

SUPERMERCADOS DE VIZINHANÇA: GERAÇÃO DE VALOR COM A OFERTA DE MARCAS PRÓPRIAS

NEIGHBORHOOD SUPERMARKETS:
VALUE CREATION BY OFFERING PRIVATE LABELS

THAÍS MOURA MARTINS DOS SANTOS
adm.thaismms@gmail.com

VÉRICA FREITAS
verica@ufu.br

LUCAS SCIENCIA DO PRADO
ls.doprado@gmail.com

VERÔNICA ANGÉLICA FREITAS DE PAULA
veronica@ufu.br

RESUMO

Considerando o potencial de geração de valor das Marcas Próprias e seu incipiente uso no Brasil em relação a outros países, este artigo objetivou analisar como a oferta de Marcas Próprias pelos atacadistas pode gerar valor para supermercados de vizinhança que as comercializam. Foi realizada pesquisa qualitativa, com estudo de casos múltiplos, coleta de dados por meio de entrevistas com proprietários/gestores de supermercados de vizinhança que fazem parte de redes gerenciadas por atacadistas líderes no mercado nacional e que comercializam Marcas Próprias. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise de conteúdo. Foi possível concluir que a Marca Própria ainda não gera valor para os supermercados de vizinhança em relação ao aumento do faturamento e das margens de lucro, embora seja capaz de fidelizar o cliente às lojas por serem considerados produtos de boa qualidade com preços acessíveis. Os entrevistados demonstraram expectativa de incremento nas margens de lucro com esses produtos futuramente.

Palavras-Chaves: Valor. Atacado. Varejo. Marca Própria.

ABSTRACT

Considering Private Labels' potential for value creation and their incipient use in Brazil in relation to other countries, this article aimed to analyze how the offer of Private Labels by wholesalers can generate value for neighborhood supermarkets that sell them. A qualitative research was carried out, with a multiple cases study, with data collection through interviews with owners/managers of supermarkets that are part of networks managed by national leading wholesalers that offer Private Labels. The interviews were recorded and transcribed for content analysis. It was possible to conclude that Private Labels do not yet generate value for neighborhood supermarkets in relation to increased sales and profit margins, although it is able to retain customer loyalty to stores as they are good quality products with affordable prices. Furthermore, the interviewees showed an expectation of an increase in profit margins with the sale of these products in the future.

Keywords: Value. Wholesale. Retail. Private Label.

1 INTRODUÇÃO

A estratégia de Marca Própria é adotada pelos varejistas com o objetivo de obter vantagem competitiva através da comercialização de produtos exclusivos. Um dos motivadores para a adoção dessa estratégia envolve as margens de lucro mais altas por unidade quando comparadas às Marcas de Fabricante, mesmo com preços menores para o consumidor final (HOCH, BANERJI, 1993; COUGHLAN et al., 2002; GARRETSON, FISHER, BURTON, 2002). Isso ocorre devido à seleção, que normalmente os varejistas realizam, de fabricantes que **têm** excesso de capacidade produtiva ou que possuem marcas pouco expressivas no mercado (BOWERSOX, COOPER, 1992). Assim, por meio de acordos, que normalmente consideram volumes expressivos, conseguem produzir suas Marcas Próprias a custos mais baixos.

Entretanto, além das maiores margens, outros motivos são considerados pelos adotantes de Marcas Próprias. Parente (2000) destaca alguns: 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.

Segundo Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO, 2019), dentre as quinze principais categorias de Marca Própria analisadas pela pesquisa Nielsen Brasil, há uma maior concentração daquelas que se posicionam como marcas de preço médio baixo (65%), seguidas pelas de preço médio alto (21%) e, por fim, as mais baratas (14%). Entretanto, as Marcas Próprias de preços médios altos foram as únicas que apresentaram crescimento (10,9%); aquelas de preço baixo tiveram retração de 13,5% e médios baixos totalizaram queda de 9,9%.

Assim, todos esses fatores podem representar uma oportunidade de desenvolvimento da Marca Própria em supermercados de vizinhança, principalmente ao considerar que houve um significativo aumento de 12,5% na presença de marcas próprias na cesta do consumidor, uma vez que, o consumo de produtos de marcas próprias cresce muito durante as crises (ABMAPRO, 2020).

Assim, nesse contexto este artigo tem o objetivo de analisar como a oferta de Marcas Próprias pelos atacadistas pode gerar valor para os supermercados de vizinhança. Sobre a definição de Valor, Schechter (1984) afirma que são todos os fatores, tanto qualitativos quanto quantitativos, subjetivos e objetivos, que compõem 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).

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 A cadeia de suprimentos e o supermercado de vizinhança

Inicialmente o conceito de *supply chain management* (SCM) 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, 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).

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 (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 na cadeia; e relações entre as empresas da cadeia, que envolve a cooperação e parcerias.

Utilizando essa ideia em marketing, tem-se o conceito de canal de distribuição, que é um sistema organizado de instituições interdependentes que disponibilizam os produtos e serviços aos usuários finais a fim de auxiliar no desenvolvimento dos fluxos de marketing (CHURCHILL JÚNIOR, PETER, 2000). Dessa forma, o objetivo da distribuição é fazer o produto chegar aos consumidores de forma 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, há os revendedores (também 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 diferentes níveis (BOWERSOX, COOPER, 1992; CHURCHILL JÚNIOR, PETER, 2000, ROSENBLOOM, 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. De acordo com a literatura, o termo “pequenos varejistas” também pode se referir a supermercados de bairro ou até mesmo supermercados de vizinhança. Para Kotler (1998), Furuta (2002) e Wilder (2003), o supermercado compacto ou de vizinhança é caracterizado por: operar com baixo custo

e margem média; atender às necessidades de alimentos, higiene pessoal e limpeza e manutenção do lar; possuir até 10 checkouts; e estar localizado em zonas comerciais de vizinhança.

2.2 Marca Própria sob a perspectiva do supermercado de vizinhança

Para Lepsch (1998), 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, p. 430) 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 [...] alternativa é o fabricante produzir alguns itens com seu próprio nome e alguns com o nome do revendedor.

Hoch e Banerji (1993) 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. 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 - os autores concluíram que, sob a ótica dos consumidores desse tipo de marca, há 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 do mercado. O poder de barganha que os varejistas têm ao negociar esses produtos com os fabricantes possibilita a criação de estratégias de preços e promoções mais atraentes do que as Marcas de Fabricante.

Hoch e Banerji (1993) também estudaram alguns varejistas da indústria norte-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: a qualidade relativa da Marca de Fabricante; a variabilidade da qualidade dos produtos de Marca Própria; o número de categorias de produtos 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 com lucratividade mais alta.

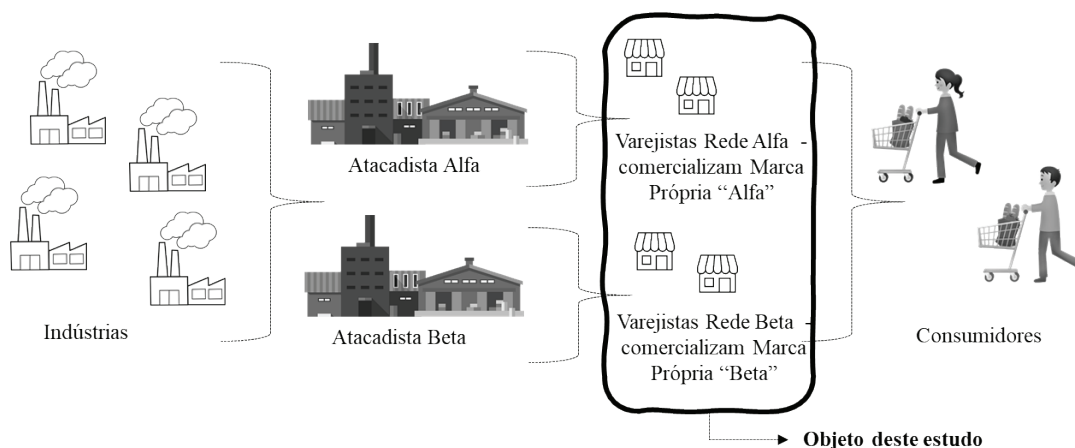
3 MÉTODO DE PESQUISA

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).

O critério utilizado para selecionar os varejistas a serem estudados foi participar de alguma rede de supermercados que comercializasse Marca Própria em Uberlândia/MG. É importante destacar que Uberlândia foi escolhida por ser considerada, segundo Garcia e Ribeiro Filho (2012), o maior polo atacadista da América Latina, responsável pela distribuição de produtos para todas as regiões do Brasil. Além disso, os principais atacadistas da cidade possuem redes de supermercados e Marcas Próprias.

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 SCM de Marca Própria de propriedade dos atacadistas e suas respectivas redes varejistas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a Figura 1, 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 desta pesquisa, serão objeto de estudo os varejistas que comercializam as Marcas Próprias Alfa e Beta.**

Destaca-se que os Atacadistas A e B adotam estratégias diferentes de comercialização de Marca Própria. O Atacadista A detém a propriedade apenas da rede de supermercado Alfa e da Marca Própria Alfa, assim os oito supermercados varejistas filiados a essa 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, cinco participaram da pesquisa: dois se descredenciaram da rede recentemente; e um optou por não participar da pesquisa. Dessa forma, foram realizadas seis entrevistas, com gestores de seis varejistas de bairro diferentes de Uberlândia que são filiados a redes gerenciadas por atacados (cinco filiados à Rede Alfa e um da Rede Beta). Das empresas pesquisadas, há aquelas que estão no mercado há menos tempo, como dois meses, e **há mais tempo, 34 anos. Elas têm entre três e oito checkouts** e entre 17 e 43 funcionários.

Em relação ao perfil dos entrevistados, quanto à escolaridade, cinco possuem nível superior e apenas um possui nível fundamental; cinco são proprietários dos supermercados e um é gerente geral. A Figura 2 apresenta o perfil dos entrevistados e das lojas:

Figura 2. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Função	Rede	Tempo da loja	Escolaridade	Número funcionários	Número checkouts
Entrevistado 1	Proprietário	Alfa	20 anos	Pós-graduação em Finanças	14	3
Entrevistado 2	Proprietário	Alfa	02 anos	Ensino Fundamental	16	3
Entrevistado 3	Proprietário	Alfa	34 anos	Graduação em Administração	60	8
Entrevistado 4	Proprietário	Alfa	02 meses	Graduação em Agronomia	17	3
Entrevistado 5	Proprietário	Alfa	21 anos	Graduação em Ciências Contábeis	43	6
Entrevistado 6	Gerente	Beta	07 anos	Técnico em Logística	80	9

Fonte: dados da pesquisa

Foram realizadas entrevistas com apoio de um roteiro semiestruturado como instrumento de coleta de dados. Tal técnica é caracterizada por questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses/ou proposições relacionadas ao tema da pesquisa. Assim, os questionamentos podem dar frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O roteiro de entrevista continha questões abertas, permitindo que os entrevistados respondessem livremente. A entrevista com apoio de roteiro semiestruturado “[...] 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 realizada nos supermercados, as entrevistas foram feitas e gravadas, com autorização prévia dos participantes, com o direcionamento do roteiro de entrevista para os varejistas. 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, em que se escolhe os documentos, formula hipóteses e objetivos para a pesquisa, (b) exploração do material, em que se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos e (c) tratamento dos resultados e interpretações. Cada fase do roteiro segue regras específicas, podendo ser utilizado tanto em pesquisas quantitativas quanto em pesquisas qualitativas.

Assim, para análise dos dados, os resultados foram agrupados conforme as categorias de análise, propostas com base no referencial teórico: conhecimento dos gestores dos varejistas sobre Marca Própria; opinião sobre Marca Própria; participação de Marca Própria sobre o total de itens e o faturamento do varejista; Marcas Próprias comercializadas pelos varejistas; tempo de comercialização de Marca Própria; categorias de Marca Própria comercializadas na loja; ações promocionais de Marca Própria no ponto de venda; itens com Marca Própria mais e menos vendidos; percentual de aumento das Marcas Próprias sobre o faturamento da empresa; intenção sobre aumento/redução na comercialização de Marca Própria; motivos para participar da Rede Alfa ou Beta e comercializar Marca Própria; decisão sobre o sortimento de Marca Própria; vantagens e desvantagens de comercializar Marca Própria. Além disso, são analisados também comentários adicionais feitos pelos varejistas durante as entrevistas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as análises dos resultados, a partir das categorias destacadas na seção Método de Pesquisa. Para facilitar a discussão dos resultados, cada uma das categorias com as subcategorias emergentes foi destacada.

Conhecimento dos gestores dos varejistas sobre Marca Própria

Quando os respondentes foram questionados sobre o Marca Própria, os aspectos mais citados foram: apresenta qualidade equivalente à marca líder, preço acessível, boa qualidade, perspectiva de fidelizar o cliente, além de proporcionar exclusividade ao varejista. Nota-se assim, indícios de que relação benefício-custos, característica da equação do valor (KOTLER, 2000), é influenciada pela percepção de menor preço das Marcas Próprias, porém com uma entrega de qualidade boa ou equivalente às marcas líderes da categoria, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Conhecimento dos Varejistas sobre Marca Própria

Total de menções/respostas	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

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Opinião dos gestores dos varejistas sobre Marca Própria

Em relação ao que acham da estratégia de Marca Própria, os varejistas confirmaram alguns aspectos mencionados pela literatura, como boa qualidade, preço acessível, fidelização do cliente à marca e exclusividade. Alguns disseram estar satisfeitos com a marca e que enquanto existem itens com giro satisfatório, há também aqueles com giro insatisfatório. 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 o entrevistado 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” (Entrevistado6). Foi observada 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.

Participação de Marca Própria sobre o total de itens e faturamento do varejista

De forma geral, tanto a participação quanto o faturamento de Marca Própria sobre o total ainda são inexpressivos dentro dos supermercados analisados. O sortimento de Marca Própria é de cerca de 1%; e o percentual do faturamento das Marcas Próprias sobre o faturamento total varia de 0,03% a 5%. Isso ocorre devido ao número baixo de itens de Marca Própria comercializados, o que pode indicar uma oportunidade a ser explorada pelos varejistas. Esses dados podem ser vistos na Tabela 2.

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 têm liberdade para comercializar as marcas X (alimentos), Y (higiene e cuidados pessoais) e Z (limpeza), todas de propriedade também do Atacadista A.

Tempo de comercialização de 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 2.

Tabela 2: Dados da comercialização Marca Própria

Rede	Tempo de Comercialização	Sortimento	Faturamento
Alfa	2 meses	0,01%	0,5%
Alfa	1 ano e 6 meses	1,25%	0,03%
Alfa	2 anos	1,25%	2%
Beta	7 anos	0,44%	Não informou
Alfa	10 anos	0,5%	5%
Alfa	14 anos	0,26%	0,5%

Um dos varejistas, que havia adquirido a empresa há apenas dois meses, viu na entrada para a rede a possibilidade de aprender mais sobre o trabalho com Marcas Próprias e alavancar seu desempenho inicial a partir da experiência e tradição da rede Alfa no setor varejista:

[...] nós nunca mexemos com supermercado, entendemos de comércio, [...], porém a gente precisava de alguém com expertise do negócio da Marca Própria. A opção era ou contratar um gerente muito bom, que hoje é muito caro [...]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. 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 (ENTREVISTADO4).

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. O trabalho com a rede Alfa pode ter impulsionado a estratégia e o foco do varejista nas Marcas Próprias. Por outro lado, o Entrevistado3, que comercializa Marca Própria há 14 anos, reconheceu que não há um foco nessa estratégia, mas pretende reforçar a parceria com o 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 [...]. Então eles nos propuseram assim, aumentar o mix, e eles fariam **ações**, [...] 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 (ENTREVISTADO3).

A loja desse entrevistado é média, com oito checkouts, e apresenta grande variedade de Marcas de Fabricante e poucos produtos com Marca Própria nas gôndolas. Fica evidente pelo trecho destacado acima, que a relação com atacadistas que dão foco em Marcas Próprias pode influenciar na estratégia e adoção das pequenas redes. Além disso, ações de promoção conjunta podem alavancar o resultado das pequenas redes.

Categorias de Marca Própria comercializadas pelos varejistas

Os entrevistados trabalham com todas as categorias de produtos com 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, amaciantes, 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, inclui itens como algodão, hastes flexíveis e papel higiênico.

Portanto, não há categoria em que os varejistas entrevistados não trabalhem com Marcas Próprias. Entretanto, o baixo giro de produtos na gôndola pode ser uma justificativa para a desistência de algumas categorias. Tal fato pôde ser observado com os entrevistados 3 e 5, que mencionaram a preferência de marcas de fabricantes consolidados para categorias com macarrão e a mistura para bolos, devido ao baixo giro de estoque.

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. Conforme destacado na Tabela 3, a distribuição de tabloides (formato de jornais impressos com os itens Marca Própria em oferta), confeccionados pelos atacadistas, promoções específicas, carro de som e ponta de gôndola são as ações realizadas. De maneira geral não se percebeu um forte investimento nas ações promocionais e de comunicação para as Marcas Próprias.

Uma ação interessante, vem de um dos entrevistados, pertencente à rede Beta. Ele destacou uma ação específica que estimula o consumidor a experimentar Marca Própria: “satisfação garantida ou seu dinheiro de volta”:

Tranquilo se a pessoa levar e trazer de volta a gente paga o produto com outro produto que ela quiser. Aí, não tem problema não. Porque a marca é a nossa responsabilidade na rede. [...] Mas é rara a pessoa que leva o produto de Marca Própria que devolve (ENTREVISTADO6).

Como no caso da rede Beta os supermercados são todos de propriedade do Atacadista B, o entrevistado 6 afirmou que existe o compromisso e a preocupação do atacadista com a imagem de sua Marca Própria, que, portanto, seleciona os melhores fabricantes para produzir os produtos que levarão a sua Marca Própria.

Tabela 3: Ações promocionais feitas no ponto de venda para Marca Própria

Total de menções/respostas	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

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Itens com Marca Própria mais vendidos e menos vendidos

Os itens mais vendidos com Marca Própria 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 por serem bastante explorados nos tabloides das redes varejistas. Além disso, o Entrevistado5 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 da marca X, eu acredito que seja, eu não tenho esse dado, mas, pelo que eu percebo aqui é, né, e o nosso arroz ele é embalado pela empresa X, então é o mesmo arroz (ENTREVISTADO 5).

Já em relação ao papel higiênico, não houve uma explicação clara sobre os motivos para o grande volume de vendas, mas durante a pesquisa foi possível observar que esse produto tem preço acessível, além de estar disponível em grandes quantidades nas gôndolas de alguns supermercados visitados. Na Tabela 4, estão os produtos mais citados em relação ao volume de vendas.

Tabela 4: Itens Marca Própria mais vendidos

Total de menções/respostas	14
Arroz	4
Feijão	3
Papel higiênico	2
Café	1
Enlatados	1
Não sabe	1
Macarrão	1
Higiene oral	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Já na Tabela 5, destacam-se os itens menos vendidos, são eles: multiuso, algodão, batata palha, papel alumínio, papel toalha e queijo parmesão. De acordo com o Entrevistado1, para alguns itens os consumidores ainda preferem a marca líder à Marca Própria, como por exemplo, o multiuso, citando o exemplo da marca Veja. Em relação aos demais itens, não foi possível obter justificativa pelas entrevistas realizadas.

Tabela 5: Itens Marca Própria menos vendidos

Total de menções/respostas	8
Não sabe	2
Multiuso	1

Algodão	1
Batata palha	1
Papel alumínio	1
Papel toalha	1
Queijo parmesão	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Comparando os resultados das Tabelas 4 e 5, percebe-se que produtos commoditizados podem apresentar indícios de maior venda em relação as Marcas Próprias. Já produtos de categorias que podem ter um maior nível de diferenciação, a partir de suas características, podem não ter a preferência do consumidor para as Marcas Próprias.

O impacto do faturamento de Marca Própria sobre o faturamento da empresa

Três dos seis entrevistados disseram que a oferta de Marca Própria não aumentou consideravelmente 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 de percepção pode ser devido ao foco que é dado por cada varejista à estratégia de Marca Própria.

Embora o Entrevistado1 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 A, e em relação a alguns itens ele trabalha apenas com Marca Própria, por exemplo, no caso de papel alumínio e papel toalha.

Intenção dos varejistas em aumentar ou reduzir a comercialização

A maioria dos varejistas pretende aumentar o número de itens Marca Própria em suas lojas à medida que novos produtos forem lançados e mediante incentivos do Atacadista. O entrevistado 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" (ENTREVISTADO5).

Motivos para os varejistas entrarem para a Rede 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 promocio-

nais; *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 em armazenagem e distribuição (ver Tabela 6).

Tabela 6: Motivos para os varejistas entrarem para a Rede Alfa ou Beta

Total de menções/respostas	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

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

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 diferenciar dos demais supermercados, comercializando produtos com marcas exclusivas das redes; além da tradição da marca Alfa e a parceria entre atacado e varejo que, de acordo com um dos entrevistados, é contrapartida exigida pelo atacadista em troca do *know-how* oferecido. Na Tabela 7 destacam-se os motivos de acordo com os códigos observados.

Tabela 7: Motivos para os varejistas comercializarem Marca Própria

Total de menções/respostas	5
Tradição da marca Alfa	1
Parceria atacado/varejo	1
Fazer parte da Rede Alfa	1
Exclusividade	1
Estratégia da rede	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

Decisão sobre o sortimento de Marca Própria

O sortimento de Marca Própria é sugerido pelo Atacadista, mas a decisão final de quais itens serão oferecidos na loja é do varejista, que, ao optar pela compra dos itens, também exige ações promocionais e benefícios do atacadista. O Entrevistado1 exemplifica como ocorre 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, 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 [...] (ENTREVISTADO1).

Apesar dos entrevistados afirmarem ter liberdade no momento de escolha dos itens Marca Própria, foi possível perceber a exigência dos Atacadistas de que comercializem os itens em suas lojas até para se manterem filiados às redes.

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? Tal questão não foi abordada neste estudo, mas certamente abre oportunidades para novos estudos.

Vantagens e desvantagens de comercializar Marca Própria segundo os varejistas

Destacadas na Tabela 8, as vantagens mais citadas pelos entrevistados de 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 conseqüentemente 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 Entrevistado4: “Olha, vantagem é de você ter um grupo de pessoas cuidando dessa Marca Própria, sabe, pessoas que não tem vínculo nenhum com nenhuma indústria!”. Esses fatores comprovam que os varejistas conhecem o conceito de Marca Própria e reconhecem as vantagens de trabalhar com esses produtos.

Tabela 8: Vantagens de se comercializar Marca Própria segundo os varejistas

Total de menções/respostas	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

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
Know-how do atacadista	1

Nota. Cada entrevistado pôde escolher mais de uma opção.

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 divulgassem mais, como *merchandising* e propaganda na TV. O Entrevistado4 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 (ENTREVISTADO4).

O desconhecimento dos consumidores em relação à Marca Própria mencionado pelo Entrevistado4 corrobora estudos anteriores sobre o que motiva ou não consumidores a comprar Marca Própria. Nota-se 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 ainda tendem a fazê-lo 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 na oferta de Marcas Próprias. O varejista 3 reconheceu que uma das desvantagens ligadas à Marca Própria seria a falta de foco dos gestores nesses produtos, como por exemplo, a não organização de 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 quem são os fabricantes de determinados itens com Marca Própria com o objetivo de vender mais, o entrevistado 6 (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 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 por que 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 marca X, aí eu mostro atrás o fabricante, o fabricante é a marca X, então se a marca X fabrica uma esponja de aço 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 (ENTREVISTADO5).

Logo, a estratégia de informar os clientes sobre os fabricantes de Marca Própria pode trazer vantagens, proporcionando credibilidade aos clientes no curto prazo, porém a longo prazo pode não fidelizar o cliente à Marca Própria e sim ao fabricante. E isso pode ser prejudicial para a Marca Própria em especial no caso de substituição de fornecedores.

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. Isso pode ser justificado pela diferença de estrutura adotada pelos Atacadistas A e B: o primeiro detém apenas a propriedade da rede e da Marca Própria, mas não a propriedade dos supermercados; e o segundo detém a propriedade tanto da rede quanto da Marca Própria e dos supermercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresenta insights relevantes para gestores e acadêmicos que se dedicam ao estudo de Marcas Próprias e pequenos varejos. A partir de uma metodologia exploratória foi possível abordar diferentes temáticas relacionadas ao tema, que podem auxiliar as empresas em suas tomadas de decisão. O fato de ter sido realizado com varejistas parceiros de atacadistas referências no mercado brasileiro fortalecem as discussões apresentadas. No contexto atual, em que as marcas próprias ganham força nas estratégias dos varejistas, devido ao aumento da demanda, os varejistas de vizinhança podem aproveitar dos resultados aqui apresentados para fortalecer sua atuação. Adicionalmente, os resultados apresentados são úteis na perspectiva dos atacadistas, que podem aprimorar suas práticas para maior geração de valor aos varejistas parceiros.

Assim, a partir dos resultados encontrados, é possível afirmar que os supermercados de vizinhança 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 em termos de aumento 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 comuniquem 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 baixo percentual sobre o faturamento total dos supermercados.

Entretanto, 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. Destaca-se aqui, a falta de investimentos em comunicação, normalmente se restringindo às atividades promocionais, como tabloides estimulados pelos Atacadistas detentores das marcas. O aumento de ações de comunicação poderia estimular o conhecimento e escolha das marcas.

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 Marcas de Fabricante. Assim, verificou-se também a oportunidade dos atacadistas e varejistas investirem mais na comunicação da qualidade desses produtos para motivar a compra.

As limitações encontradas durante a pesquisa incluem a amostra de entrevistados, pois um deles optou por não participar da pesquisa e dois deles não puderam participar por terem se “desfilado” da rede Alfa, resultando no estudo com seis varejistas; e a não liberação de relatórios e documentos com dados financeiros sobre os itens Marca Própria que pudessem confirmar algumas das informações obtidas nas entrevistas, como participação sobre o faturamento total, margens e quantidades vendidas.

Para estudos futuros, 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. Além disso, seria importante pesquisar se os supermercados de vizinhança que são filiados a alguma rede de supermercados comercializam Marca Própria porque realmente veem vantagens nessa estratégia ou porque precisam permanecer filiados às suas redes.

REFERÊNCIAS

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. et al. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 275-288, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO – ABMAPRO. Marcas próprias ganham destaque no canal farma e crescem 19,8% em 2018. ABMAPRO, 2019. Disponível em: < <https://abmapro.org.br/noticias/marcas-proprias-ganham-destaque-no-canal-farma-e-crescem-198-em-2018/>>. Acesso em: 07 jun 2021.

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO – ABMAPRO. Marca própria qualidade e preço justo. ABMAPRO, 2020. Disponível em: <https://abmapro.org.br/noticias/qualidade-e-preco-justo/>. Acesso em: 07 jun 2021.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOWERSOX, D. J., COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, 1992.
- 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 os clientes. **São Paulo: Saraiva**, p. 290, 2000.
- 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.
- COUGHLAN, A. T. et al. Canais de marketing e distribuição. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.
- 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, J. CRISTINA; RIBEIRO FILHO, VITOR RIBEIRO FILHO VITOR. O núcleo central de Uberlândia: uma análise das atividades de comércio e serviços. **Horizonte Científico**, 2012.
- GARRETSON, J. A.; FISHER, D.; BURTON, S. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. **Journal of retailing**, v. 78, n. 2, p. 91-99, 2002.
- HOCH, S. J., BANERJI, S. When do private labels succeed? **Sloan management review**, v. 34, n. 4, p. 57, 1993.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.
- LEPSCH, S. L., SILVEIRA, J. A. Marcas Próprias em supermercados brasileiros. In: Seminários em administração-SEMEad, v. 3, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 1998, p. 1-13.
- 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>.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo. Ed. Atlas, 2000.
- PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos. **São Paulo: Atlas**, 2004.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma versão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHECHTER, L. A normative conception of value. **Progressive Grocer, Executive Report**, p. 12-14, 1984.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. **São Paulo: Atlas**, 1987.
- 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.
- WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- YIN, R. K. Case study research: Design and methods, applied social research. **Methods series**, v. 5, 1994.