixação da imagem da empresa, obtenção de diferencial frente à concorrência e maior rentabilidade e crescimento de mercado, além disso, as Marcas Próprias servem como ferramenta de negociação com os demais fornecedores.

Kotler (2000) explicita a dinâmica da comercialização da Marca Própria:

Um fabricante tem diversas opções com respeito ao patrocínio da marca. O produto pode ser lançado como uma marca do fabricante (algumas vezes chamada de marca nacional), uma marca do distribuidor (também chamado de marca do revendedor, da loja, da casa ou Marca Própria) ou um nome de marca licenciada. Outra alternativa é o fabricante produzir alguns itens com seu próprio nome e alguns com o nome do revendedor (KOTLER, 2000, p.430).

Ainda de acordo com o autor, “embora as marcas do fabricante predominem, os grandes varejistas e atacadistas têm desenvolvido suas próprias marcas, contratando fabricantes para produzi-las” (KOTLER, 2000, p.430). Hoch e Banerji (1993, tradução nossa) também afirmam que Marca Própria ou marcas de loja são uma importante fonte de lucros para os varejistas e concorrem com as Marcas de Fabricante.

Além das margens de lucros mais altas, outro objetivo para os varejistas comercializarem Marca Própria é se diferenciar da concorrência em relação à Marca de Fabricante, pois muitos consumidores não diferenciam esses dois tipos de marcas. Assim, “nesse confronto entre as Marcas de Fabricante e as Marcas Próprias, os varejistas têm muitas vantagens e um crescente poder de venda” (KOTLER, 2000, p.430).

Buscando entender como os varejistas criam a imagem de suas marcas, Ailawadi e Keller (2004) verificaram que uma das dimensões que compõe a imagem do varejista é a Marca Própria. Assim, os autores concluíram que, sob a ótica dos consumidores desse tipo de marca, eles apresentam uma ampla gama de características demográficas e psicográficas, de modo que os varejistas que usam estratégia de Marca Própria não se limitam a apenas uma fatia estreita do mercado. O poder de barganha que os varejistas tem ao negociarem esses produtos com os fabricantes possibilita a criação de estratégias de preços e promoções mais atraentes do que as Marcas de Fabricante. Ainda de acordo com esses autores, é importante destacar que o diferencial de qualidade que as Marcas de Fabricante apresentam é mais importante do que o diferencial de preços. Após uma revisão da literatura, os autores concluíram que não foi comprovado se os produtos de Marca Própria realmente proporcionam a fidelidade dos consumidores às lojas varejistas e, embora pesquisas sugiram que o posicionamento desses produtos ao lado dos de marca líder seja uma estratégia inteligente para maximizar o lucro das categorias, ainda não se sabe se esse posicionamento está claro nas mentes dos consumidores (AILAWADI, KELLER 2004).

Hoch e Banerji (1993) também estudaram alguns varejistas da indústria americana de alimentos a partir de uma análise *cross section* e descobriram seis variáveis que podem explicar 70% das variações de *market share* entre os varejistas, são elas: a qualidade relativa da Marca de Fabricante; a variabilidade da qualidade dos produtos de Marca Própria; o número de categorias de produtos foi alto em termos absolutos (vendas); alto percentual de margens brutas; poucos fabricantes nacionais operando na categoria, e baixos gastos com publicidade.

A qualidade relativa da Marca de Fabricante e a variabilidade da Marca Própria mostram que os consumidores são mais propensos a comprar os produtos de Marca Própria que oferecem maior qualidade. Por sua vez, o grande número de categorias de produtos trabalhadas pelos

varejistas e as altas margens de lucro brutas refletem a priorização da alocação de recursos com embalagem, produção e publicidade para os itens Marca Própria que oferecem margens de lucro mais altas.

3.3 Procedimentos metodológicos

O estudo sob a perspectiva dos varejistas, conforme descrito na introdução, objetiva analisar se a oferta de Marcas Próprias pelos atacadistas gera valor para os pequenos e médios varejistas da cidade de Uberlândia/MG.

Destaca-se que os Atacadistas A e B adotam estratégias de comercialização de Marca Própria diferentes. O Atacadista A detém a propriedade apenas da rede de supermercado Alfa e da Marca Própria Alfa, assim os oito supermercados varejistas filiados à esta rede são independentes e têm autonomia de gestão. Em contrapartida, o Atacadista B detém a propriedade tanto da rede de supermercado Beta, da Marca Própria Beta quanto dos cinco supermercados sediados em Uberlândia/MG, portanto a gestão desses supermercados é centralizada e controlada pelo próprio Atacadista B. Considerando essa diferença de estratégia, foram considerados para a pesquisa os proprietários/gestores de nove supermercados que comercializam Marca Própria, sendo oito pertencentes à Rede Alfa e um à Rede Beta. Dos oito supermercados da rede Alfa, apenas cinco participaram da pesquisa, pois dois haviam se desfiliado recentemente e um optou por não participar da pesquisa.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e descritiva, que tem como principal objetivo descrever as características de um determinado fenômeno estudado, sem que haja a necessidade de explicá-lo (VIEIRA, 2002).

Já o procedimento técnico adotado foi o estudo de casos múltiplos, pois contou, inicialmente, com entrevistas com proprietários/gestores de diferentes supermercados. Múltiplos casos são desejáveis quando a intenção da pesquisa é a descrição de fenômeno, a construção de teoria ou o teste de teoria (YIN, 1994).

Segundo Yin (1994), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, em que os limites entre o fenômeno e seu contexto ainda não são claramente percebidos. O objetivo é auxiliar na elaboração ou no aprimoramento de teorias. As evidências empíricas devem gerar feedback para a teoria, ou seja, uma generalização analítica (YIN, 1994). Os estudos de caso permitem aprofundar o conhecimento de problemas complexos e sistêmicos, pela observação da dinâmica e interação de múltiplos fatores, a partir de poucas situações específicas (BOYD et al., 1989, MATTAR, 1994).

O estudo utilizou a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, que é caracterizada por questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, assim os questionamentos podem dar frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1987). Ainda de acordo com o autor, a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

A coleta dos dados primários foi feita nos próprios supermercados, no período de 25 de maio a 08 junho de 2018 a partir do agendamento de entrevistas com os proprietários. As entrevistas foram feitas e gravadas pela autora com o direcionamento do roteiro de entrevista para os varejistas, disponível no Apêndice D. Cada entrevista teve a duração média de vinte e cinco minutos

A técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) consiste em tratar a informação a partir de um roteiro específico, iniciando com: (a) pré-análise, na qual se escolhe os documentos, se formula hipóteses e objetivos para a pesquisa, (b) na exploração do material, na qual se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos e (c) no tratamento dos resultados e interpretações. Cada fase do roteiro segue regras bastante específicas, podendo ser utilizado tanto em pesquisas quantitativas quanto em pesquisas qualitativas.

3.4 Análise dos resultados

Para melhor compreensão dos resultados da pesquisa, ressalta-se que o roteiro de entrevista utilizado na coleta de dados, também disponível no Apêndice D, continha questões abertas, permitindo que os entrevistados respondessem livremente, o que pode ter resultado em mais de uma resposta de cada entrevistado para cada pergunta.

O único critério utilizado para selecionar os entrevistados foi participar de alguma rede de supermercados que comercializasse Marca Própria. Em relação ao perfil dos entrevistados, quanto à escolaridade, cinco possuem nível superior e apenas um possui nível básico; cinco são proprietários dos supermercados e um é gerente geral.

Das empresas pesquisadas, há aquelas que estão no mercado há menos tempo, como dois meses, e também há mais tempo, 34 anos. Elas têm entre três e oito *checkouts* e entre 17 e 43 colaboradores.

Conhecimento dos varejistas sobre Marca Própria

Quando os respondentes foram questionados sobre o que sabiam a respeito de Marca Própria, os aspectos mais citados foram: apresenta qualidade equivalente à marca líder, preço acessível, qualidade boa, tem a perspectiva de fidelizar o cliente à marca do varejista, além de proporcionar exclusividade ao varejista. Outros fatores citados foram: são produtos fabricados por indústrias reconhecidas no mercado, têm embalagens atraentes, proporcionam margens de lucro maiores aos varejistas e um maior poder de barganha aos atacadistas em relação aos fabricantes.

Tabela 1 - Conhecimento dos varejistas sobre Marca Própria

CONHECIMENTO SOBRE MARCA PRÓPRIA	22
Qualidade equivalente à marca líder	3
Preço acessível	3
Qualidade boa	3
Fidelização cliente à marca	2
Exclusividade	2
Poder barganha atacadista	2
Utilização da marca do estabelecimento nos produtos	1
Ter sua marca ligada a um produto de qualidade boa	1
Satisfação com a rede Alfa	1
Parceria atacado/indústrias	1
Embalagem atraente	1
Margens de lucro maiores	1
Indústrias reconhecidas	1

Fonte: a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas.

Opinião dos varejistas sobre Marca Própria

Em relação ao que acham da estratégia de Marca Própria, os varejistas confirmaram alguns aspectos mencionados pela literatura, como a qualidade boa, o preço acessível, a fidelização do cliente à marca e a exclusividade. Alguns disseram que estão satisfeitos com a marca, e que ao mesmo tempo que existem itens com giro satisfatório, há também aqueles com giro insatisfatório.

O fato de ter a sua marca ligada a um produto de qualidade boa também foi citado como uma vantagem competitiva, que melhora a imagem do Varejista perante o cliente.

De acordo com um dos entrevistados da rede Beta, a Marca Própria apresenta um bom posicionamento em determinados produtos, como por exemplo o arroz, que segundo ele: “pelo

menos o que a gente tem aqui a nossa marca é muito forte... O nosso arroz é conveniado com Vasconcelos que é um dos melhores arroz que tem" (ENTREVISTADO Nº 6).

Observou-se também a importância de haver uma parceria entre o atacadista (proprietário da Marca Própria) e o varejista, para que haja benefícios para ambas as partes.

Tabela 2 - Opinião dos varejistas sobre Marca Própria

OPINIÃO SOBRE MARCA PRÓPRIA	11
Qualidade boa	2
Bom posicionamento	1
Satisfação	1
Itens giro satisfatório	1
Itens giro insatisfatório	1
Fidelização cliente à marca	1
Exclusividade	1
Preço acessível	1
Ter sua marca ligada a um produto de qualidade boa	1
Parceria atacado/varejo	1

Fonte: a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas.

Participação de Marca Própria sobre o total de itens e o faturamento total da empresa

De forma geral, tanto a participação quanto o faturamento de Marca Própria sobre o faturamento total ainda são inexpressivos dentro dos supermercados analisados. A participação sobre o mix total de itens oferecidos é de cerca de 1%; e o percentual do faturamento com a vendas das marcas próprias sobre o faturamento total varia de 0,03% a 0,5%.

Isso se deve ao número baixo de itens Marca Própria comercializado, que pode indicar uma oportunidade a ser explorada em relação ao aumento de itens.

Marcas Próprias comercializadas pelos varejistas

Dos seis entrevistados, um comercializa apenas uma Marca Própria, Beta, de propriedade do Atacadista B; e os demais além de comercializarem a marca Alfa, também tem a liberdade para comercializarem as marcas X (alimentos), Y (higiene e cuidados pessoais) e Z (limpeza), todas de propriedade do Atacadista A.

Tempo de comercialização Marca Própria

Em relação ao tempo de comercialização de Marca Própria, tem-se desde aqueles que comercializam há menos tempo, como dois meses, até aqueles com mais tempo de mercado, como 14 anos, conforme visto na Tabela 3:

Tabela 3 - Tempo de comercialização Marca Própria

TEMPO DE COMERCIALIZAÇÃO MARCA PRÓPRIA	6
2 meses	1
1 ano e 6 meses	1
2 anos	1
7 anos	1
10 anos	1
14 anos	1

Fonte: a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas.

Essa diferença entre os entrevistados permitiu a observação de diferentes visões e experiências acerca da estratégia de Marca Própria, alguns com maior, outros com menor foco; e alguns que trabalham com mais e outros com menos itens.

O varejista que está há apenas dois meses no mercado havia acabado de comprar a loja de um terceiro e também acabado de aderir à rede Alfa de supermercados, e segundo ele, a adesão se deu pela experiência e tradição da rede Alfa no setor varejista:

Olha, quando nós analisamos comprar esse supermercado aqui, um fato que veio para nós é o seguinte, nós nunca mexemos com supermercado, entendemos de comércio, né, entendemos de compra, de venda, não é muito diferente do que a gente já fez, porém a gente precisava de alguém com expertise do negócio da Marca Própria, alguém mais aprofundado. Aí, a opção era ou contratar um gerente muito bom, que hoje é muito caro. O que mais encarece hoje em despesa de qualquer empresa é a mão de obra. Mão de obra barata, querendo ou não, cai a qualidade. Ou associar em alguma rede. Então nós olhamos algumas redes no Brasil. Como a [Alfa] é de Uberlândia e a gente já conhece há anos, optamos por ela. E está sendo ótimo, está sendo uma boa escola, uma boa escola. Eles têm uma bagagem muito grande para passar, não só como atacadistas, mas como quem está há mais de 20 anos mexendo com isso, né, é uma escola muito grande. Já teve muito erro que a gente está consertando. (ENTREVISTADO Nº 4)

Observou-se ainda que mesmo tendo menos tempo de mercado e de comercialização de Marca Própria, esse entrevistado tem priorizado a Marca Própria em relação a outras marcas no que diz respeito ao posicionamento dos produtos nas gôndolas.

Por outro lado o entrevistado Nº 3 que comercializa Marca Própria há 14 anos reconheceu que não há um foco nessa estratégia, mas pretende reforçar a parceria com Atacadista A:

Então, até o pessoal do [Atacadista A] teve aqui há uns 3 meses atrás, com essa proposta, porque realmente assim, a nossa parceria junto com eles em relação a Marca

Própria está bem devagar, está bem ruim vamos assim dizer, então eles nos propuseram assim, estar aumentando o mix, e eles estarem fazendo ações, e estar nos beneficiando assim de alguma forma, então assim, a gente vai marcar uma nova reunião, até por coincidência, mas a gente está pensando sim, em estar dando um maior foco, estar firmando essa parceria com eles. (ENTREVISTADO Nº3)

A loja desse entrevistado é média, com oito *checkouts* e apresenta uma grande variedade de Marcas de Fabricante e poucos produtos Marca Própria nas gôndolas.

Categorias de Marca Própria comercializadas pelos varejistas

Os entrevistados trabalham com todas as categorias de produtos Marca Própria oferecidas pelos atacadistas, quais sejam: limpeza, mercearia e higiene/beleza. A categoria de limpeza abrange alvejantes, detergentes, multiuso, água sanitária, esponja de aço, amaciante, dentre outros. Já a categoria de mercearia inclui mistura para bolos, gelatinas, doces, leite em pó, achocolatado em pó, arroz, feijão, café, batata palha, palmito, azeitonas e outros. E, por fim, a categoria higiene/beleza, que tem itens como algodão, hastes flexíveis, e papel higiênico.

Portanto, não há nenhuma categoria com a qual os varejistas não trabalhem. Entretanto, quando questionados sobre possíveis itens que eles deixaram de trabalhar por algum motivo, os varejistas mencionaram itens como macarrão e mistura para bolos, pelo baixo giro de estoque, afirmando que para esses produtos já havia marcas bastante consolidadas no mercado.

Ações promocionais feitas no ponto de venda para Marca Própria

De acordo com os entrevistados, em geral, eles não realizam ações promocionais específicas para Marca Própria. As únicas ações mencionadas foram a distribuição de tabloides, que são um formato de jornais impressos com os itens Marca Própria em oferta, confeccionados pelos atacadistas; e promoções. Outras ações foram citadas, como carro de som e ponta de gôndola.

Um dos entrevistados, pertencente à rede Beta, destacou uma ação específica que estimula o consumidor a experimentar Marca Própria que é: “satisfação garantida ou seu dinheiro de volta”. Segundo ele:

Tranquilo se a pessoa levar e trazer de volta a gente paga de volta o produto com outro produto que ele quiser. Aí, não tem problema não. Porque a marca é a nossa responsabilidade na rede. Mas a maioria das pessoas que compram o produto com Marcas Próprias, tem a garantia que se ele trazer a gente vai tá cadastrando pra gente de novo e ele vai levar outra coisa, certo? Mas rara pessoa que leva o produto de Marca Própria que devolve (ENTREVISTADO Nº 6).

Como no caso da rede Beta os supermercados são todos de propriedade do Atacadista B, foi possível observar o compromisso do atacadista com a Marca Própria, o que faz com que selecione os melhores fabricantes para produzir os seus produtos.

Tabela 4 - Ações promocionais feitas no ponto de venda para Marca Própria

AÇÕES PROMOCIONAIS	10
Carro de som	2
Tabloide	2
Promoção de preço	2
Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta	1
Equipe treinada	1
Não	1
Ponta de gôndola	1

Fonte: a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas.

Itens Marca Própria mais vendidos e menos vendidos

Os itens mais vendidos citados pelos entrevistados foram arroz, feijão e papel higiênico. O arroz e o feijão podem ter sido indicados por serem itens considerados de primeira necessidade e também por serem bastante explorados nos tabloides das redes varejistas. Além disso, o entrevistado Nº 5 mencionou a qualidade desses produtos aliada a preços acessíveis:

Ah, eu não sei, talvez porque a cesta básica já vende bem né, no nosso ramo, cesta básica já vende bem, e o valor deles assim, são produtos que tem qualidade, que são, por fabricantes também conhecidos aqui na região, então tem a mesma qualidade e o pessoal já conhece, um exemplo, o arroz talvez mais vendido na nossa região hoje é o Vasconcelos, eu acredito que seja, eu não tenho esse dado mas, pelo o que eu percebo aqui é, né, e o nosso arroz ele é embalado pela Vasconcelos, então é o mesmo arroz [...] (ENTREVISTADO Nº 5).

Já em relação ao papel higiênico, não houve uma explicação clara sobre os motivos do grande volume de vendas, mas durante a pesquisa foi possível observar que ele tem qualidade equivalente ao produto de marca líder e preço acessível, além de estar disponível em grandes quantidades nas gôndolas de alguns supermercados visitados.

Tabela 5 - Itens Marca Própria mais vendidos

ITENS MARCA PRÓPRIA MAIS VENDIDOS	14
Arroz	4
Feijão	3
Papel higiênico	2
Café	1
Enlatados	1
Não sabe	1
Macarrão	1
Higiene oral	1

Fonte: a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas

Alguns dos itens menos vendidos são multiuso, algodão e batata palha. De acordo com o entrevistado Nº 1, para alguns itens os consumidores ainda preferem a marca líder à Marca Própria, como por exemplo, o multiuso Veja. Em relação aos demais itens, não houve justificativa.

Tabela 6 - Itens Marca Própria menos vendidos

ITENS MARCA PRÓPRIA MENOS VENDIDOS	8
Não sabe	2
Multiuso	1
Algodão	1
Batata palha	1
Papel alumínio	1
Papel toalha	1
Queijo parmesão	1

Fonte: a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas

A Marca Própria e o percentual de aumento sobre o faturamento da empresa

Três dos seis entrevistados disseram que a Marca Própria não aumentou os seus respectivos faturamentos. Dos três que afirmaram ter observado um aumento nos seus respectivos faturamentos, um deles disse que houve um aumento de 1,5%, o outro de 3% e outro de 50%. Essa diferença pode se dar devido ao foco que é dado por cada varejista à estratégia de Marca Própria.

Embora o entrevistado Nº 1 tenha afirmado que teve um aumento de 50% no seu faturamento, não foi possível comprovar esse número através de relatórios financeiros. Ainda sim observou-se que ele trabalha basicamente com duas marcas para cada tipo de produto: uma marca líder, com preço maior e a Marca Própria, com preço menor. Isso faz com que o cliente que busca preços mais baixos não tenha outras opções de compra e assim acabe levando a Marca Própria. Além disso, ele trabalha com todos os itens Marca Própria oferecidos pelo Atacadista, e em relação a alguns itens ele trabalha apenas com Marca Própria, por exemplo, o papel alumínio e o papel toalha.

Intenção dos varejistas de aumentar ou reduzir a comercialização de itens Marca Própria

A maioria dos varejistas pretende aumentar o número de itens Marca Própria em suas lojas à medida que novos produtos forem lançados e também mediante incentivos do

Atacadista. O entrevistado Nº 5 acrescentou ainda que se mantiver a qualidade e ampliar a variedade de itens, ele pretende aumentar a oferta: “Então, eu acredito que se tiver investimento apropriado, né, nos produtos de Marca Própria, ter a qualidade, assim, a variedade também, eu, eu acho que tem, tem que aumentar, tende a aumentar sim, eu tenho muito interesse” (ENTREVISTADO Nº 5).

Motivos para os varejistas entrarem para a Rede Alfa ou Beta e para comercializarem Marca Própria

Foi constatado que todos os entrevistados decidiram primeiro participar da rede de supermercados para só depois comercializar a Marca Própria, ou seja, inicialmente eles não fizeram a opção pela estratégia de Marca Própria, mas esta foi incorporada à estratégia do negócio ao longo do relacionamento entre varejista e atacadista.

Assim, os motivos que os fizeram aderir à rede foram o poder de barganha dos atacadistas, que conseguem negociações de grandes volumes de produtos junto às indústrias, podendo repassar benefícios para os varejistas, como custos mais baixos e verbas para ações promocionais; *know how* dos atacadistas; maior visibilidade diante dos clientes por fazer parte de uma rede; e a própria tradição da marca Alfa que já existe há 18 anos e pertence ao Atacadista A, que já é um grupo consolidado na cidade de Uberlândia/MG e com atuação nacional, no que se refere a armazenagem e distribuição.

Tabela 7 - Motivos para os varejistas entrarem para a Rede Alfa ou Beta

MOTIVOS PARA ENTRAR PARA A REDE	7
Poder barganha atacadista	2
Associativismo	1
<i>Know How</i> do atacadista	1
Oferta de promoções p/cliente	1
Tradição da marca Alfa	1
Maior visibilidade	1

Fonte: a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas

Embora os entrevistados não tenham feito a opção inicial por trabalhar com a Marca Própria e sim por participar das redes varejistas, eles afirmaram que ao receber a proposta para comercializar esses produtos foram motivados pela possibilidade de se diferenciarem dos demais supermercados, comercializando produtos com marcas exclusivas das redes; a tradição da marca Alfa; e a parceria existente entre atacado e varejo, que de acordo com um dos

entrevistados, é uma contrapartida exigida pelo atacadista em troca do *know how* oferecido por esse.

Tabela 8 - Motivos para os varejistas comercializarem Marca Própria

MOTIVOS PARA COMERCIALIZAR MARCA PRÓPRIA	5
Tradição da marca Alfa	1
Parceria atacado/varejo	1
Fazer parte da Rede Alfa	1
Exclusividade	1
Estratégia da rede	1

Fonte: a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas

Decisão sobre o sortimento de Marca Própria

O sortimento de Marca Própria é sugerido pelo Atacadista, mas a decisão final de quais itens serão comprados é do varejista, que, ao optar pela compra dos itens, também exige ações promocionais e benefícios do atacadista. O entrevistado Nº1 exemplifica como se dá essa negociação:

[...] eu que escolho, mas em geral, eles fazem até ações também pra gente poder comprar Marca Própria, que eles dão um desconto, fazem ações assim, ah compra dez leite em pó, leite em pó também, compra dez fardos, ele vai sair com 20% de desconto, aí a gente consegue fazer a ação depois, mas eu que escolho. Mas assim, de certa forma também a gente acaba que é um pouco direcionado a comprar, porque um exemplo, ela vai sair no tabloide, Marca Própria, aí o cliente vê, chega aqui na loja, mas você não tem, aí acaba ela não comprando, e aí está feita a confusão [...] (ENTREVISTADO Nº1)

Apesar dos entrevistados afirmarem ter liberdade no momento de escolha dos itens Marca Própria, conclui-se que há uma exigência dos Atacadistas de que aqueles comercializem os itens em suas lojas até para se manterem filiados às redes varejistas.

Assim, esse aspecto pode influenciar diretamente a decisão do varejista em continuar comercializando Marca Própria. Esse aspecto trouxe à tona a seguinte discussão: os varejistas comercializam Marca Própria porque realmente veem vantagens nessa estratégia ou porque precisam permanecer filiados às redes de supermercados?

Vantagens e desvantagens de se comercializar Marca Própria segundo os varejistas

As vantagens mais citadas pelos entrevistados de se comercializar Marca Própria foram a fidelização do cliente à marca, ter produtos de boa qualidade com preços acessíveis e a

possibilidade de obter margens de lucro maiores. Um dos varejistas identificou que a qualidade da Marca Própria é equivalente à da marca líder.

Dois aspectos que ainda não haviam sido citados pela literatura foram o *know how* do atacadista representado pela experiência de mercado e consequentemente pela parceria desenvolvida com a rede de supermercados, fazendo com que o atacadista realize diversas ações com os varejistas com o objetivo de desenvolvê-los e aumentar as vendas.

Outro fator é a independência do atacadista em relação à escolha das indústrias que produzirão as Marcas Próprias, garantindo segurança e qualidade, conforme dito pelo entrevistado Nº4, “Olha, vantagem é de você ter um grupo de pessoas cuidando dessa Marca Própria, sabe, pessoas que não tem vínculo nenhum com nenhuma indústria” (ENTREVISTADO Nº 4).

Esses fatores comprovam que os varejistas conhecem bem o conceito de Marca Própria e reconhecem as vantagens de trabalhar com esses produtos.

Tabela 9 – Vantagens de se comercializar Marca Própria segundo os varejistas

VANTAGENS MARCA PRÓPRIA	24
Fidelização cliente à marca	4
Preço acessível	4
Qualidade boa	3
Margens de lucro maiores	2
Embalagem atraente	1
Qualidade equivalente à marca líder	1
Alto giro	1
Não	1
Exclusividade	1
Alternativa a mais para cliente	1
Aumento fluxo clientes	1
Segurança	1
Poder barganha varejista	1
Independência atacadista em relação às indústrias	1
<i>Know How</i> do atacadista	1

Fonte: a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas

Já em relação às desvantagens, os varejistas citaram, principalmente, a falta de conhecimento e o descrédito em relação à Marca Própria por parte dos consumidores ligados à falta de ações promocionais que a divulgasse mais, como *merchandising* e propaganda na TV. O entrevistado Nº 4 exemplifica esses aspectos:

Negativo é porque você firmar uma Marca Própria não é fácil. Marca Própria não tem propaganda em TV, não tem *merchandising*, não tem nada. Ela tem o boca a boca, né,

então acho que depende de cada gestão, de como é que vai ser a evolução dessa Marca Própria. Depende de cada gestão (ENTREVISTADO Nº 4).

O desconhecimento dos consumidores em relação à Marca Própria mencionado pelo entrevistado Nº 4 corrobora o que foi concluído no primeiro artigo sobre o que motiva ou não os consumidores a comprar Marca Própria, uma vez que a preferência dos consumidores pelas Marcas de Fabricante está ligada à experiência de consumo com essas em relação ao atributo qualidade, sugerindo aos atacadistas e varejistas um foco na comunicação das Marcas Próprias no ponto de venda. Além disso, daqueles consumidores que optaram pela Marca Própria, o fizeram, principalmente, pelo preço mais baixo e não pelo conhecimento da marca.

A ruptura de produtos, seja ela por parte da indústria ou do atacadista, também prejudica a gestão de Marcas Próprias.

Dois entrevistados disseram que em alguns produtos há inclusive a manutenção das margens ou até mesmo margens menores, indo contra uma das vantagens apontadas anteriormente, como margens maiores. Um dos motivos que justifica essas margens menores é que alguns itens, por serem produzidos por fabricantes nacionais, já chegam aos varejistas com custos mais altos.

O varejista Nº 3 reconheceu que uma das desvantagens ligadas à Marca Própria seria a sua própria falta de foco em relação aos produtos, como por exemplo, a falta de organização de uma degustação dos produtos no ponto de venda.

Comentários adicionais feitos pelos varejistas

Algumas oportunidades associadas aos atacadistas foram identificadas pelos varejistas, como, ampliar o número de itens com Marca Própria oferecido; evitar a ruptura dos que já são comercializados e; aumentar os investimentos em ações de divulgação para os clientes.

Um dos entrevistados afirmou que, apesar de ter a liberdade para trabalhar ou não com Marca Própria, a opção por não trabalhar pode implicar na perda de alguns benefícios dentro da rede com o atacadista. Isso comprova a existência de uma parceria consolidada, em que de um lado tem-se a fidelidade do varejista ao Atacadista e à Marca Própria e de outro, o atacadista oferecendo o seu *know how* na gestão do supermercado e de Marca Própria. Entretanto pode significar também uma relação impositiva do Atacadista sobre o varejista.

Quando questionado se o cliente era informado sobre quais eram os fabricantes de determinados itens com Marca Própria, com o objetivo de vender mais, o entrevistado Nº 6, que faz parte da rede Beta, afirmou que não tem interesse em informar os clientes sobre quem são os fabricantes, pois quer que os clientes sejam fiéis à marca do Varejista e não à marca do

fabricante. Isso corrobora um dos benefícios do conceito de Marca Própria para o varejo, que é a fidelização do cliente à marca pela qualidade do produto e não pelo fabricante.

Em contrapartida, o entrevistado Nº 5, filiado à rede Alfa afirmou ser importante informar o cliente sobre quem são os fabricantes de Marca Própria para conferir a esses produtos maior credibilidade:

Olha, os daqui sabem porque eu informo, porque sempre quando me perguntam da qualidade do produto, eu já informo quem é o fabricante, ah, vai me comprar aqui o, a esponja de aço [Alfa], ah essa esponja é boa? Olha, essa esponja é fabricada pela Bombril, aí eu mostro atrás o fabricante, o fabricante é a Bombril, então se a Bombril fabrica uma esponja de aço Bombril que você já conhece e gosta, então eu imagino que vai gostar dessa, então é assim que a gente tenta, tenta mostrar que tem qualidade (ENTREVISTADO Nº 5).

Logo, a estratégia de informar os clientes sobre os fabricantes de Marca Própria pode ter vantagens no curto prazo, proporcionando credibilidade aos clientes, porém no longo prazo pode não fidelizar o cliente à sua marca e sim ao fabricante.

Percebe-se assim a diferença de posicionamento entre as duas redes de supermercados Alfa e Beta no que tange à informação dos fabricantes ou não da Marca Própria, que pode ser justificada pela própria diferença de estrutura adotada pelos Atacadistas A e B, em que o primeiro detém apenas a propriedade da rede e da Marca Própria mas não detém a propriedade dos supermercados; e o segundo detém a propriedade tanto da rede quanto da Marca Própria e dos supermercados e por isso possui uma visão mais ampla acerca da estratégia de Marca Própria.

3.5 Considerações Finais

A partir dos resultados encontrados, é possível afirmar que os pequenos e médios varejistas conhecem bem a estratégia de Marca Própria e reconhecem as suas vantagens para o negócio, principalmente, por fazerem parte de redes varejistas, que proporcionam seu desenvolvimento e capacitação através de ações específicas.

Contudo, a oferta de Marca Própria ainda não gera valor para os varejistas, no que se refere ao aumento considerável no faturamento e nas margens brutas. Os principais motivos que explicam isso são o número restrito de itens produzidos e comercializados pelos Atacadistas e a ruptura de alguns itens no ponto de venda; e a falta de foco dos próprios varejistas em ações mercadológicas que comuniqueem a relação custo-benefício desses produtos aos clientes.

Os entrevistados afirmaram que os consumidores ainda não conhecem Marca Própria ou não acreditam nela, o que justifica também o seu baixo percentual sobre o faturamento total dos supermercados.

As limitações encontradas durante a pesquisa se restringiram à amostra de entrevistados, pois um deles optou por não participar da pesquisa e dois deles não puderam participar por terem se desfiliado da rede Alfa, resultando no estudo com seis varejistas; e à não concessão de relatórios e documentos com dados financeiros sobre os itens Marca Própria que pudessem confirmar as informações obtidas sobre participação sobre o faturamento total, margens e quantidades vendidas.

Para um estudo futuro, sugere-se uma análise integrada da geração de valor de Marca Própria para toda a cadeia de suprimentos: indústrias, atacadistas, varejistas e consumidores. Especialmente buscando identificar quais são as perspectivas futuras das indústrias e atacadistas no que se refere à expansão dessa estratégia.

4. CONCLUSÕES

Essa dissertação teve como objetivos identificar a motivação de compra de Marcas Próprias por consumidores de pequenos e médios varejistas na cidade de Uberlândia/MG e analisar se a oferta de Marcas Próprias pelos atacadistas gera valor para os pequenos e médios varejistas também da cidade de Uberlândia/MG.

O que motivou essa pesquisa no pequeno e médio varejo de Uberlândia/MG foi o fato de a maioria dos estudos acadêmicos ainda estarem concentrados em Marcas Próprias de grandes redes varejistas, como Pão de Açúcar, Carrefour e WalMart. Assim, identificou-se a oportunidade de entender se a gestão de Marcas Próprias regionais tem gerado valor também para pequenos e médios varejistas, e os motivos que levam os consumidores a comprar ou não esses produtos.

Os resultados mostraram que, em geral, o que motiva os consumidores de pequenos e médios varejistas a comprar as suas respectivas Marcas Próprias ainda é o preço, embora alguns dos entrevistados tenham mencionado a qualidade e o custo benefício. Depreende-se disso que a Marca Própria já começa a ser reconhecida, ainda que timidamente, pela sua qualidade e não apenas pelo preço baixo.

Os produtos de Marca Própria comercializados pelos varejistas participantes dessa pesquisa são em sua maioria mais baratos do que os demais produtos. Isso pode significar uma

economia no orçamento familiar para os consumidores da cidade de Uberlândia e deve ser comunicado.

Os entrevistados que optaram por outras Marcas de Fabricante em detrimento às Marcas Próprias afirmaram que o fizeram pela qualidade e experiência que já possuem com aquelas marcas, não mencionando assim qualquer atributo negativo que desqualificasse a Marca Própria. Isso pode indicar a falta de conhecimento sobre esses produtos por parte dos consumidores.

Os estudos sugeriram ainda que a Marca Própria não gera valor para os varejistas no que se refere a aumento do faturamento e de margens brutas de vendas, devido ao fato do número de itens comercializados ainda ser baixo e à falta de foco nessa estratégia por parte de alguns varejistas.

Os varejistas reconhecem que a Marca Própria é capaz de fidelizar o cliente à sua loja por terem produtos de boa qualidade com preços acessíveis, além da perspectiva de margens de lucro maiores, no entanto não realizam ações no ponto de venda que comuniquem esses produtos aos consumidores, alegando, principalmente, a falta de verbas promocionais.

Conforme exposto pelos próprios varejistas, existe um cuidado por parte dos atacadistas ao escolherem as indústrias que fabricarão as suas Marcas Próprias a fim de assegurar a qualidade desses produtos, de modo que essa seja equivalente ou até superior a muitas Marcas de Fabricante. Assim, verificou-se também a oportunidade dos atacadistas e varejistas investirem mais na comunicação da qualidade desses produtos aos consumidores para motivar a compra.

Como parte dos requisitos para a obtenção do título de mestre no programa de mestrado profissional em Gestão Organizacional é necessário apresentar uma proposta de intervenção para um ou mais estabelecimentos que contribua para o desenvolvimento dos mesmos. Para tanto, a partir dos próprios resultados da pesquisa e de uma das dificuldades mencionadas pelos próprios varejistas em relação à falta de conhecimento dos produtos Marca Própria pelos consumidores, sugere-se duas ações no ponto de venda que comuniquem a oferta dos produtos de Marca Própria aos consumidores.

A primeira delas tem como objetivo apresentar de forma visível os produtos aos consumidores, ao organizar os produtos Marca Própria que estejam relacionados entre si na “ponta de gôndola” para dar destaque a esses e chamar a atenção dos consumidores. Por exemplo, agrupar os seguintes produtos: macarrão, molho de tomate, azeitonas, champignon e queijo ralado, todos da marca Alfa na ponta de gôndola e fixar um cartaz com os seguintes

dizeres: “Experimente preparar o seu macarrão com produtos Alfa/Beta, a qualidade vai te surpreender”.

A outra ação é voltada ao incentivo à experimentação com pequenos cartazes fixados ao lados produtos Marca Própria com a seguinte frase: “Produtos Alfa/Beta: satisfação garantida ou a troca por outro produto”. Ou seja, transmitir segurança ao consumidor para experimentar e comprovar a qualidade da Marca Própria e caso não haja a satisfação ele poderá trocá-la por outras marcas.

Essas ações foram previamente discutidas com os varejistas participantes da pesquisa e se apresentaram como propostas viáveis quanto à sua implementação no ponto de venda, pois são simples, não demandam investimentos financeiros e nem espaço nos pontos de vendas, que, por sua vez, já são restritos; e podem estimular o consumo de Marca Própria, aumentando a experiência dos consumidores com essa e, consequentemente, o faturamento e margens de lucro do varejista.

5. REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. **Pesquisa ranking ABRAS 2016**. São Paulo: Disponível em: <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>. Acesso em: 04 janeiro 2018.

ACNIELSEN Brasil. **Em um cenário econômico não tão otimista, Marca Própria se destaca por promoção, aponta Nielsen**. 2015. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2015/Em-um-cenario-economico-nao-tao-otimista-marca-propria-se-destaca-por-promocao-aponta-Nielsen.print.html>> Acesso em: 10 out. 2017.

ACNIELSEN Brasil. **Marca Própria traz destaques em básicos e premium, mesmo em um cenário de recessão**. 2017. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2017/Marca-propria-traz-destaques-em-basicos-e-premium-mesmo-em-um-cenario-de-recessao.html>>. Acesso em: 08 nov. 2017

AILAWADI, K. L., KELLER, K. L. **Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities**. Journal of retailing, v. 80, n. 4, p. 331-342, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>

ALVES FILHO, A. G., CERRA, A. L., MAIA, J. L., SACOMANO NETO, M., BONADIO, P. V. G. **Pressupostos do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. Gestão & Produção, v. 11, n. 3, p. 275-288, set-dez. 2004.

<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2004000300003>

AMA (American Marketing Association), **Dictionary**. 2017. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B>>. Acesso em: 10/10/2017

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCA PRÓPRIA E TERCEIRIZAÇÃO. **Conceito de Marca Própria**. 2017. Disponível em <<http://abmapro.org.br/sobre/marca-propria/>>. Acesso em: 08 nov 2017.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELL, R.; CUTHBERTSON, R. **Collaboration in the retail chain**. IN: REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C. (Eds.). *Retail strategy – the view from bridge*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 356p.

BORGES, C. B. G., CUNHA, A. R. A. **Quem vende a cesta básica mais barato?** Um abalo na eficiência das grandes redes supermercadistas. In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 11., 2004, Diamantina. **Anais...** Diamantina: CEDEPLAR, UFMG, 2004.

BOWERSOX, D. J., COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, 1992.

BOYD, H. W. et al. **Marketing research:** text and cases. Homewood: R. D. Irwin, 1989.

BURTON, S., LICHTENSTEIN, D. R., NETEMEYER, R. G., GARRETSON, J. A. **A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates.** Journal of the Academy of Marketing Science, Greenvale, v. 26, n.4, p. 293-306, Fall, 1998.

CAMPBELL, C. **Eu compro, logo sei que existo:** as bases metafísicas do consumo moderno. In: BARBOSA, Lívia & CAMPBELL, Colin (org). Consumo, cultura e identidade. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

CARTA CAMPINAS. Economia e Política. Manchete: Brasil vive a maior crise econômica da história, aponta estudo da Unicamp. Mai 2017. Disponível em: <<http://cartacampinas.com.br/2017/05/brasil-vive-a-maior-crise-economica-da-historia-aponta-estudo-da-unicamp/>>. Acesso em: 11 out. 2017.

CHOPRA, S., MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Estratégia, Planejamento e Operação.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHURCHILL JUNIOR, G. A., PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COLLINS-DODD, C., LINDLEY, T. **Store brands and retail differentiation:** the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, New York, v. 10, p. 345-352, 2003.
[https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00054-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00054-1)

COOPER, M. C, LAMBERT, D. M, PAGH, J. D. **Supply chain management:** more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

<https://doi.org/10.1108/09574099710805556>

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição.** 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COX, J. F., BLACKSTONE, J. H., SPENCER, M. S. APICS Dictionary. 8th. ed. Falls Church: American Production and Inventory Control Society, 1995.

DHAR, S. K., HOCH, S. J. **Why store brand penetration varies by retailer.** *Marketing Science*, Linthicum, v. 16, n. 3, p. 208-227, summer, 1997.

DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição.** São Paulo: Atlas, 1993. 367 p.

DICK, A., JAIN, A., RICHARDSON, P. Correlates of store brand proneness: some empirical observations. **Journal of Product & Brand Management**, v. 4, n. 4, p. 15-22, 1995.
<https://doi.org/10.1108/10610429510097663>

ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: LTC, 2000.

FURUTA, É. C. **Razões de escolha de supermercados de vizinhança como ponto de compra.** 2002. 97 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

GARCIA JC., FILHO, R. **O núcleo central de Uberlândia:** uma análise das atividades de comércio e serviços. Horizonte Científico [Internet] 2012 Fev. [Acesso 2018 Ago 05]; 6(2): 1-27. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontcientifico/article/view/4344>.

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. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00071-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00071-4)

GRACE, D., O'CASS, A. **Service branding:** consumer verdicts on service brands. Journal of Retailing and Consumer Services, [s.l.], n. 12, p. 125-139, 2005.

HARCAR, T., KARA, A., KUCUKEMIROGLU, O. **Consumer's perceived value and buying behavior of store brands:** an empirical investigation. The Business Review, Cambridge, v. 5, n. 2, p.55-62 Summer 2006.

HOCH, S. J., BANERJI, S. **When do private labels succeed?** Sloan management review, v. 34, n. 4, p. 57, 1993.

HOLBROOK, M. B. **The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience.** In: RUST, R.; OLIVER, R. Service quality: new directions in theory and practice. Newbury Park, CA: Sage, 1994. <https://doi.org/10.4135/9781452229102.n2>

KELLER, K. L., LEHMANN, D. R. **Brands and branding:** research findings and future priorities. Marketing Science, [s.l.], v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

KELLER, K. L., MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Person Prince Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** Futura, 2000.

KOTLER, P., KELLER, K. **Administração de marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.

LEPSCH, S. L., SILVEIRA, J. A. Marcas Próprias em supermercados brasileiros. **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO-SEMEAD**, v. 3, 1998.

MASON, J. B., MAYER, M. L., WILKINSON, J. B. **Modern Retailing:** theory and practices. 3 ed. USA. Irwin: 1993.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1994.

MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S. et al. **Defining supply chain management.** *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>

NANTES, J. F. D. Projeto de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVER, C. M. Fornecimento de Marca Própria para supermercados: fatores propulsores e Restritivos. In: ÂNGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Orgs.). **Varejo Competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001. v. 5.

OLIVEIRA, R. N. A. **Marca Própria.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 251 p.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. São Paulo. Ed. Atlas, 2000. 388p.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2007.

PAULA, V. A. F. de. **Estratégia de marcas no varejo de alimentos:** concepção e gestão de Marca Própria na Inglaterra e no Brasil. 2008. 224 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

PIATO, É. L. et al. Análise do alinhamento da estratégia de Marcas Próprias do atacado distribuidor em relação às perspectivas dos clientes varejistas. 2011.

PIRES, S. RI. **Gestão da cadeia de suprimentos:** conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

PRODANOV, C. C., DE FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2^a Edição. Editora Feevale, 2013.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência:** olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, P. S., JAIN, A.K., DICK, A. Household store brand proneness: a framework. **Journal of retailing**, v. 72, n. 2, p. 159-185, 1996.
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90012-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90012-3)

RICHERS, R. **O enigmático mais indispensável consumidor:** teoria e prática. Revista da Administração, jul./set. de 1984.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing:** uma versão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002. 437 p.

SCHECHTER, L. **A normative conception of value.** Progressive Grocer, Executive Report, p. 12-14, 1984.

SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHULTZ, Don E., BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SERRALVO, F. A., FURRIER, M. T. **Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica**. VII Seminário em Administração FEA-USP, São Paulo, 2004.

SHETH, J. N. Integrative theory of patronage and behavior, in patronage behavior and retail management. New York, North-Holland, elserier Science Publishing Company, Inc, 1983.

SHONO, C. F. et al. **Marca Própria gerando vantagens competitivas no mercado varejista**. Jovens Pesquisadores-Mackenzie, v. 4, n. 1, 2010.

SILVA, L. A. **Atitude do consumidor em relação às MP de supermercados**: um estudo exploratório. 220 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2009.

SOLOMON, M., R. **Consumer behavior - buying, having & being**. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STREBINGER, A., SCHWEIGER, G., OTTER, T. **Brand equity and consumer information processing**: a proposed model. Paper presented at AMA's Marketing Exchange Colloquium, Vienna, 1998.

TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998. 220 p.

TOLEDO, G. L., GIRALDI, J. M. E., PRADO, K. P. L. A. **Mapa perceptual de Marca Própria**: uma investigação das principais marcas de grandes redes de supermercados no Brasil. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 77-92, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VÁSQUEZ, R. P. **Identidade de marca, gestão e comunicação**. Organicom, [s.l.], n. 7, ano 4, p. 201-211, 2007.

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.
<https://doi.org/10.1108/10610420410546943>

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr.2002.

WILD, R. **Production and operations management**. 5. Ed Inglaterra: Cassel Educational Ltd, 1995. 928 p

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publications, 1994.

YOKOYAMA, M. H., SILVA, A. L., PIATO, E. L. **O desenvolvimento de Marca Própria: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia**. Gestão & Produção, v. 19, n. 3, p. 543-556, 2012.

<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000300008>

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

Uberlândia, 06 de abril de 2018

Prezado (a), senhor (a) _____,

Sou aluna do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, sob orientação da Profª. Drª. Verônica Angélica Freitas de Paula. A dissertação que estou desenvolvendo tem como título: MARCAS PRÓPRIAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA PEQUENOS E MÉDIOS VAREJISTAS: UM ESTUDO MULTICASOS. Assim, segue a proposta de realização do trabalho para seu conhecimento. A dissertação prevê uma pesquisa de campo no seu estabelecimento, com a realização de entrevistas com o proprietário/gestor e também com alguns clientes, a análise de documentos e de alguns produtos de gôndola. Desta forma, gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de participar da realização do referido trabalho.

Os resultados do trabalho poderão ser encaminhados para a empresa e, ainda, coloco-me à disposição para a realização de apresentação destes ao final do trabalho. Aproveito para informar os meus dados de contato:

Email: adm.thaismms@gmail.com

Atenciosamente,

Thaís Moura Martins dos Santos

Mestranda em Gestão Organizacional – Linha de pesquisa “Gestão Empresarial”

FAGEN – Faculdade de Gestão e Negócios

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO (VAREJISTA)

Pelo presente instrumento o entrevistado (a) abaixo assinado (a) declara estar de acordo em participar da pesquisa sobre **MARCAS PRÓPRIAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA PEQUENOS E MÉDIOS VAREJISTAS: UM ESTUDO MULTICASOS**, promovida pela discente de mestrado da FAGEN/UFU, Thaís Moura Martins dos Santos, sob a responsabilidade da professora orientadora Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula.

A pesquisa resultará em publicação acadêmica, da qual esta empresa participará com o nome _____ (REAL ou FICTÍCIO), sendo preservado o nome do entrevistado.

_____, ____ de _____ de 2018

Assinatura

Cargo/Função

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CONSUMIDORES

(Caso o consumidor tenha escolhido o produto de Marca Própria) Mencionar o produto que foi escolhido

1. Por que você escolheu esse produto?

Objetivo: Identificar as motivações que influenciaram o consumidor a comprar Marca Própria. Alguns fatores influenciam a atitude do consumidor em relação às Marcas Próprias, como: **ações promocionais** no ponto de venda, que melhoram a percepção sobre as Marcas Próprias, **imagem da loja**, que se for positiva, leva à percepção de que a Marca Própria tem qualidade, **a família e os grupos sociais, o preço**, a relação **preço e qualidade**, pois preços baixos são associados a uma baixa qualidade e o risco percebido, que está ligado a percepção de inferioridade do produto (DICK, JAIN, RICHARDSON, 1995, DHAR, HOCH, 1997, BURTON ET AL., 1998 COLLINS-DODD, LINDLEY, 2003, HARCAR, KARA, KUCUKEMIROGLU, 2006, TOLEDO, GIRALDI, PRADO, 2007). **Pelo fabricante**

(Caso o consumidor NÃO tenha escolhido o produto de Marca Própria, havendo essa opção) Mencionar o produto da outra marca que foi escolhido

2. Por que você não escolheu esse produto de Marca Própria?

Objetivo: confirmar se a atitude do consumidor perante Marca Própria não é muito favorável pelo fato de ainda não terem tido **nenhuma experiência** com esses produtos ou apresentarem resistência em comprá-los pela **atribuição de baixa qualidade** (SILVA, 2009).

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA VAREJISTAS

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

1. Perfil do entrevistado: formação, área de atuação, cargo, tempo de atuação na área e na empresa estudada.
2. Caracterização da empresa: tempo de existência/atividade da organização, número de colaboradores, número de check outs, rede a que pertence, localização.

PARTE II – PERCEPÇÃO E CONHECIMENTO DO PROPRIETÁRIO/GESTOR DO ESTABELECIMENTO ACERCA DA ESTRATÉGIA DE MP

1. O que você conhece sobre Marca Própria?
2. O que você acha dos produtos MP?

Objetivo: Avaliar o grau de familiaridade do proprietário/gestor com o conceito de Marca Própria e relacionar o quanto esse conhecimento influencia na gestão desses produtos do seu supermercado.

PARTE III – CATEGORIAS DE PRODUTOS MP COMERCIALIZADAS E RESPECTIVOS FORNECEDORES, PREÇOS PRATICADOS E ESTRATÉGIAS DE VENDAS ADOTADAS

1. Qual é o número total de itens com que você trabalha? E o número de itens Marca Própria? E qual é a participação % de MP no total de vendas?

Objetivo: identificar a participação % dos itens de Marca Própria sobre o total de itens ofertados do supermercado.

2. Quais Marcas Próprias do atacadista estão disponíveis na loja? Conhece outras Marcas Próprias do Atacadista? Você sabe se há alguma Marca Própria que o atacadista vende exclusivamente para os membros da rede?

3. Há quanto tempo você trabalha com Marca Própria?

Objetivo: verificar se o resultado das vendas de Marca Própria é compatível com o tempo de atuação no mercado.

4. Com quais categorias de Marca Própria você trabalha? Por que você decidiu trabalhar com essas categorias especificamente?

5. Com quais categorias de Marca Própria você não trabalha? Por quê?

6. Tem alguma categoria de produto que você oferecia Marca Própria e não oferece mais, por quê?

Objetivo: verificar se existe alguma categoria de produto mais estratégica sob o ponto de vista de vendas.

7. Você realiza algum tipo de ação para estimular o consumidor a comprar os itens de Marca Própria? Se sim, qual ou quais? Isso faz você vender mais Marca Própria?

Objetivo: Identificar se as ações promocionais desenvolvidas ou a falta delas influenciam ou não nas vendas de Marca Própria.

- Quais são os itens MP mais vendidos? E aqueles menos vendidos? Por quê?

Objetivo: saber se o consumidor compra Marca Própria por categoria de produto ou não.

- A introdução de itens Marca Própria aumentou o seu faturamento? Em quanto, em termos percentuais?

Objetivo: Verificar se a Marca Própria está gerando valor para o varejista ou não.

- Você pensa em aumentar ou reduzir o número de itens MP no seu supermercado? Por quê?

Objetivo: verificar a perspectiva de crescimento da Marca Própria no varejista.

PARTE IV - MOTIVOS QUE LEVAM UM VAREJISTA A TRABALHAR COM PRODUTOS DE MP

- Inicialmente, por que você decidiu trabalhar com Marca Própria?

- O sortimento de MP é definido em conjunto com o Atacadista? Há alguma restrição ou exigência?

- A partir da sua experiência, quais são as vantagens e desvantagens que você identifica ao trabalhar com MP?

Objetivo: Identificar se a estratégia de Marca Própria gera valor ou não para o varejista ao analisar se os principais motivos que levam um varejista a ampliar o seu sortimento de produtos e trabalhar com Marca Própria citados por (Dhar, Hoch, 1997, Parente, 2000) se confirmam ou não, a saber:

- Desenvolvimento da fidelidade do consumidor à loja por meio de uma exclusiva linha de produtos,
- Fortalecimento da imagem do varejista,
- Aumento do poder de barganha com fornecedores,
- Oferta de mais alternativas de produtos aos clientes, diminuindo a vulnerabilidade às marcas-líderes,
- Aumento da competitividade,
- Melhoria das margens de lucro e alcance de melhores resultados financeiros,
- Melhoria do nível de atendimento das necessidades dos consumidores,
- Aumento do poder de decisões no gerenciamento de categorias,
- Acompanhamento das tendências de mercado,
- Construção de vantagem competitiva sobre a concorrência, e
- Aumento do fluxo de clientes às lojas por meio da oferta de produtos exclusivos a preços menores.

- Qual é o percentual de faturamento dos itens Marca Própria sobre o faturamento mensal?

Objetivo: verificar a representatividade da Marca Própria no faturamento do supermercado.

5. Você gostaria de fazer mais algum comentário sobre a oferta de Marcas Próprias?
Objetivo: identificar algum aspecto que não tenha sido abordado durante a pesquisa ou pela literatura.