

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria
Mestrado Profissional em Administração e Controladoria

ANA CLÁUDIA MOURA LEMOS

**MARCA PRÓPRIA COMPARTILHADA: A RECONFIGURAÇÃO DA
CONCORRÊNCIA VAREJISTA A PARTIR DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS**

Fortaleza

2012

ANA CLÁUDIA MOURA LEMOS

**MARCA PRÓPRIA COMPARTILHADA: A RECONFIGURAÇÃO DA
CONCORRÊNCIA VAREJISTA A PARTIR DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária e
Contabilidade como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em
Administração e Controladoria.

Professor Orientador:
Prof. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero

Fortaleza

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

ANA CLÁUDIA MOURA LEMOS

**MARCA PRÓPRIA COMPARTILHADA: A RECONFIGURAÇÃO DA
CONCORRÊNCIA VAREJISTA A PARTIR DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Contabilidade.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero (Orientadora)

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

Prof. Dra. Ana Augusta Ferreira de Freitas

Ao meu pai Cláudio Moura e ao meu irmão Carlos Bismarck que partiram antes da conclusão deste trabalho, mas certamente se alegram e se orgulham desta conquista.

À minha mãe Anália e ao meu filho Felipe Miguel, inesgotáveis fontes de amor, compreensão e colaboração em todos os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Dra. Cláudia Buhamra pelo apoio constante, paciência ilimitada e confiança imprescindíveis para a realização deste trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria que muito contribuíram para a minha formação acadêmica e pessoal.

Ao professor Dr. Serafim Ferraz pelo apoio constante, mas em particular nos momentos áridos vividos no decorrer do curso.

À minha mãe e ao meu filho, pelo entendimento e compreensão diante de minhas ausências do nosso lar e de seu convívio.

A todos aqueles que de alguma forma compartilharam da importante jornada que ora concluo.

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas,
que já têm a forma do nosso corpo,
e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares.
É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la,
teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos”.

Fernando Pessoa

RESUMO

O varejo de alimentos é o segmento de maior destaque na economia brasileira, com estimativa de crescimento de 8% em 2012, o que denota um mercado de alta atratividade, considerando que a expectativa de crescimento do país é de 2%, com inflação de 5%. Este desempenho atrai investidores internacionais, fazendo com que as grandes redes varejistas mundiais ingressem no país, adquirindo, realizando fusões ou inviabilizando a permanência dos pequenos supermercados que, como forma de se manterem no mercado, buscam associação em Centrais de Negócios. A Central de Negócios cearense SUPER REDE tem destaque nacional, sendo apontada pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, como a maior Central de Negócios do país no item faturamento há 03 anos consecutivos. Uma das estratégias adotadas pela SUPER REDE na composição de seu mix de produtos é a marca própria. O presente estudo tem como objetivo principal analisar a percepção da marca própria SUPER REDE com base nas dimensões propostas por David Aaker, no que diz respeito à Lealdade, Qualidade Percebida, Conhecimento da Marca e Associações de Marca por parte do consumidor. O estudo realizado caracteriza-se como exploratório e descritivo, de natureza qualitativa, com revisão bibliográfica dos temas transversais e levantamento de dados por meio de questionários estruturados, com perguntas abertas e fechadas. A percepção de valor é considerada um diferencial com forte efeito na decisão de compra. Os resultados encontrados mostram-se relevantes, na medida em que sinalizam a importância, a interligação e o efeito das dimensões no negócio, constituindo-se contribuição para a academia e para Centrais de Negócios com marca própria.

Palavras-chave: Varejo de Alimentos, Central de Negócios, Marcas Próprias, Percepção do Consumidor

ABSTRACT

Food retailing in Brazil is the most noticeable segment in Brazilian economy, with a growth estimate of 8% in 2012, which denotes a highly attractive market, considering that the country's growth expectancy is 2%, with a 5% inflation. Such development attracts international investors, making the big worldwide retailing networks arrive in the country through acquiring, merging or turning inviable the existence of small supermarkets, which, as a way to remain in the market, seek association to Business Centers. "SUPER REDE", a Business Center from Ceará has national prominence, and is considered by "Associação Brasileira de Supermercados" – ABRAS (Supermarket Brazilian Association), as the largest Business Center in the country in terms of income for 03 consecutive years. One of the strategies adopted by SUPER REDE in its product mix selection is own branding. The present study's main objective is to analyze the perception of SUPER REDE's own brand based on the dimensions proposed by David Aaker towards Brand Loyalty, Perceived Quality, Brand Awareness and Brand Associations according to the consumer. The study is exploratory and descriptive, of a qualitative nature, with literature review of the transversal themes and data collection through structured questionnaires, with open and closed questions. Value perception is considered a factor with a strong effect in shopping decision. The results are relevant, as they show the importance, the interconnection and the effect of the dimensions in business, being a contribution both to the Academy and to Business Centers with an own brand.

Key-Words: Food Retailing, Business Centers, Own Branding, Consumer Perception

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação e Formato Varejistas	22
Figura 2 – Etapas do Processo de Desenvolvimento das Alianças Estratégicas	38
Figura 3 – Participação anual da SUPER REDE no ranking da ABRAS	66
Figura 4 - Evolução da SUPER REDE – Linha do Tempo	67
Figura 5 – Proporcionalidade das Dimensões	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Motivos para Integração à SUPER REDE	73
Tabela 2. Objetivo atuais da SUPER REDE	74
Tabela 3. Ganhos obtidos com a SUPER REDE - Segmento.....	74
Tabela 4. Ganhos obtidos com a SUPER REDE - Quantificado.....	75
Tabela 5. Dificuldades Iniciais na formação da SUPER REDE	75
Tabela 6. Supermercado onde ocorreu a pesquisa	77
Tabela 7. Sexo do consumidor	78
Tabela 8. Idade do consumidor	78
Tabela 9. Estado civil do consumidor	78
Tabela 10. Escolaridade	79
Tabela 11. Renda do consumidor	80
Tabela 12. Teste de Kolmogorov-Smirnov	81
Tabela 13. Teste de Correlação das médias obtidas nas dimensões	82
Tabela 14. Média das dimensões por sexo	84
Tabela 15. <i>Rank</i> médio das dimensões por sexo	84
Tabela 16. Teste de Comparação de médias Mann-Whitney.....	85
Tabela 17. Estatísticas descritivas das dimensões.....	85
Tabela 18. Atitudes do Consumidor em relação à marca própria da SUPER REDE....	87
Tabela 19. Atitudes do Consumidor em relação à marca própria da SUPER REDE, por sexo, na dimensão Lealdade	90
Tabela 20. Atitudes do Consumidor em relação à marca própria da SUPER REDE, por sexo, na dimensão Qualidade Percebida	90
Tabela 21. Atitudes do Consumidor em relação à marca própria da SUPER REDE, por sexo, na dimensão Conhecimento da Marca	91
Tabela 22. Atitudes do Consumidor em relação à marca própria da SUPER REDE, por sexo, na dimensão Associações de Marca	91
Tabela 23. Indicação para a realização de propaganda da SUPER REDE	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição dos Tipos de Varejista	23
Quadro 2 – Setor Varejista: melhores mercados para investimento estrangeiro	25
Quadro 3 – Classificação de Empresas – Quantidade de Funcionários	28
Quadro 4 - Classificação de Empresas – Receita Operacional Bruta Anual	28
Quadro 5 – Primeiros Supermercados do Brasil	29
Quadro 6 – Histórico do desenvolvimento dos supermercados no Brasil	30
Quadro 7 – Crescimento do Autosserviço Alimentar Brasileiro	31
Quadro 8 – Varejo alimentício – formatos de lojas	34
Quadro 9 - Maiores Varejistas do Mundo	35
Quadro 10 – Objetivos da aliança estratégica	39
Quadro 11 - Marcas Próprias – Comparativo Inglaterra e Brasil	50
Quadro 12 – Dimensões para avaliação de marca	53
Quadro 13 - Modelos de arquitetura de marca	58
Quadro 14 - Participação do valor de marca no valor total do negócio	60
Quadro 15 - Diferenciais de uma marca com propósito	61
Quadro 16 – Caracterização e objetivos dos questionários	65
Quadro 17 – Supermercados filiados à SUPER REDE	68
Quadro 18 – Marcas próprias da Rede AHORRAMAS	70
Quadro 19 – Alguns Ganhos em Ações Associativistas – SUPER REDE	71
Quadro 20 – Classe Social/Salário Mínimo	79

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. Varejo	
1.1 Histórico e Conceito	20
1.2 O Varejo no Brasil	24
1.3 O Varejo de Supermercados	27
1.4 Ação Associativa entre Concorrentes	36
2. Marcas Próprias	
2.1 Histórico e Definição	44
2.2 Percepção, Imagem e Valor da Marca	51
2.3 Branding	56
3. Procedimentos Metodológicos	
3.1 Caracterização da Pesquisa	62
3.2 Amostra e Coleta de Dados	62
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados	63
3.4 A SUPER REDE	65
3.5 Resultados da Pesquisa	71
CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
APÊNDICES	108

INTRODUÇÃO

Os supermercados constituem o segmento varejista de maior destaque na economia nacional pela evolução constante e forte sinalização de crescimento futuro (ABRAS, 2011).

Participar deste cenário de franco crescimento requer esforço adicional dos pequenos supermercados, que, após o ingresso de grandes redes varejistas mundiais no mercado brasileiro, vêem os maiores disputando a liderança de mercado a partir da aquisição de empresas de menor porte e conseqüente concentração no setor, conforme sinalizado por Ângelo, Nielsen e Fouto (2010). Segundo os autores, o índice de concentração de supermercados no Brasil é de 41%, representados pelas cinco maiores redes do setor, o que pode ser considerado baixo, quando comparado com os índices de outros países como: Alemanha = 50%; Espanha = 62%; França = 63% e Holanda = 66% e próximo do índice norte-americano, que apresenta 46% de concentração entre as cinco maiores redes varejistas.

Com as transformações surgidas com os novos entrantes e a globalização, as pequenas empresas vêm buscando as associações em redes, de modo a garantir a competitividade. Yemal (2008) aponta as Centrais de Negócios, que se constituem numa evolução das Centrais de Compras, como alternativa para os pequenos empreendimentos. O autor esclarece que nas Centrais de Compras, há uma preocupação única com esta variável do negócio, sendo a Central de Negócios incrementada com ações conjuntas para superar dificuldades das empresas-membro, potencializando oportunidades e gerando benefícios.

O SEBRAE define as Centrais de Negócios como “entidades de base associativa, formadas por empresas ou empreendedores independentes, voltadas para a busca de soluções conjuntas de interesse econômico, com foco no mercado em que atuam”. Ghisi (2005) as descreve como uma alternativa para conseguir a cooperação de diversas empresas que atuam em um mesmo segmento de mercado em prol de um objetivo unificado. A autora aponta as

Centrais de Negócios como um modelo moderno, estratégico e inovador, fortalecendo aliança com fornecedores, desenvolvendo e integrando em um objetivo comum empresas e gestores com formação e cultura diferentes, estabelecendo estratégias comerciais coletivas, mantendo, entretanto, a identidade de cada empresa.

A ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados – Superhiper (2008) indica que os principais motivos pelos quais os supermercados criam ou se filiam às Centrais de Negócios são, em ordem de importância: melhor poder de negociação com fornecedores; melhor posicionamento diante da concorrência; melhoria no relacionamento com o consumidor; acesso a uma maior quantidade de fornecedores; possibilidade de operar com *mix* mais qualificado; fortalecimento da união e integração entre os participantes da rede; aquisição de produtos e menores preços; negociação direta com o setor industrial e obtenção de melhores prazos para pagamentos.

No entanto, Oliveira e Antonialli (2007) afirmam que: se não houver cooperação, eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo, a união de empresas não gerará as vantagens esperadas do modelo. Como exemplo, Melo (2010) afirma que no Brasil os casos de centrais que apresentam exemplos de falências são comuns, citando: UNISUPER (PI), que atuou de 1992 a 1999; REDE SUPER (MA), que encerrou as atividades em 1997 e COOPECOM (MS), que passou por profundas transformações em 1995.

Uma das estratégias utilizadas por Centrais de Compras para potencializar as suas ações tem sido a adoção de marca própria institucional – da Rede e de produtos. Na visão de Peeters *et al.* (2006) a administração da marca própria é um processo estratégico que cria diferenciais, destacando o ofertante da concorrência, o que também é partilhado por Veloso (2004), e Souza *et al.* (2009), quando afirmam que as marcas próprias representam para o varejista oportunidade de ampliar negócios, ganhar a lealdade dos consumidores, diferenciar-se da concorrência e melhorar a imagem.

As Centrais de Negócios surgem com uma alternativa para todos os setores, tendo o SEBRAE, em matéria divulgada no jornal Diário do Nordeste, de 24 de outubro de 2010, sob o título “Clientes Ganham Vantagens” sinalizado que, no estado no Ceará, há registro de redes associativas e centrais de negócios nos doze setores: alimentação, confecção, escolas particulares, farmácias, frigoríficos, marcenarias, material de construção, motopeças, óticas, pet shops, serviços automotivos e supermercados, sendo 65% delas de supermercados e de farmácias.

No setor de supermercados merece destaque nacional a cearense SUPER REDE, que é apontada na pesquisa anual da ABRAS (2011) como a maior Central de Negócios do país, no item faturamento. Alguns estudos têm sido realizados sobre a SUPER REDE, focando a estratégia da Central de Negócios, sem, contudo, explorar a percepção dos consumidores com relação à marca própria da rede.

Nesse contexto, um melhor entendimento sobre o funcionamento das Centrais de Negócios e a gestão de sua marca própria é justificado, constituindo-se este estudo de relevância, na medida em que se propõe a investigar as características das empresas filiadas em redes, em particular à SUPER REDE, bem como analisar a significância da adoção da marca própria nos resultados da atuação em rede, para o desenvolvimento das referidas empresas e a percepção de valor dos consumidores dos supermercados filiados.

A percepção de valor pelos consumidores é considerada um diferencial no seu comportamento, tendo forte efeito na decisão de compra. Os modelos de averiguação do valor da marca baseados no consumidor de maior difusão são os concebidos por Kevin Keller e David Aaker.

Para Keller (1998), a premissa é que o valor da marca está relacionado ao que o consumidor aprendeu, sentiu, viu e pensa sobre esta ao longo do tempo. O autor defende que o valor da marca baseado no consumidor está ligado à teoria da ativação da memória, da Psicologia Cognitiva. A teoria

sugere que a memória está organizada numa série de nós e ligações, em que o nome da marca é um nó que é ativado por um fator externo, proporcionando as associações de marca. As informações que o consumidor é capaz de lembrar baseiam-se nas ligações ativadas em determinadas situações. O modelo de Keller (1998) reforça a ideia de que o valor da marca deve ser pensado como um conceito multidimensional dependente das estruturas de conhecimento que estão na mente do consumidor.

De forma mais ampliada, Aaker (1998) propôs medidas do valor da marca agrupadas em categorias, que representam as percepções do consumidor em relação à marca. O autor considera as dimensões Lealdade, Qualidade Percebida, Conhecimento da Marca e Associações de Marca os elementos norteadores da decisão de compra pelo consumidor.

A dimensão Lealdade reflete o envolvimento do consumidor com a marca e a probabilidade de trocá-la. Hijjar e Abreu (2004) afirmam que a lealdade é um dos pilares do marketing, estando fortemente relacionado aos lucros futuros, uma vez que o aumento desta lealdade diminui a vulnerabilidade da base de consumidores em relação à concorrência.

Qualidade Percebida é uma dimensão importante na visão de Barbosa (2009) pois é a que explicará melhor a opção dos consumidores por marcas. Pereira, Carvalho e Laurindo (2006) afirmam que a qualidade percebida é intangível. Assim sendo Aaker (1998) cita que, para compreendê-la, faz-se necessário identificar o que a influencia, o que depende do contexto em que o produto ou serviço está inserido.

A dimensão Conhecimento da Marca é apontada por Barbosa (2009) como o ponto de partida do processo de percepção, referindo-se à capacidade de o consumidor lembrar e reconhecer a marca. A autora define as Associações de Marca como os valores que vêm à mente quando se pensa na marca ou entra-se em contato com ela.

A cearense SUPER REDE, Central de Negócios com mais de 10 anos de atuação e que possui 100 produtos de marca própria é o objeto do presente estudo, constituindo-se **objetivo principal** ou **geral** da pesquisa:

- Analisar a percepção da marca própria SUPER REDE com base nas dimensões propostas por David Aaker.

Para alcançar este objetivo algumas sondagens foram realizadas previamente à pesquisa com as empresas-alvo, assim entendidas as que estão filiadas à SUPER REDE, no sentido de melhor direcionar o estudo, bem como junto aos consumidores dessas empresas. Esse trabalho prévio foi realizado junto à administração da rede, explorando a literatura sobre varejo, alianças estratégicas no varejo alimentar e marcas próprias, identificando-se assim como objetivos **secundários** ou **específicos**:

- Analisar o envolvimento do consumidor com a marca própria e a probabilidade de trocar de marca (Dimensão Lealdade);
- Identificar a percepção de qualidade geral da marca (Dimensão Qualidade Percebida);
- Verificar o conhecimento do consumidor em relação à marca (Dimensão Conhecimento da Marca) e
- Levantar as associações de marca realizadas pelo consumidor (Dimensão Associações de Marca).

A Dissertação está dimensionada em cinco capítulos. Inicialmente está a Introdução que é composta por uma seção de caráter informativo geral, apresentando a caracterização do tema da pesquisa, objetivos e justificativa da pesquisa.

No capítulo 2 descreve-se o desenvolvimento do varejo, com ênfase no varejo alimentar – supermercado, e uma análise da importância de alianças estratégicas para o segmento.

O capítulo 3 aborda marcas próprias, desde o histórico e definição até a sua gestão, o *branding*.

A metodologia, amostra, coleta de dados e os resultados da pesquisa estão apresentados no capítulo 4, descrevendo a pesquisa de campo e expondo a análise dos dados.

As considerações finais, as referências bibliográficas e os anexos são apresentados em seguida, finalizando o trabalho.

1. Varejo

Neste capítulo são abordados aspectos relevantes do varejo que se apresenta como um segmento de crescente importância no panorama empresarial brasileiro. Além de conviver com uma forte concorrência, os varejistas têm sido desafiados, permanentemente, a ampliar o seu grau de percepção, inovação e investimentos nos negócios, no sentido de adequarem-se às constantes mudanças nas relações comerciais.

1.1 Histórico e Conceito

A necessidade humana de realizar a permuta de sua produção excedente por itens produzidos por terceiros e dos quais necessitava, sinaliza, para Mattar (2011), o primórdio do comércio, com a intitulada economia de escambo. Essa relação de troca direta apresentava em muitas situações a dificuldade de encontrar grupos que tivessem produtos de interesse mútuo.

A troca direta perdurou por séculos, gerando, conforme o *site* da Casa da Moeda do Brasil (2011), vocábulos como: “salário” (pagamento realizado através de sal) e pecúnia (do latim “pecus” ou “peculium”, relativo ao gado miúdo – ovelha ou cabrito). Com o surgimento da moeda, ocorrido no século VII a.C., na Lídia (atual Turquia), a atividade comercial é facilitada, uma vez que há um produto (moeda) de interesse de qualquer grupo.

Com o crescimento do comércio, surge a necessidade de distribuição dos produtos aos consumidores finais, num mesmo local – as feiras, minimizando os deslocamentos na busca de itens. Surge assim, na forma observada por Barbosa (2005), o intermediário. A partir da concentração dos produtos num mesmo local, os comerciantes evoluem e buscam especializar-se em determinados produtos, levando ao surgimento das lojas.

Etimologicamente, o termo varejo origina-se do francês antigo “*retailier*”, que significa cortar, dividir, aparar, tendo sido registrado pela

primeira vez em 1590, significando venda em pequenas quantidades, na forma descrita no *site* do Dicionário Etimológico (*Online Etymology Dictionary*, 2011).

Mattar (2011) cita que no século XVIII, as cidades eram abastecidas por lojas gerais, onde se encontravam produtos diversos – desde alimentos e roupas até implementos agrícolas. Para Henderson-Smith (2002), o varejo moderno surgiu por volta do século XIX, com o crescimento e o desenvolvimento das lojas de departamentos, corroborando a afirmação de Mattar (2011), de ter sido nesse século o surgimento das divisões das funções comerciais entre atacado e varejo, tendo os grandes varejistas de venda em massa – os magazines, surgido entre 1850 e 1880, sendo o parisiense Le Bon Marché, em 1852, com sua grande loja de departamentos, o primeiro nesse segmento. No Brasil, no entanto, o grande impulso do varejo ocorreu na década de 1940, com o início do processo de industrialização, sendo dessa época as primeiras experiências de autosserviços, com os primeiros supermercados surgindo em março de 1953, em São Paulo, com o Americano.

O conceito de varejo se mostra convergente para os estudiosos da área. Mattar (2011) define como “atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de serviços a consumidores finais”. Parente (2009) entende como “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

A criatividade do segmento varejista faz surgir, na análise de Parente (2009), diversos modelos, formatos, inovações e arranjos, que vêm reduzindo o ciclo de vida das instituições mais tradicionais. Para o autor, uma classificação atual para as empresas do segmento e seus formatos, pode ser descrita como demonstrado na Figura 1.

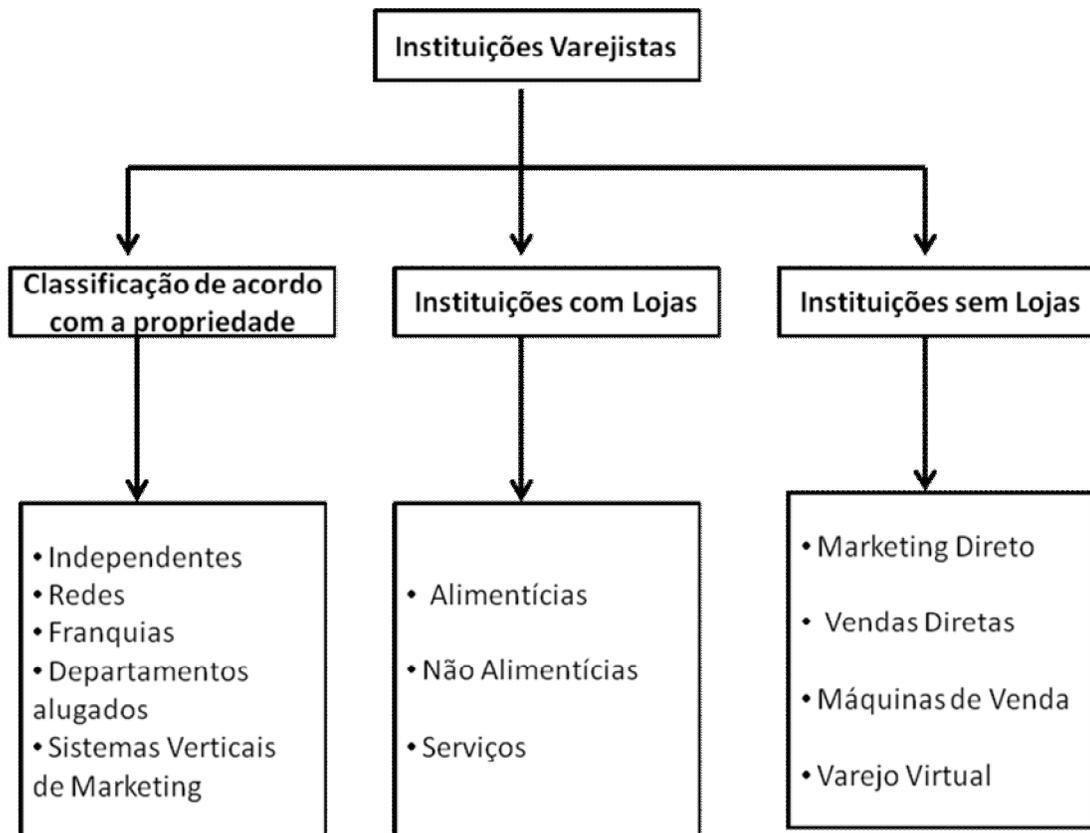


Figura 1 – Classificação e Formatos Varejistas

Fonte: Parente, 2009, p. 25

Além de caracterizar os tipos varejistas de acordo com o tipo de propriedade: Independentes, Redes, Franquias, Departamentos Alugados e Sistemas Verticais de Lojas, Parente (2009) distingue as instituições com lojas (Alimentícias, Não Alimentícias e Serviços) das sem lojas (Marketing Direto, Vendas Diretas, Máquinas de Venda e Varejo Virtual), as quais estão descritas no Quadro 1.

CLASSIFICAÇÃO DE ACORDO COM A PROPRIEDADE	
TIPOS	DESCRIÇÃO
Independentes	Empresas pequenas, com apenas 01 unidade e gestão familiar. Geralmente têm baixo investimento em tecnologia. Tem a vantagem de possibilitar um maior controle na gestão do negócio, mas é limitadora no tocante ao poder de negociação com fornecedores.
Redes	Empresas com mais de 01 unidade, sob a mesma direção e partilhamento de ações, que permitem ganho de escala. Tem o poder de negociação com

	fornecedores aumentado, mas há uma maior dificuldade no controle das operações e unificação de procedimentos das diversas unidades.
Franquias	Sistema que envolve a distribuição de produtos, mediante condições contratualmente estabelecidas entre franqueador (proprietário da marca – franquia) e franqueado (comprador dos direitos).
Departamentos Alugados	Consiste de espaços dentro de uma loja de varejo operados e gerenciados por uma outra empresa.
Sistemas Verticais de Marketing	Nesse formato, todos os membros do canal (varejistas, atacadistas e produtores) atuam de forma integrada, eliminando desperdícios e retrabalho, na busca da maior eficácia.
INSTITUIÇÕES COM LOJAS	
TIPOS	DESCRIÇÃO
Alimentícias	São aquelas que comercializam produtos alimentícios, como: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas.
Não Alimentícias	Empresas que não comercializam alimentos, podendo, no entanto, complementar o mix. É o caso de lojas especializadas, lojas de departamentos, magazines, “ <i>category killer</i> ”, dentre outras.
Serviços	São atividades varejistas que realizam prestação de serviços, como os salões de beleza, clínicas médicas, academias de ginástica, podendo também combinar-se com empresas varejistas de produtos, como restaurantes, <i>pet shops</i> .
INSTITUIÇÕES SEM LOJAS	
TIPOS	DESCRIÇÃO
Marketing Direto	Sistema de marketing interativo entre vendedor e consumidor, que se utiliza de catálogos, revistas, jornais, rádio, TV, computador, dentre outros.
Vendas Diretas	Trata-se do sistema de venda ao consumidor, que envolve demonstração do produto e explicações pessoais.
Máquinas de Vendas	Sistema de vendas realizadas por meio de máquinas.
Varejo Virtual	Também chamado de varejo eletrônico, consiste na realização de vendas por meio de computadores (internet).

Quadro 1 – Descrição dos Tipos de Varejistas

Fonte: Parente (2009) – quadro compilado pela autora

O objeto deste estudo são as instituições varejistas com lojas – alimentícias.

1.2 O Varejo no Brasil

Varotto (2006) cita que a história do varejo no Brasil acompanha os principais momentos da formação econômica e social do país que inicia baseada na oferta de itens básicos de subsistência, modernizando-se até chegar ao modelo atual de grandes hipermercados e *shopping centers*. Para o autor, o comércio nasce com as primeiras vilas litorâneas, priorizando a exportação de açúcar, numa cultura latifundiária e escravagista. Uma forte mudança ocorre quando da vinda da família real portuguesa para o Brasil, pois, com a abertura dos portos, surge uma intensa movimentação de navios em cidades portuárias brasileiras, fazendo com que comerciantes europeus viessem se instalar no Brasil, alterando o perfil do comércio local. Artigos de vestuário, perfumes, cristais, louças, talheres, sabonetes, escovas, pentes, dentre outros passam a ser comercializados, dando origem a pequenas lojas nas regiões portuárias. A partir de modelos europeus de comercialização, as lojas vão se expandindo até iniciar-se o processo de industrialização do país, que intensifica a urbanização, dando início a diversas tipologias e formatos de lojas.

Nos tempos atuais, com o exponencial crescimento do setor, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em 2010 o segmento varejista representou aproximadamente 15,5% do PIB do país, tendo o segmento de hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo respondido por 48,4% da taxa global do varejo.

Esse quadro, no entanto, é historicamente recente, uma vez que, na forma apontada por Mattar (2011), até a metade do século XIX o comércio era exercido, exclusivamente, por mascates, que percorriam as localidades para vender produtos diversos. Foi no final do século XIX e início do XX que surgiram os primeiros estabelecimentos comerciais de maior porte, como: Casa Masson (1871) – Rio de Janeiro; Casas Pernambucanas (1906) – Recife; Mesbla (1912) – Rio de Janeiro e Mappin (1913) – São Paulo. Mas foi na década de 1940 que ocorreu o grande impulso varejista no Brasil, com novos entrantes e inovação.

Na visão de Mattar (2011), o varejo brasileiro foi desenvolvido a partir da replicação de experiências bem sucedidas no exterior, com adaptações às características do mercado nacional. O autor exemplifica, mencionando o caso da empresa Sears, que instalou 02 lojas no Brasil (Rio de Janeiro e São Paulo), no início dos anos 1950, trazendo o conceito de loja departamentalizada, com autosserviço, equipamentos e caixas registradoras modernos, lanchonete no interior da loja, estacionamento para consumidores e outros benefícios que possibilitassem a satisfação do consumidor.

Na atualidade, com o surgimento da chamada nova classe média, o poder de atração de investimentos do setor varejista estrangeiro para o país permanece forte. Sendo o Brasil, em comparação com a Europa, um país jovem, com concentração etária na faixa de 25 a 45 anos (IBGE, 2011), o potencial de consumo é motivador. Pesquisa realizada pela consultoria A. T. Kearney, publicada na revista Supermercado Moderno (2011), mostra que o Brasil é o melhor mercado para o varejo internacional investir, conforme Quadro 2.

País	Posição no Ranking	
	2011	2010
Brasil	1º	5º
Uruguai	2º	8º
Chile	3º	6º
Índia	4º	3º
Kuwait	5º	2º

Quadro 2 – Setor Varejista: melhores mercados para investimento estrangeiro

Fonte: Supermercado Moderno (2011) outubro – p. 36 – Pesquisa da A. T. Kearney

O estudo envolveu 70 países, destacando-se o Brasil, que cresceu no *ranking* da 5ª para a 1ª posição. A consultoria destaca a forma como o país enfrenta a crise mundial e a diminuição de seu risco, o que enseja maior confiança aos investidores. Ressalta, no entanto, que, no caso particular de investimentos no setor supermercadista, há de ser observado pelos

investidores, a forte concorrência que esses enfrentarão, com os já instalados Walmart, Pão de Açúcar e Carrefour.

Com o processo de globalização, o ritmo do varejo intensificou-se fortemente, conforme Parente (2009). Para o autor, grandes grupos empresariais estrangeiros vieram para o Brasil, em atividades próprias ou em associação com grupos brasileiros. Mattar (2011) corrobora e sinaliza que, a partir da década de 1990, com o aumento da competição entre os grandes grupos varejistas, as empresas se moveram para reestruturar seus negócios, de modo a garantir seus níveis de lucratividade.

Desde então, nos termos de mapeamento realizado por Parente (2009) observam-se grandes investimentos, como é o caso do grupo francês Carrefour, que vem investindo fortemente em expansão; do também francês Cassino que associou-se ao Grupo Pão de Açúcar; o americano Wal-Mart que comprou o Bompreço e o português Sonae, que vem assumindo o controle de várias redes varejistas. Para Campos, Macedo e Ferreira (2006), todos foram atraídos principalmente pela política de abertura de mercados adotada à época, pelo potencial de crescimento de mercado e pela economia estabilizada, sendo ainda destacado por Faria *et al.* (2009) as vantagens significativas que estas multinacionais tiveram ao expandir o seu território de atuação, haja vista os rigores da legislação de alguns países da Europa que limitam o crescimento das grandes empresas como forma de proteção às pequenas.

Oliveira e Cleps (2008) pontuam que o movimento de entrada nos novos mercados se dá, geralmente, por meio de fusões, aquisições, incorporações, crescimento orgânico, acordos de cooperação – como franquias, *joint-ventures* e licenciamentos. Essa atração para instalação de empreendimentos para o Brasil, se dá, na forma comentada por Santos e Gimenez (2002) pela grandeza do mercado, com a possibilidade de incorporação crescente de novos consumidores; sucesso na atuação de redes internacionais já instaladas; competitividade do setor instalado e legislação sem restrição à entrada de grandes varejistas.

1.3 O Varejo de Supermercados

Diversos setores da economia vêm enfrentando crescente competição. No segmento varejista alimentar brasileiro, esta competição se fez sentir mais fortemente a partir da década de 1990, com o ingresso de investimentos estrangeiros, o avanço tecnológico e a mudança do comportamento do consumidor (PARENTE, 2009).

Como forma de se manterem no mercado, independentemente da instabilidade do cenário, os pequenos supermercados buscam associação em Centrais de Negócios, as quais se constituem, segundo Souza (2007), na única opção de mercado para a sobrevivência, num conceito que extrapola a clubes de compras ou barganha com fornecedores. Mais do que isto, as Centrais de Negócios orientam grupos de empresas para administração mais eficiente, aumento nas vendas mais seguras, melhores condições de compra, sem pagamento de *royalties*, mantendo estrito controle sobre os negócios.

A relevância das pequenas e médias empresas no contexto socioeconômico brasileiro é inegável. Em 2008 elas representavam 98,7% da totalidade de empresas no Brasil. Na região nordeste, há uma equivalência no percentual, sendo de 98,6% as empresas desse porte (BNB, 2010).

De acordo com estudos de Iwasaki (2004), no Brasil, vários critérios são utilizados para a definição do porte ou classificação das empresas. O Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno porte (2007) ressalta os diversos conceitos existentes, destacando que, em geral, são considerados critérios quantitativos, como número de empregados ou faturamento anual bruto para definições internacionais. Para o SEBRAE, que utiliza o critério estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o que define o porte das empresas é o número de funcionários, combinado com o seu setor de atuação, conforme demonstrado no Quadro 3.

Porte	Indústria	Comércio	Serviço
Microempresa	Até 19	até 09	até 09
Pequena Empresa	de 20 a 99	de 10 a 49	de 10 a 49
Média Empresa	de 100 a 499	de 50 a 99	de 50 a 99
Grande Empresa	mais de 500	mais de 100	mais de 100

Quadro 3 – Classificação das Empresas – Quantidade de Funcionários

Fonte: SEBRAE

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2011) adota a classificação de porte de empresa, aplicável à indústria, comércio e serviços conforme as Cartas-Circulares nrs. 10/2010 e 11/2010, de 05 de março de 2010, na forma do Quadro 4.

Porte	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresa	Menor ou Igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	> R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões
Média Empresa	> R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões
Pequena-Média Empresa	> R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões
Grande Empresa	> R\$ 300 milhões

Quadro 4 – Classificação das Empresas – Receita Operacional Bruta Anual

Fonte: BNDES

Não obstante essa grande importância, a luta pela sobrevivência é um fator constante no dia-a-dia dessas empresas. O panorama da sobrevivência pode ser delineado a partir das altas taxas de natalidade (abertura de empresas) comparado com as também elevadas taxas de mortalidade (inatividade, fechamentos e falências) que apresentam. Nos movimentos de entrada e saída do mercado segundo o porte das empresas, predominam as de menor porte, uma vez que 94,4% das empresas criadas e 97,2% das extintas ocupavam até nove pessoas (IBGE, 2007).

Esse contexto de mortalidade empresarial também se revela nas Centrais de Compras, as quais, conforme Barrizelli, citado por Oliveira e Antonialli (2001), têm ciclo médio de vida estimado de três anos. Para o autor,

não obstante as vantagens da formação das redes de cooperação, algumas iniciativas não têm longevidade ou desempenho satisfatório.

Requer assim o segmento supermercadista constante vigilância, levando os empresários do setor, conforme Werner e Segre (2002), a considerarem em seu planejamento, estratégias voltadas para serviços, almejando a melhoria do nível de satisfação dos consumidores e a fidelização do cliente, com o conseqüente aumento da competitividade. Dentre as ações estratégicas propostas pelos autores, as empresas investem em: lançamento de marca própria – objeto deste estudo; adoção de novas tecnologias; introdução de novos processos organizacionais; comércio eletrônico; novos formatos de lojas; segmentação de mercado e profissionalização do corpo gerencial, dentre outros.

Para Mattar (2011) o setor do autosserviço varejista é um dos que merece destaque, pois apresenta crescimentos consideráveis na quantidade de lojas, faturamento, número de empregos diretos, área de vendas e número de *checkouts*. O autosserviço é definido pela ABRAS (2011) como o sistema onde o “consumidor adquire o produto sem necessariamente haver um funcionário da loja intermediando o processo antes de passar pelo checkout”.

A experiência do autosserviço motivou empresários de vários segmentos a implementar modificações em seus estabelecimentos, tendo sido a partir de 1953 o surgimento dos supermercados no Brasil, conforme demonstrado no Quadro 5.

Nome do Supermercado	Data de Fundação	Localidade
Americano	Março/1953	São Paulo
Sirva-se	Agosto/1953	São Paulo
Peg-Pag	Dezembro/1954	São Paulo
Disco	Novembro/1956	São Paulo
Pão de Açúcar	Abril/1959	São Paulo

Quadro 5 – Primeiros Supermercados no Brasil

Fonte: Mattar(2011)

A localização dos pioneiros em São Paulo, apresentada no Quadro 6, demonstra, conforme Ratto e Landi (2003), que, nada obstante terem sido concebidos com base no modelo americano, os primeiros supermercados brasileiros atendiam a um público de classe social mais abastada, ou seja, o foco não era a economia familiar, mas a ideia de sofisticação, modernidade e funcionalidade para a vida nos centros urbanos. Inicialmente, os supermercados ficavam localizados em bairros centrais nobres e as lojas reproduziam o que havia de mais moderno no segmento: lojas em grandes espaços; com boa iluminação; com balcões refrigerados, carrinhos para clientes e caixas registradoras na saída. Mas com o sucesso e desenvolvimento do modelo, as lojas se estenderam a outras capitais e cidades do interior, passando a atender todos os nichos populacionais.

Os supermercados, no entanto, tiveram que aguardar até 1968, nos termos apontados por Spanhol e Benites (2004) para serem reconhecidos como categoria diferenciada do varejo de alimentos e com incidência tributária própria. Desde a implantação da primeira loja de autosserviço, a expansão do setor supermercadista foi afetada por variáveis macroeconômicas das fases vivenciadas pela sociedade brasileira, tais como: inflação, mudança de impostos, desenvolvimento da indústria de alimentos, crescimento urbano etc. Sesso Filho (2003) distingue o histórico do desenvolvimento dos supermercados em 05 fases, listadas no Quadro 6.

Período	Ocorrência
1953 – 1965	Introdução dos supermercados no Brasil
1965 – 1974	Rápida expansão do setor supermercadista
1975 – 1985	Desaceleração do crescimento
1986 – 1994	Adaptação à crise econômica
A partir de 1995	Modernização do setor

Quadro 6 – Histórico do desenvolvimento dos supermercados no Brasil

Fonte: adaptado de Sesso Filho (2003)

A partir de 2007, os supermercados cresceram 7,62% a.a., desempenho comparável ao apresentado pela economia chinesa, considerada a que mais cresce no mundo (ABRAS, 2011). O Quadro 7 apresenta o crescimento do autosserviço alimentar brasileiro, num comparativo 2009 x 2010.

ITEM	2009	2010	2009 x 2010 Variação %
Nr. de lojas	78.311	81.128	3,6
Faturamento anual (em R\$ bilhões)	177,0	201,6	13,9
Participação % do faturamento s/ o PIB	5,6	5,5	(1,8)
Nr. de empregos diretos	899.754	919.874	2,2
Área de vendas (em m2 milhões)	19,2	19,7	2,8
Nr. de check-outs	191.512	199.376	4,1

Quadro 7 – Crescimento do autosserviço alimentar brasileiro

Fonte: ABRAS (2011), com adaptação da autora

Observa-se que a quantidade de lojas teve incremento de 3,6%, passando de 78.311, em 2009 para 81.128, em 2010. O faturamento anual cresceu 13,9%, representando uma participação sobre o Produto Interno Bruto – PIB tecnicamente estável, com 5,5 em 2010 e 5,6%, em 2009. Os empregos diretos aumentaram 2,2%, mostrando 919.874 empregos em 2010, confirmando dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED, do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE que aponta o segmento como um dos que mais empregam no comércio brasileiro. Os dados da ABRAS (2011) também sinalizam que a área de vendas expandiu em 2,8%, passando de 19,2 para 19,7m2 e que o crescimento do número de *checkouts* foi de 4,1%, aumentando para 199.376, em 2010.

O varejo de alimentos tem elevada importância no cenário brasileiro. Mattar (2001) atribui essa condição ao elevado percentual de gasto na cesta de compras, que têm os alimentos adquiridos pelos consumidores de baixa renda, que caracterizam o mercado interno. O autor afirma que tal situação não ocorre

em países de renda mais elevada, como os Estados Unidos, por exemplo, que tem considerável parte dos maiores varejistas concentrando suas atividades em outros setores de não-alimentos.

A afirmação de Mattar é corroborada pelo Presidente da ABRAS, Sussuamu Honda, quando, em entrevista concedida ao Jornal O Povo (2012), cita que o que mais impacta o faturamento dos supermercados é o sucessivo reajuste do salário mínimo. Para ele, grande parte da população beneficiada encontra-se na região nordeste do país, fazendo com que o Nordeste tenha crescimento no varejo alimentar acima da média nacional – que é de 4%, atraindo as maiores redes varejistas do mundo.

O estado da Bahia se destaca como o maior mercado do Nordeste e o sexto maior do país, com faturamento de R\$ 8,053 bilhões em 2011, com 402 supermercados no estado. Pernambuco é o segundo colocado entre os supermercados da região, com faturamento de R\$ 4,992 bilhões, com 125 lojas. Proporcionalmente, diante do reduzido número de lojas – 93, o Ceará se destaca como o maior em faturamento do Nordeste, com R\$ 3,559 bilhões.

Até o final da 2ª Guerra Mundial, em 1945, o varejo de alimentos no Brasil, de acordo com o apontamento de Varotto (2006), era composto por armazéns, empórios e mercearias. Mais modernamente, as lojas do varejo alimentício brasileiro adotam, de acordo com Santos e Gimenez (2002), a estratégia de multiformatos, buscando atingir todo o mercado com conceitos diferentes. Parente (2002), na forma descrita no Quadro 8, apresenta uma classificação atual de formatos e tipos de lojas alimentícias.

Formatos de Lojas	Área de Vendas/m²	Nº médio de itens% de vendas	Nº de <i>checkouts</i>	Seções
Bares	20-50	300	-	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20-50	500	-	Mercearia, frios,

				laticínios e bazar
Padaria	50-100	1.000	-	Padaria, mercearia, frios, laticínios e lanches
Minimercado	50-100	1.000	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de Conveniência	50-250	1.000	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches
Supermercado compacto	300-700	4.000	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado convencional	700-2.500	9.000	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000-5.000	14.000	25-36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube atacadista	5.000-12.000	5.000	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios,

				laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos
--	--	--	--	--

Quadro 8 – Varejo alimentício – formatos de lojas

Fonte: Parente (2009) – adaptado pela autora

Varotto (2006) afirma que nos anos de 1980 a 1990, a partir do processo de reestruturação, ocorreu uma grande concentração no mercado supermercadista. Mattar (2011) afirma que tem havido um contínuo crescimento da concentração no setor, o que é confirmado pela ABRAS (2011) com a divulgação em seu *ranking* anual - 2010, de que o grupo das 50 maiores empresas supermercadistas aumentou de uma representatividade de 60% para 65% no faturamento do setor.

No mundo globalizado, onde as empresas têm cada vez mais oportunidades, mas também, na forma observada por Barbosa (2005), tornam-se cada vez mais competitivas e geradoras de modelos, o varejo assume contínua concentração decorrente de fusões e incorporações, fazendo surgir grandes varejistas mundiais, com faturamento que atinge grandes cifras.

Mattar (2011), analisando o Quadro 9, divulgado pela ABRAS, dos 30 maiores varejistas do mundo por faturamento – ano 2007, destaca o Wal-Mart, o maior varejista do mundo, com 45% do faturamento conjunto de todos os varejistas americanos que participaram da referida lista.

Posição	Empresa	País de Origem	Faturamento (US\$ milhões)
1	Wal-Mart	USA	395.305
2	Carrefour	França	142.229
3	Tesco	Reino Unido	103.573
4	Metro Group	Alemanha	102.942
5	Seven & I	Japão	84.375
6	Kroger	USA	73.633
7	Aeon	Japão	73.416
8	Target	USA	71.125
9	Schwarz Group	Alemanha	70.969
10	Costco	USA	69.704
11	Sears	USA	68.524
12	Rewe Group	Alemanha	66.579

13	Aldi	Alemanha	64.461
14	Ahold	Holanda	63.138
15	Auchan	França	62.854
16	Casino	França	58.984
17	Walgreens	USA	58.637
18	Edeka	Alemanha	53.113
19	CVS	USA	47.431
20	Safeway	USA	46.275
21	Leclerc	França	46.155
22	ITM	França	42.488
23	Woolworths	Austrália	42.233
24	SuperValu	USA	40.635
25	Sainsbury	Reino Unido	39.194
26	Tengelmann	Alemanha	36.684
27	Coles Group	Austrália	31.435
28	El Corte Inglés	Espanha	29.025
29	Loblaw	Canadá	28.781
30	Morrisons	Reino Unido	28.225
TOTAL			2.142.122

Quadro 9 – Maiores Varejistas do Mundo por Faturamento - 2007

Fonte: SuperHiper Panorama – ABRAS (2009) *apud* Mattar (2011) – adaptado pela autora

Ressalta Varotto (2006), no entanto, que se verifica uma reação do pequeno varejo, que tem se estruturado e se qualificado, sendo o segmento que mais cresce no setor. Essa estruturação, para Santos e Gimenez (2002), na busca de uma maior eficiência envolve recursos humanos, logística, fidelização de clientes, parceria com fornecedores, marca própria, serviços, variedade e rotação de produtos, implantação de lojas 24 horas, dentre outros.

Nessa reação do pequeno varejo, destacam-se os supermercados compactos ou de vizinhança, na forma identificada por Lima Filho *et al.* (2006) como aqueles que operam com baixo custo e margem média, atendem às necessidades de alimentos, higiene pessoal e limpeza e manutenção do lar; possuem até 10 *checkouts*, e estão localizadas em zonas comerciais de vizinhança. Os autores afirmam que a força desses supermercados é confirmada pelos seguintes aspectos:

- a. Localizar-se na proximidade do mercado que atendem, detectando a cultura local;
- b. Conhecer os consumidores, possibilitando um atendimento personalizado;
- c. Conhecer o gosto dos clientes, entendendo o que eles desejam comprar, o que possibilita o abastecimento da loja de forma mais assertiva;
- d. Satisfazer o desejo de conveniência na hora da compra, considerando que algumas vezes os consumidores apresentam um perfil de compras fracionado e de maior frequência.

Lima Filho *et al.* (2006) também destacam que esse formato de loja tem tomado a atenção das grandes redes, fazendo com que estas realizem maiores investimentos para a expansão, o que leva o pequeno varejo de vizinhança a buscar o aumento da eficiência de operação, melhoria do *mix* de produtos e atendimento, profissionalização da gestão, entre outros, realizando, inclusive alianças estratégicas para a manutenção da competitividade.

1.4 Ação Associativa entre Concorrentes

Ansoff (1990) aponta que, no início do ciclo de produção em massa, com a crescente demanda por bens, havia grande similaridade entre os produtos ofertados, cabendo ao consumidor diferenciá-los considerando o preço. Este foi o fator predominante até que, no início do século XX, ocorresse a saturação de alguns mercados e a crescente diferenciação dos produtos, destacando-se ainda a concorrência externa, com a disputa de espaço em outros países. Surge daí a necessidade de definição de uma estratégia de competição, que é descrita pelo autor em função dos componentes: impulso de crescimento, diferenciação de mercado e diferenciação de produto.

Contemporaneamente, com a evidência de forte competição empresarial, conforme citado por Sousa e Leone (2010), o processo de formação de alianças estratégicas torna-se cada vez mais forte, como forma de assegurar a sustentabilidade das empresas. Na mesma perspectiva, Oliveira e

Antonialli (2007) afirmam que a concorrência global contribui para a elevação de padrões de qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente, constituindo-se as alianças, sob o formato de redes de cooperação, uma forma exitosa de envolver empresas que buscam compartilhar situações intrínsecas à atividade desenvolvida e ao mercado onde atuam, sem gerar, no entanto, dependência financeira ou perda de independência dos aliados.

Ybarra e Turk (2011) destacam a inovação como um recurso eficazmente gerado na formação de alianças estratégicas. Isto porque, ao adquirir ou utilizar habilidades ou capacidades que não dispõe, mas que existem em seu(s) aliado(s), podem focar seus esforços nas suas habilidades e competências fundamentais. Os autores afirmam que as alianças potencialmente permitem às empresas criar novos produtos, reduzir custos, penetrar em mercados adicionais e gerar mais receita, gerando valor, servindo ainda como um canal para transferência de tecnologia e novos aprendizados organizacionais.

Abordando que as alianças estratégicas obedecem a um processo sustentado em 03 etapas (negociação, comprometimento e execução), Barros, Sarmiento e Pastore (2007) elaboraram a Figura 2, que resume alguns conceitos anteriormente abordados.

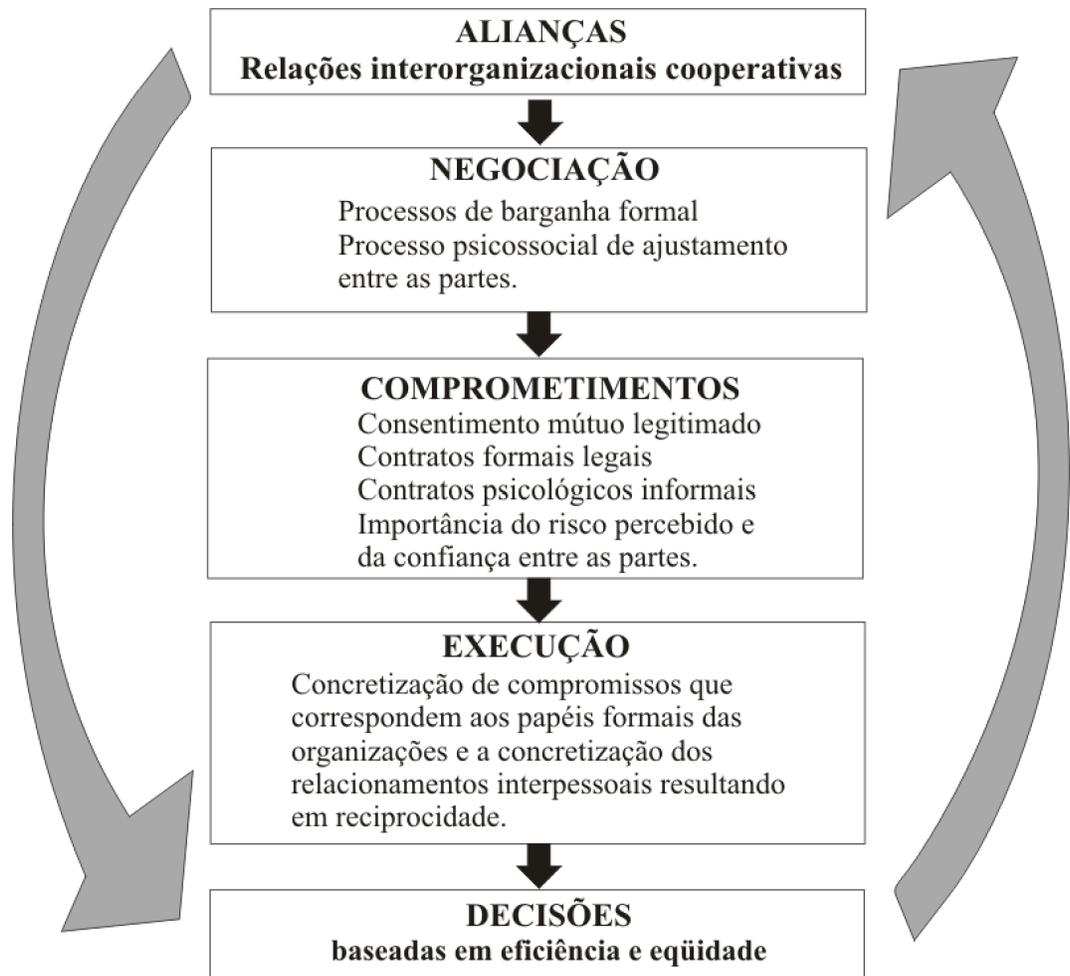


Figura 2 – Etapas do processo de desenvolvimento das alianças estratégicas
Fonte: Barros, Sarmento e Pastore, 2007, p. 90

Na primeira etapa (negociação) o foco são as discussões que irão constituir o nível de confiabilidade entre os envolvidos, ocorrendo ainda o encaminhamento dos compromissos, direitos e deveres de cada parte. Na segunda etapa (comprometimentos) são tratados os contratos formais e informais, bem como os acordos psicológicos que nortearão a forma de atuação dos partícipes. Finalizando o ciclo, a terceira etapa (execução) representa a forma concreta de representar a aliança, decorrente dos compromissos formais e informais.

Para Mintzberg *et al.* (2006) são seis os objetivos cooperativos, resumidos no Quadro 10.

Objetivo	Descrição	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Aprendizado	Adquire o conhecimento necessário (mercados, tecnologia, gestão)	Aquisição barata e eficiente	Oportunismo do parceiro e desafios organizacionais
Apoio	Substitui as atividades da cadeia de valor, completa e infraestrutura da empresa	Vantagens de especialização	Dependência do parceiro
Alavancagem	Integra totalmente as operações da empresa com as do parceiro	Portfólio de recursos totalmente novo	Paralisação das decisões, ambiente em desenvolvimento
Associação	Associa relações mais próximas com fornecedores e clientes	Coordenação mais estreita das atividades verticais	Maior inflexibilidade nas relações verticais
Expansão	Busca áreas de esforço radicalmente novas	Expansão do universo de oportunidades de mercado	Incompatibilidade cultural
Restrição	Reduz a pressão competitiva de não-parceiros	Hiato competitivo temporário	Posição estratégica estática, vantagem efêmera

Quadro 10 – Objetivos da Aliança Estratégica

Fonte: Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006)

No objetivo **Aprendizado** as empresas fazem aliança com a intenção de adquirir o conhecimento necessário, a partir do parceiro. O que faz dele um

objetivo que deve ser seriamente considerado é o potencial que o conhecimento tem de impactar fortemente as dinâmicas competitivas entre as empresas concorrentes. Com o **Apoio**, a intenção da aliança é de que o parceiro substitua um elemento da cadeia de valor da empresa, até então realizado internamente. Na **Alavancagem**, o que se busca é a integração dos departamentos da empresa entre parceiros, com o intuito de beneficiar-se das vantagens de tamanho e escopo. No objetivo **Associação** o que se deseja é a convivência mais próxima com fornecedores e clientes, estreitando laços, de modo a que o compartilhamento de informações, especificações e experiências se dê em tempo mais curto, qualidade mais alta e melhor controle. **Expansão** é o objetivo é beneficiar-se da experiência do parceiro, no tocante a sua principal competência, ampliando ou expandindo as áreas de ação da empresa. Com o objetivo **Restrição** o que se pretende, a partir da reunião dos parceiros, é impedir a concorrência de beneficiar-se do poder combinado de mercado ou da relação estrutural das empresas envolvidas, protegendo as vantagens existentes de uma eventual competição.

O êxito das alianças estratégicas, conforme afirmado por Oliveira e Antonialli (2007) e ratificado por Radu (2010), depende da adequada gestão dos potenciais riscos, os quais, para o autor, correspondem a 60% das razões de fracasso das alianças:

1. Questões culturais (incompatibilidade cultural);
2. Falta de confiança entre os parceiros;
3. Ausência de objetivos claros ou bem definidos;
4. Falta de coordenação entre as equipes de gestão;
5. Diferenças nos processos operacionais e atitudes dos parceiros;
6. Relações de risco

Radu (2010) indica que o índice de falhas na formação de alianças estratégicas é de aproximadamente 70%, o que se constitui tema importante para estudos e investigações.

O associativismo, definido pelo Instituto Brasileiro de Associativismo – IBRASS (2012), é a iniciativa formal ou informal de grupos (pessoas físicas ou jurídicas), com o objetivo de solucionar problemas comuns e gerar benefícios sociais e econômicos, os quais não conseguiriam ou teria um elevado custo para resolução, se tentados de forma isolada. Bonassi (2003) entende associativismo como o fomentador da interação entre os setores econômicos, ao tempo em que se assumem como entes que podem intervir no desenvolvimento.

Na busca de ações associativistas as empresas recorrem a parcerias, constituindo-se nas mais comuns, identificadas por Hitt, Hoskisson e Ireland (2003): *Joint Venture* – quando há formação de uma nova empresa e combinação dos ativos; Aliança Estratégica Acionária – quando os participantes têm participação diferenciada do capital social da nova empresa; e Aliança sem Participação Acionária – quando não há compartilhamento do Contrato Social.

As associações de supermercados, quando se agrupam em redes ou centrais de negócios, na forma indicada por Andia Filho e Lepsch (2009), adotam o modelo de aliança sem participação acionária. Deste modo, não constituem vínculo jurídico entre as empresas, preservando as suas identidades, mas realizando as suas negociações através de uma central.

Para o SEBRAE (2012), uma central de negócios pode promover, dentre outras vantagens: melhor condição de negociação com fornecedores; desenvolvimento e implementação de uma marca própria; capacitação de colaboradores; ações conjuntas de marketing e troca de informações entre os filiados.

Lima Filho *et al.* (2006) afirmam que, as relações de cooperação ou alianças estratégicas são atualmente consideradas uma opção estratégica e não mais a última alternativa disponível. Tanto que, no Brasil, conforme citação da ABRAS (2008), o setor de redes de negócios está cada vez mais profissionalizado e muito aquecido, sendo estas consideradas as concorrentes

dos supermercados tradicionais, hipermercados, mercearias/padarias e empresas do mercado informal. A justificativa para o crescente aumento das redes ou centrais de negócios, de acordo com a mesma matéria, é o bom desempenho daqueles que já estão instalados, que afirmam terem sido os seus principais ganhos: aumento de vendas; melhores condições de negociação; aumento de rentabilidade; acesso a maior número de fornecedores; padronização das ações de marketing e nas promoções; redução de custos, e profissionalização.

No entanto, afirma a ABRAS (2011), através de seu Comitê de Associações de Negócios – ACNAN, alguns procedimentos devem ser realizados inicialmente por aqueles pequenos empreendimentos que desejam integrar-se e constituir uma rede:

- criar um estatuto para a rede, o qual deve seguir a legislação de associativismo;
- criar um regulamento interno para resolver ou evitar problemas com os associados;
- ter uma sede em local definido para administração e gerenciamento da rede;
- criar uma logomarca para a rede desenvolver ações de marketing;

O SEBRAE (2009) complementa os antecedentes suprarrelatados, sugerindo um roteiro para a criação de uma Central de Negócios, com quatro fases: Sensibilização, Constituição, Pré-Operacional e Operacional. Na fase de Sensibilização, são abordadas questões com mobilização e palestras, de modo a nivelar todos os participantes, tratando-se ainda da realização do estudo de viabilidade econômica da central. Na Constituição são verificados os aspectos legais da central, com seus elementos jurídicos, de modo a manter a independência e sustentabilidade do negócio. Na fase Pré-Operacional são adotadas as providências para o início da operação, definindo-se localização, aquisição de móveis, equipamentos e outros elementos, de modo a estruturar a central. Realizada a estruturação, parte-se para a fase Operacional, o verdadeiro desafio para os participantes.

Estudos realizados por Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) sugerem que, na avaliação de estratégias de aliança, os partícipes levem em consideração as competências centrais de cada parceiro, os benefícios e as vulnerabilidades associadas ao foco e à terceirização, bem como as aptidões de uma empresa para administrar a sua estratégia num ambiente organizacional diverso. Os autores afirmam que as alianças estratégicas e as redes não são “uma solução mágica para problemas estratégicos”, uma vez que trazem em si riscos e vulnerabilidades estratégicas, demandando novas habilidades gerenciais.

No estado do Ceará, de acordo com o SEBRAE (2009), os setores: alimentação, confecção, escolas particulares, farmácias, frigoríficos, marcenarias, material de construção, motopeças, óticas, pet shops, serviços automotivos e supermercados têm registro de redes associativas e centrais de negócios, com destaque para os segmentos de farmácias e supermercados.

No Ceará, de acordo com Aníbal Feijó, presidente da Associação Cearense de Supermercados – ACESU, em matéria divulgada no Jornal O Povo (2012) o Ceará tem 26 associações de supermercados, que faturam R\$ 2 bilhões anuais. Para a ACESU, quando um pequeno mercado se associa a outros, ele se torna tão forte quanto os maiores, destacando haver no estado mais de 1.000 pequenos associados que têm conseguido sobreviver diante da concorrência dos hipermercados. Dessas associações, sobressai nacionalmente a SUPER REDE, caracterizada como Central de Negócios, objeto do presente estudo.

2. Marcas Próprias

A elevada competitividade do segmento de varejo alimentar tem levado as empresas a buscar a crescente segmentação dos produtos, buscando harmonizar o binômio qualidade-preço. Isto vem ampliando a relevância das marcas próprias, que é o objeto de estudo deste capítulo.

2.1 Histórico e Definição

A ideia de marca remonta, conforme historiado por Ruão (2003), ao ano 700 a.C., na Líbia, quando se instalaram mercadores de forma permanente, colocando à porta de seus estabelecimentos um encarregado para atrair os compradores, utilizando-se da evocação sonora das características e vantagens do comerciante. Na Grécia antiga, os mensageiros anunciavam à viva voz a chegada de navios com cargas especiais. Os romanos se utilizavam de pinturas para identificar os seus produtos perante populações analfabetas. Era o caso de exibir a pintura de uma ânfora quando se comercializava vinhos; de uma vaca, quando se tratava de um vendedor de laticínios, por exemplo. Assim, Louro (2000) pontua que a noção original de marca advém do sinal identificador do proprietário, aplicado a bens, a animais ou escravos. A partir dessa marca surgem vantagens. Para o proprietário: promoção de uma mais rápida localização e identificação de ativos e para o comprador: identificação da origem.

Calkins (2006) define marca como um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo. As marcas são consideradas importantes fatores de diferenciação e os consumidores, conforme apontado por Las Casas (2009), ao comprarem produtos, associam à marca destes, diversos atributos, baseados em informações ou experiências realizadas, podendo essas associações serem positivas ou negativas.

O que o consumidor percebe, na ótica de Zozzoli (2003), é o aspecto representacional a marca, sua identidade, e não a marca como produto,

partindo da sua criação e da determinação de seus atributos. O autor defende que a marca, enquanto bem, serviço, ideia ou organização deve ser gerenciada sob todas as formas de sua existência, otimizando as relações da entidade-instituição com as diversas comunidades societárias, de onde emerge a qualidade da legitimidade do produto, mas também a qualidade da organização. Dessa forma, Ruão (2003) destaca que o produto e a marca são elementos distintos, uma vez que o primeiro é o que se fabrica e o segundo, o que se vende. Ruão e Farhangmer (2000) pontuam que houve uma passagem de um mercado de produtos para um mercado de marcas, uma vez que as empresas não são mais avaliadas apenas pelos seus bens materiais como era tradição, atribuindo-se às marcas um papel de maior relevância nos processos de análise.

As marcas podem, conforme proposta de Sampaio (2002) ser enquadradas sob diversos tipos, sendo os mais comuns:

1. De produtos e serviços, como por exemplo: Coca-Cola, Bombril, Veja, Sedex dentre outros;
2. De empresas, como é o caso de: Bradesco, General Motors, Sofitel, Petrobras dentre outros;
3. Comuns a empresas e seus produtos e serviços, citando os casos da Nestlé, Sadia, Philips, Rede Globo de Televisão dentre outros;
4. De linhas, família ou “bandeiras” de produtos ou serviços, onde cita Brahma, Bic, Knorr, Pão de Açúcar dentre outros;
5. De sistemas ou redes, destacando Visa, Shell, Hotelaria Accor dentre outros;
6. De instituições públicas ou privadas, como Embratur, USP, SOS Mata Atlântica;

7. De movimentos civis, sociais, comunitários e culturais, onde o autor aponta “Criança Esperança”, “Amigo da Escola” e “Natal sem Fome”;
8. Submarcas (ou extensões de marca), como Moça Fiesta, Sadia Kids, Big Mac dentre outros;
9. Próprias: Qualitá e Taeq (dos supermercados Pão de Açúcar) são citados pelo autor, podendo ser também citada a SUPER REDE, objeto deste estudo;
10. Conceituais (que definem uma atitude, comportamento ou estilo de vida), como é o caso da “Friday’s Project”, marca de roupas europeia que se vende com a ideia de aproveitar a vida, como se fosse um destino turístico ou um clube ou como a espanhola “Fresh from the Lab”, que se apresenta como um espaço onde os artistas de diferentes tipologias podem usar a moda para se expressar e dar vazão à sua criatividade;
11. De origem (assegurando a procedência de produtos agrícolas ou industrializados), sendo citados: Lycra, Intel Inside, Bacalhau da Noruega dentre outros;
12. De combate (marcas de produtos ou redes de serviços que trabalham com preços inferiores e ajudam a segurar a posição da marca principal).

Na tomada de decisões quanto à estratégia a ser adotada na composição do *mix* de produtos, o varejista, nos termos de apontamento de Mattar (2009), tem como opções utilizar-se de: marcas de fabricantes ou produtores (quando é controlada pelo fabricante ou produtor); marcas próprias (quando pertencentes a varejistas, atacadistas, distribuidores ou revendedores de produtos); marcas genéricas (caracterizam-se pela ausência de caracteres individuais, constando apenas a denominação genérica); produtos sem marca

(ausência total de marcas) e licenciamentos (cessão de marca para utilização por terceiros).

Mattar (2011) define marca própria, ao que também denomina de marcas privadas ou do consumidor, como marcas pertencentes a varejistas, atacadistas, distribuidores ou revendedores de produtos, no que é corroborado por Parente (2009). Este afirma que a participação dos produtos de marca própria nos Estados Unidos e na Europa é muito superior à do Brasil.

Na visão de Mattar (2011), o conceito de marcas próprias fixado junto aos consumidores brasileiros em função de estratégias implantadas inicialmente por grandes varejistas, é de que estas são opções de compras mais baratas e de menor qualidade, quando comparadas com as marcas dos grandes fabricantes. Para o autor, no entanto, esta conotação pouco positiva tende a mudança gradual, a partir do fortalecimento do setor varejista, com maior concentração e poder de barganha com os fornecedores.

Las Casas (2009) aborda o efeito de marcas próprias no mercado nacional, uma vez que essas, de forma veloz, vêm ganhando participação no mercado frente às grandes marcas ou marcas de fabricantes. Como fatores para essa mudança cita: as mudanças de mercado - com consumidores mais conscientes, acirrada concorrência, maior capacitação dos varejistas e ineficiente administração das marcas.

O Estudo Anual de Marcas Próprias, elaborado pela AC Nielsen, empresa de informação e mídia, com presença em 100 países e com sede em Nova York (USA), divulgado pela ABRAS, apontam na sua 16ª edição que as marcas próprias vêm se firmando cada vez mais no Brasil. A pesquisa afirma que, no 1º semestre/2010, os produtos do segmento foram utilizados por 18,6 milhões de consumidores, o que dá uma representatividade de 49,7% dos lares brasileiros. A pesquisa verificou que mais de 330 empresas no país atuam com marcas próprias – representando 5% de participação no mercado, mas destaca ser este um percentual pequeno quando comparado à *performance* de outros, como é o caso da Suíça e Reino Unido, que têm 46 e 41% de participação no

mercado de marcas próprias, respectivamente. O estudo sinaliza ainda que há no Brasil 65.880 itens de marcas próprias, o que representa aumento de 18% em relação ao mesmo período do ano anterior, sendo os itens com maior participação em volume os das categorias: Panetones (38,6%), Derivados de Tomate (32%), Envoltoiros de Alimentos (30%), Guardanapos de Papel (27,7%) e Pão de Queijo (27,7%).

Pesquisa realizada em 2007 por Souza *et al.* (2009) concluiu que os consumidores situados na menor faixa de renda eram mais influenciados pela variável menor preço – uma das características percebidas nas marcas próprias, havendo maior preponderância do fator curiosidade e qualidade por parte dos consumidores das demais faixas. O 16º Estudo da AC Nielsen sobre o tema já constata uma diferenciação, quando indica que os consumidores de marcas próprias no Brasil possuem alto nível socioeconômico, faixa etária de 41 a 50 anos e que pertencem a um grupo de consumidores conscientes e bem sucedidos. Esta mudança de imagem é admitida por Peeters *et al.* (2006) como reflexo das estratégias praticadas pelos varejistas de supermercados, dando às marcas próprias um período de transição para a mudança efetiva de percepção de imagem de produtos baratos e sem qualidade, para produtos de nível comparado às chamadas marcas líderes.

Uma nuance do comportamento do consumidor brasileiro, no entanto, é fator inibidor para uma maior alavancagem no uso de marcas próprias na visão de Spinelli, Giraldi e Campomar (2005). Os autores evidenciam a forte preferência pelas marcas líderes, ocasionada pela desconfiança do que é apresentado como um bom produto e que foge do chamado senso comum, aliado à forte simbologia de que consumir produtos das marcas líderes é uma forma de demonstrar alcance social e prestígio, pois está no imaginário popular que consumir marcas próprias é uma alternativa mais barata e, portanto, “coisa de pobre”.

Utilizar-se de marcas próprias apresenta para o supermercado vantagens e desvantagens. Mattar (2011) e Parente (2009) convergem quanto aos fatores favoráveis, apontando dentre eles o favorecimento da margem de

lucratividade, estímulo à fidelização do consumidor e promoção da imagem da empresa/loja.

O varejo tem diversos benefícios ao comercializar marcas próprias, aumentando, conforme Silva *et al.* (2011), seu poder no canal, bem como o controle sobre o abastecimento do produto. Os autores destacam, no entanto, que é importante que o consumidor conheça os produtos de marca própria e com eles se familiarizem, de modo a possibilitar o reconhecimento da qualidade similar às marcas de fabricantes, uma vez que o menor preço não se mostra suficiente para adquiri-los.

No Quadro 11, apresentam-se algumas diferenças entre a adoção de marcas próprias no varejo inglês e no varejo brasileiro, resultantes de pesquisa realizada por Silva *et al.* (2011).

Fator	Inglaterra	Brasil
Varejo de alimentos – caracterização	Altamente concentrado, concorrência intensa, consumidor exigente	Menor concentração, concorrência intensa, consumidor exigente
Introdução de marcas próprias – razões	Diferenciação da oferta, produtos exclusivos, maior controle sobre o sortimento, maior lucratividade (margem de retorno), maior controle sobre a cadeia de suprimentos e a cadeia de valor, produtos mais acessíveis (boa qualidade e preços menores).	Fidelização, maiores margens de retorno, garantia de abastecimento (sortimento), ter oferta melhor que a dos concorrentes.
Imagem do varejo e das marcas próprias (a partir dos dados primários e secundários coletados)	A confiança na marca do varejista é refletida na opção pelas marcas próprias. Preocupação com a qualidade das marcas próprias, inclusive por ter a marca do varejista.	O consumidor ainda hesita em consumir marcas próprias. Varejistas preocupados com a melhoria na imagem das marcas próprias.
Vantagens das marcas próprias	Fidelização, oferta de novos produtos,	Vantagens estratégicas, comerciais

	diferenciação da oferta, produtos exclusivos, competição baseada não somente em preços, garantia de sortimento.	(lucratividade) e de marketing (imagem do varejo, marca). Apesar da gestão mais complexa, consegue ter produto mais competitivo e maior controle sobre preços de venda.
--	---	---

Quadro 11 – Marcas Próprias - Comparativo Inglaterra x Brasil

Fonte: Silva *et al.* (2011)

A preferência do consumidor é assim disputada, com a marca própria disposta para venda lado a lado com a marca dos fabricantes, havendo, de acordo com Urdan e Urdan (2009), alguns destes que realizam parcerias com varejistas na disposição de marcas próprias, para reduzir custos de produção e de marketing de suas marcas, pelo compartilhamento de instalações de produção e distribuição. Outros, no entanto, alegando haver superioridade de sua marca, não cedem à demanda por marcas próprias, evitando eventual perda de imagem se houver identificação por parte dos consumidores de que eles produzem produtos em duas categorias.

Silva *et al.* (2011) apontam que as marcas próprias tendem a ter mais êxito em mercados onde:

- a. Há capacidade produtiva ociosa em excesso;
- b. Os produtos são percebidos como *commodities*;
- c. Os consumidores podem comparar os produtos facilmente;
- d. O índice de investimento dos fabricantes é baixo;
- e. Os processos produtivos têm baixa tecnologia;
- f. Há grande diferença de preços entre os produtos;
- g. Existe baixa variabilidade na qualidade;
- h. Os canais de distribuição são bem desenvolvidos;
- i. Os produtos com marcas de fabricantes têm pouca variedade e baixo índice de inovação.

Para realizar uma boa divulgação das marcas próprias, os varejistas devem, de acordo com Piato *et al.* (2011) utilizar-se de ferramentas como: demonstração, degustação de produtos, distribuição de amostra grátis, posicionamento dos produtos nas gôndolas, exposições especiais dos produtos, tablóides e folhetos exclusivos para a divulgação, realizando ainda a divulgação interna, com os seus colaboradores.

As marcas próprias passaram por transformação e isto, nos estudos de Kumar e Steenkamp (2008) não passou despercebido para os consumidores. Para os autores, o aprimoramento das marcas próprias fez delas uma alternativa de compra aceitável para muitos consumidores, uma vez que, 02 em cada 03 consumidores em todo o mundo acreditam que as marcas próprias de supermercado são uma boa alternativa. Para eles há uma forte tendência para se fazer pesquisa para comprar produtos de marca própria de qualidade por um menor preço, não se deixando explorar por marcas de fabricantes, com altos preços, citando uma máxima alemã :”*stinginess is brill*” ou a “*sovinice é genial*”.

2.2 Percepção, Imagem e Valor da Marca

Na definição de Schiffman e Kanunk (2000), percepção é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta estímulos visando a um quadro significativo e coerente do mundo. A percepção tem implicações para as estratégias das empresas porque os consumidores tomam decisões com base no que percebem, em vez de se basearem na realidade objetiva. Nessa ótica, Révillion e Pontin (2005) citam as motivações de compra como relacionadas às necessidades, crenças e desejos individuais. A relação dos consumidores com as marcas, no entendimento das autoras, é algo que extrapola o conceito de necessidade, pois estabelece um vínculo emocional, de caráter individual, passando a ser referência de qualidade, *status*, prestígio e confiança, proporcionando associações que vão além do valor comumente percebido do produto ou serviço. A imagem da marca é formada pelos conceitos que o consumidor tem dela, contendo, no entendimento de Urdan e

Urdan (2009) referências sobre a empresa proprietária da marca, sobre o produto e sobre o usuário típico da marca.

Na visão de Calkins (2006), de um modo geral, o consumidor não vê apenas o produto ou serviço – ele o associa à marca, resultando numa percepção de que este está moldado pela marca.

A percepção do valor pelo cliente é dinâmica, podendo variar de acordo com o momento da avaliação (pré-compra, imediatamente pós-compra, após longo tempo de compra e uso), na visão de Pinto (2006). Segundo ele, pesquisas comprovam que os clientes mudam o grau de importância dos atributos de valor à medida que sua relação com o produto aumenta. Além disso, as expectativas dos clientes são sempre crescentes, o que recomenda a contínua medição da percepção dos clientes e contínuos esforços de melhoria.

O valor das marcas é, muitas vezes, conforme Ruão e Farhangmer (2000), determinado de forma intuitiva, mas há procedimentos outros que buscam encontrar o seu real valor financeiro. Uma das dimensões do conceito de valor da marca está atrelada ao conjunto de atributos e associações que os consumidores reconhecem e conectam com o nome da marca e na base do qual estão as suas decisões.

A marca pode ser avaliada sob quatro dimensões, na proposição de Aaker (1998), descrita no Quadro 12.

Dimensão	Característica
Lealdade	Reflete o envolvimento do consumidor com a marca e a probabilidade de trocar de marca.
Qualidade Percebida	Uma marca terá associada a ela uma percepção de qualidade geral. Essa dimensão influencia diretamente as decisões de compra.
Conhecimento da Marca	É a habilidade que o consumidor em potencial tem de reconhecer que a marca é membro de

	determinada categoria de produto.
Associações de Marca	O valor subjacente do nome de uma marca com frequência se baseia em associações específicas ligadas a ela.

Quadro 12 – Dimensões para avaliação de marca

Fonte: Aaker (1998) – adaptado pela autora

Aaker (1991) considera a lealdade um elemento base no valor da marca, sendo um indicador que mede a ligação do consumidor com o produto ou serviço. O autor divide a lealdade em cinco níveis:

I – O consumidor não está preso a nenhuma marca; os benefícios estão no preço;

II – O consumidor está satisfeito com a marca mas é suscetível à mudança, caso o concorrente apresente benefícios;

III – O consumidor está satisfeito com a marca e é comprador habitual. Há vulnerabilidade aos concorrentes que demonstrem vantagens adicionais, mas o consumidor dificilmente mudará de marca se essa atitude exigir algum esforço;

IV – O consumidor tem uma ligação afetiva com a marca ou realiza associações positivas com o símbolo, boas experiências de compras e percepção de boa qualidade do produto ou serviço; e

V – O consumidor tem orgulho de utilizar a marca, acreditando que, através dela, é possível identificá-lo. A confiança do consumidor na marca é tão grande que ele a indica a outras pessoas.

Para Aaker (1991) a lealdade pode ser influenciada pelas outras dimensões do valor da marca, podendo aumentar através da qualidade percebida ou da associação de marca.

Segundo Barbosa (2009) os consumidores leais consistem no mais importante ativo que uma empresa pode ter, pois estão dispostos a pagar mais e menos tendentes a trocar a marca com a abordagem da concorrência.

A dimensão qualidade percebida é definida por Aaker (1991) como o sentimento dos consumidores em relação à qualidade ou superioridade de uma marca comparada com produtos concorrentes. Para Barbosa (2009), a alta qualidade percebida significa que a experiência do consumidor relacionada com a marca, leva ao reconhecimento da sua superioridade. Por outro lado, uma alta qualidade percebida acaba por levar o consumidor a escolher e a preferir a marca, num mercado concorrente. Assim, à medida que a qualidade da marca é percebida pelo consumidor, o valor da marca aumenta.

Barbosa (2009) define conhecimento da marca como a capacidade do consumidor lembrar e reconhecer a marca, devendo ser visto como um antecedente das demais dimensões, explicativas da formação do valor da marca na mente dos consumidores. A autora entende o conhecimento da marca em 04 níveis:

I – Desconhecimento: a marca não é conhecida;

II – Reconhecimento: o nome é identificado entre um conjunto de marcas sugeridas;

III – Evocação: as marcas de uma classe de produtos que o consumidor consegue se lembrar; e

IV – *Top of Mind*: quando a marca é citada em primeiro lugar pelo consumidor.

O conhecimento da marca se mostra uma dimensão de destaque para Aaker (1991) por que: é importante que o consumidor pense na marca ao mesmo tempo em que pensa na categoria do produto; o conhecimento afeta a decisão sobre a marca; e o conhecimento influencia a formação e a força das associações à marca.

A associação de marca é algo que vem à mente do consumidor ao entrar em contato com ela. Para Aaker (1991) uma associação será tanto mais forte quanto for suportada por outras dimensões como o conhecimento ou a lealdade à marca. O autor organizou as associações à marca em quatro

categorias: a marca como um produto, a marca como uma organização, a marca como uma pessoa e a marca como um símbolo.

O Grupo Troiano de *Branding* (2011), na exposição das empresas de maior prestígio no Brasil, baseia-se nas dimensões: qualidade dos produtos ou serviços; confiança e ética; compromisso social e ambiental; postura inovadora; admiração e história e evolução da empresa para calcular a Reputação de Marcas Corporativas (RCM). No *ranking* 2011, no segmento supermercadista, constam as empresas: Pão de Açúcar, Walmart, Carrefour e Makro, nesta ordem de classificação.

As empresas que conseguirem mensurar a imagem de sua marca, podem, de acordo com Piatto *et al.* (2011), ajustar a sua estratégia de posicionamento no segmento que for mais vantajoso. Esta mensuração, no entanto, não é algo tão fácil. Como afirmam Depexe e Petermann (2007), o ser humano é orientado por necessidades e desejos, havendo uma variação das percepções, atitudes e reivindicações, dependendo de suas características pessoais e das condições ambientais e situacionais.

Sheth, Mittal e Newman (2008) propõem que a lealdade a marcas pode ocorrer como um comportamento e como uma atitude, manifestados pelo consumidor com a recompra consistente do produto.

Depexe e Petermann (2007) afirmam que a comunicação permite, independentemente da experiência de uso, a oferta de produtos envoltos em associações diversas, levando o consumidor em potencial a estabelecer relações positivas ou negativas em relação ao produto, sem jamais tê-lo adquirido. O consumidor pode associar uma marca a determinados valores, sentimentos, pessoas, lugares e ações, mas dado o caráter individual e de percepção próprios, uma mesma marca pode ter uma imagem positiva para um determinado grupo e negativa para outro. Zhang (2010) também entende que, para cada indivíduo, o fenômeno pode se mostrar de forma diferente, pois se baseia nas necessidades, desejos e experiências pessoais. Dois indivíduos podem estar submetidos aos mesmos estímulos, sob as mesmas condições,

mas a forma de reconhecimento, seleção, organização e interpretação é individual.

Peter (2007) cita que as associações de marca auxiliam o consumidor a atribuir valor a determinado produto ou serviço. O país de origem de determinado produto pode ser elemento importante para uma associação positiva, como é o caso de perfume francês, couro italiano ou eletrônicos japoneses. O autor sugere, além do país de origem, os seguintes elementos influenciadores nos processos de associação e imagem ou percepção (positiva ou negativa) da marca: preço relativo; aplicação ou uso do produto; ligação a uma celebridade ou pessoa famosa; estilo de vida e competições.

Desse modo, na forma citada por Depexe e Petermann (2007), quanto mais focada no seu público-alvo estiver elaborada a comunicação da marca, maior a possibilidade de êxito na atração do consumidor.

2.3 *Branding*

Branding origina-se, de acordo com Muller (2006) do verbo inglês *burn*, que significa queimar. Os fazendeiros americanos marcavam o seu rebanho por meio de ferro em brasa, utilizando um instrumento denominado ferrete (ou *brand-iron*). Para Elwood (2004) *branding* é um processo de criação, exposição e gestão de marcas, visando o estabelecimento de vínculos entre a marca e o consumidor, no sentido de obter a sua preferência.

Para Troiano (2012) o *branding* tem se transformado em uma ferramenta de gestão nas empresas, constituindo-se no instrumento mais eficaz na construção de valor e de sustentabilidade empresarial. O autor sugere cinco ferramentas operacionais de trabalho que potencializam a vida das marcas, tornando o *branding* nas organizações uma prática consistente e eficaz:

1. Extensão da marca: o autor define como o ato de utilizar a mesma plataforma de reconhecimento que a marca já tem no mercado, ressaltando que utilizar processos de extensão para desenvolver novos negócios é uma forma de acelerar o retorno sobre investimentos realizados na construção da marca. Alerta no entanto para a diferenciação entre extensão da marca e extensão de linha, observando que o segundo processo amplia os negócios dentro do seu território original, como, por exemplo no caso de um fabricante de sucos ao lançar novo sabor;

2. Arquitetura de marca: definida como a forma pela qual se organiza o relacionamento entre as marcas de uma empresa, tanto as de produto ou de serviços, como o vínculo que elas estabelecem com a marca corporativa. É uma ferramenta que trata das relações entre as marcas exigindo vigilância contínua, uma vez que os fatores desestabilizadores estão presentes no dia-a-dia da empresa. Troiano (2012) destaca que nos últimos vinte anos, a arquitetura das marcas corporativas e de produtos vem sendo fortemente abalada, sobretudo pelos fatores:

Fator I – fusões, aquisições e reconstituições corporativas que são processos que conturbam a ordem preexistente na posição relativa das marcas e de suas identidades;

Fator II – a extensão e, muitas vezes, a exacerbação no uso de unidades de negócios dentro das empresas já existentes, e

Fator III – o efeito do crescimento, em algumas ocasiões, pode trazer efeitos não desejados, como, por exemplo, a desorganização da arquitetura das marcas.

Para Troiano (2012) há diversos modelos de arquitetura para organizar as relações entre as marcas de uma empresa, sendo os mais representativos os apresentados no Quadro 13.

MONOLÍTICO	ADITIVO	DE INDEPENDÊNCIA	DE PATERNIDADE
A mesma marca corporativa denomina todos os produtos e serviços.	As marcas operam juntas e têm origens e históricas distintas.	A marca corporativa e as de produtos e serviços têm expressões próprias.	A marca corporativa dá endosso para as marcas de produtos e serviços.

Quadro 13 – Modelos de arquitetura de marca
Fonte: Troiano (2012)

No modelo monolítico os produtos da empresa são representados pela própria marca corporativa, o que é considerado por Troiano (2012) muito poderoso, mas fortemente impactável no conjunto, no caso de quaisquer problemas em uma linha de produtos. Como exemplo o autor cita o Bradesco e a Audi. O modelo aditivo traz as marcas ou empresas integrando as suas identidades, fato bastante comum em momentos de transição, onde nenhum dos parceiros abandona de imediato a identidade original, como é o caso do HSBC-Bamerindus ou Lojas Maia – Magazine Luiza, dentre outros. No modelo de independência, cada uma das marcas de produtos da empresa tem autonomia em relação às outras, podendo até competir entre si, pois a ligação entre elas se mostra imperceptível para o mercado. O autor menciona o caso da rede Accor de hotéis, com as suas marcas Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure etc. Com o modelo de paternidade observa-se uma arquitetura onde a marca de uma linha de produtos ou de serviços tem o endosso da identidade corporativa, como nos casos do Fiesta da Ford, Leite Moça da Nestlé, dentre outros.

3. Reputação corporativa: a reputação da marca corporativa, conforme Troiano (2012), tem como benefícios:

- Atribuir paternidade ou endosso às marcas de produtos e serviços;
- Concentrar e corporificar os princípios e propósitos que pautam a organização;
- Contribuir para o alinhamento estratégico das relações da empresa com os seus *stakeholders*;
- Desenvolver relações mais estáveis com clientes e fornecedores;
- Ser fonte de orgulho motivacional.

A empresa Weber Shandwick (2012), uma das unidades da Interplubic Group, uma organização mundial de agências de publicidade e empresas de serviços de marketing, realizou em 2011 pesquisa intitulada “A empresa por trás da marca: nós confiamos na reputação”, com o objetivo de investigar a interdependência entre reputação corporativa e marca. O estudo foi desenvolvido com consumidores e executivos seniores em dois mercados desenvolvidos (Estados Unidos e Reino Unido) e dois mercados considerados emergentes (China e Brasil). Alguns dos resultados apresentados guardam relação particular com o objeto deste estudo, razão por que os destacamos:

- 87% dos executivos entrevistados acreditam que uma marca corporativa forte é tão importante quanto marcas de produtos e serviços. Os executivos chineses e brasileiros são os que mais concordam com este item, com 96 e 93%, respectivamente;
- 55% dos entrevistados afirmaram que as pessoas se importam com as empresas por trás das marcas que elas compram e 65% deles defendem que as marcas de produtos se beneficiam da reputação geral da empresa;
- 70% dos consumidores evitam comprar um produto fabricado por uma empresa da qual não gostam;

- 67% têm o costume de verificar os rótulos para identificar a empresa por trás da marca, havendo 61% que se aborrecem quando não conseguem descobrir quem fabricou o produto;
- 56% pesquisam a reputação da empresa fabricante do produto e o mesmo percentual afirma que refletem antes de comprar o produto, quando não é possível identificar o fabricante.

O estudo revela assim um cenário onde os consumidores compram os produtos, não apenas por suas qualidades ou benefícios, mas também consideram a reputação da empresa fabricante.

4. Valor econômico: A contribuição do valor do intangível no valor total do negócio de uma organização, conforme aponta Troiano (2012) passou a ser algo substancial. Destacando as marcas como um dos importantes intangíveis, o autor explicita alguns indicadores que mostram o valor econômico que as marcas representam no valor total do negócio, apresentados no Quadro 14:

Tipo de Marca	% de participação no valor total do negócio
Produtos B2B	10 e 15%
Produtos de consumo em geral	25 a 30%
Produtos de imagem	50%
Produtos de autoexpressão	70%

Quadro 14 – Participação do valor de marca no valor total do negócio
Fonte: adaptado de Troiano (2012)

Ao percentual de participação da marca no valor total do negócio, o autor denomina *brand equity*.

5. Propósito

Troiano (2012) afirma que, quando há um propósito para que a marca ou a empresa exista, o mercado se ressentirá caso ela deixe de existir. O autor cita que propósito é a forma como a empresa deseja contribuir para a humanidade. Há um destaque para a diferenciação de propósito e posicionamento. No segundo, a análise maior é extra empresa, no sentido de identificar o espaço que esta ocupará. No propósito, a análise é interna, levando em consideração a história e a pretensão inicial de seus fundadores. Os diferenciais entre os dois conceitos são apresentados no Quadro 15.

POSICIONAMENTO	PROPÓSITO
Ponto de diferença	Ponto de vista
Construída a partir de fora	Construída a partir de dentro
Competitiva	Distintiva
Empregados	Mensageiros
“Contrato” com o cliente	Aliança com o cliente
Próximo trimestre	Próxima década

Quadro 15 – Diferenciais de uma marca com propósito
Fonte: Troiano (2012)

3 Procedimentos Metodológicos

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, explicitando a amostra e a coleta de dados, os instrumentos de coleta de dados, ressaltando as técnicas utilizadas e os resultados da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

O estudo realizado caracteriza-se, na forma definida por Mattar (2007), como exploratório e descritivo, de natureza qualitativa, com revisão bibliográfica dos temas transversais e levantamento de dados em 02 grupos, definidos na amostra.

3.2 Amostra e Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada em 02 grupos, a saber:

Grupo I – A coleta de dados, na forma de censo, foi realizada por meio de questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas, adaptado de Sousa (2009), bem como entrevistas, aplicado de forma presencial junto aos 06 (seis) proprietários ou sócios-gerentes dos supermercados que compõem a SUPER REDE.

Grupo II - A coleta de dados deste grupo, consideradas as definições de Aaker, Kumar e Day (2007) e Malhotra (2004) foi realizada por amostragem não probabilística por conveniência. Realizou-se por meio de questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas, aplicado de forma presencial junto aos consumidores dos supermercados que compõem a rede.

Previamente à pesquisa do Grupo I – os 06 (seis) supermercados integrantes da SUPER REDE foram realizadas sondagens preliminares junto à Presidência e à Diretoria Executiva da rede para o levantamento preliminar de

dados históricos e verificação do nível de acesso às informações necessárias à realização da pesquisa.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

A definição dos instrumentos de coleta de dados foi realizada a partir de 02 etapas: sondagem inicial e estruturação dos instrumentos. A primeira etapa consistiu no levantamento bibliográfico sobre a elaboração de roteiros de pesquisa, o que determinou os requisitos formais, formato e estruturação dos instrumentos.

Com os gestores da SUPER REDE foram realizadas entrevistas, não estruturadas, com o objetivo de coletar o máximo de informações espontâneas sobre a rede.

Com o Grupo I, constituído dos proprietários ou sócios-gerentes dos supermercados que compõem a SUPER REDE, foi aplicado o questionário constante do Apêndice I.

A elaboração do instrumento aplicado com o Grupo II, constante do Apêndice II, constituído dos consumidores dos supermercados que compõem a SUPER REDE, considerou, em sua maior frequência, a Escala de Likert, que permite aferir os níveis de concordância ou discordância dos pesquisados.

Previamente à aplicação final do questionário foram aplicados 05 pré-testes, os quais, na forma definida por Mattar (2007), tiveram como objetivo verificar como o instrumento se mostrava em uma situação real, no tocante a: utilização adequada e compreensão dos termos pelos respondentes; existência de objeção ou viés nas respostas e tempo para a sua aplicação. O pré-teste realizou-se no dia 05 de maio de 2012, com consumidores do Supermercado Frangolândia, situado na Rua Frei Mansueto, na Varjota, não tendo sido observadas inadequações do instrumento.

O Quadro 16 detalha a composição do questionário para o Grupo II, que considera os elementos: perfil do entrevistado, local (supermercado) da entrevista e as dimensões de aferição de valor propostas por Aaker (1998): Lealdade, Qualidade Percebida, Conhecimento da Marca, Associações da Marca, que foram os constructos do instrumento e buscam abranger cada um dos objetivos desta pesquisa.

Abordagem /objetivo específico	Questão	Objetivo da questão/Elementos a identificar
Dimensão Lealdade	10. O supermercado X é meu favorito 11. Costumo comprar frequentemente no supermercado X 12. Compro no supermercado X por que é próximo de minha residência 13. Compro no supermercado X porque tenho um forte vínculo/relacionamento com ele 14. Acho difícil mudar para outra loja porque já estou acostumado com o atendimento no supermercado X 15. Compro produtos da marca SUPER REDE com frequência 16. Quando tenho um pouco mais de disponibilidade financeira, prefiro comprar produtos de outra marca	Envolvimento do consumidor com a marca e a probabilidade de trocar de marca
Dimensão Qualidade Percebida	17. Os produtos da marca SUPER REDE têm preço baixo 18. Os produtos da marca SUPER REDE têm qualidade superior às outras marcas 19. Eu gosto de comprar produtos da SUPER REDE 20. Minha família gosta quando compro produtos da marca SUPER REDE 21. Eu recomendaria os produtos da marca SUPER REDE para os meus amigos	Percepção de qualidade geral da marca e sua influência na decisão de compra
Dimensão Conhecimento da Marca	22. A embalagem dos produtos da SUPER REDE é diferenciada 23. Consigo identificar rapidamente os produtos da marca SUPER REDE 24. Gosto da logomarca da SUPER REDE 25. O supermercado X apresenta uma grande quantidade de produtos da marca SUPER REDE 26. A SUPER REDE faz divulgação de seus produtos de marca própria (marca SUPER REDE)	Habilidade de reconhecimento da marca

Dimensão Associações de Marca	27. Os produtos da marca SUPER REDE são produzidos no Ceará e eu valorizo as coisas do meu Estado 28. A marca SUPER REDE é apenas para produtos populares 29. Você diria que a qualidade dos produtos SUPER REDE é ... 30. Cite alguém nacionalmente famoso que você gostaria de ver fazendo propaganda dos produtos da marca SUPER REDE	Valor subjacente do nome da marca e associações realizadas pelo consumidor.
-------------------------------------	---	---

Quadro 16– Caracterização e objetivos dos questionários

Fonte: elaborado pela autora

No período de 28 de maio a 15 de junho de 2012 foram aplicados 150 questionários ao Grupo II, constituído de consumidores dos supermercados que compõem a SUPER REDE. A aplicação foi realizada por três estudantes de graduação, devidamente orientadas pela autora, que se dirigiram para o local de aplicação das pesquisas em dias e horários alternados, buscando minimizar viés ou tendência.

3.4 A SUPER REDE

Da necessidade de sobreviver em um mercado extremamente competitivo e dominado cada vez mais fortemente pelas grandes redes, a SUPER REDE, Central de Negócios com mais de 10 anos de atuação no Estado do Ceará, iniciou suas atividades em 2001, como Central de Compras, sendo, de acordo com o *Ranking* das Redes 2010, da ABRAS, a maior Central de Negócios do país, em volume de vendas, com um faturamento de R\$ 1,2 bilhão (17,5% a mais do que em 2009).

A pesquisa anual da ABRAS (2011) aponta as 60 (sessenta) maiores unidades de negócios do Brasil no segmento de supermercados, considerando o faturamento bruto, mas também a quantidade de empresas, de lojas, de funcionários, de *checkouts* e a área de vendas. No *ranking* 2010, as centrais de negócios respondem por R\$ 31,6 bilhões de vendas brutas, cerca de 136 mil funcionários e 3.300 lojas, que superam 19.000 *checkouts* e 2 milhões de m² em área de vendas.

A SUPER REDE começou a constar do *ranking* nacional em 2006, evoluindo a cada ano, conforme demonstrado na Figura 3, divulgada pela ABRAS.

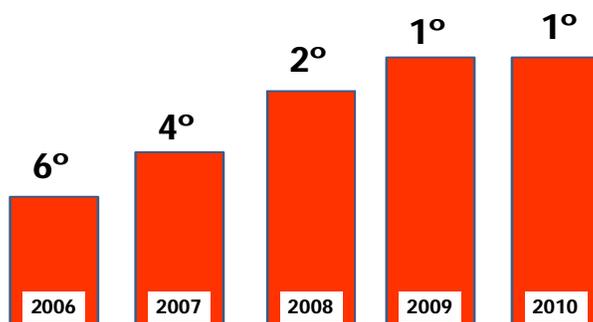


Figura 3 – Participação anual da SUPER REDE no *ranking* da ABRAS
Fonte: ABRAS – adaptado pela autora

A história da cearense SUPER REDE tem início em 2001, tendo passado por diversos estágios (Linha do Tempo), conforme demonstrado na Figura 4.



Figura 4 – Evolução da SUPER REDE – Linha do Tempo

Fonte: elaborado pela autora

A SUPER REDE está composta atualmente de 06 (seis) bandeiras: Super Compre Certo, Super Polar, Pinheiro Supermercados, Super Frangolândia, Super do Povo e Super Lagoa, conforme Quadro 17, com quarenta lojas – 70% na região metropolitana de Fortaleza, atuando nos 13 municípios: Fortaleza, Aracati, Iguatu, Guaiúba, Itaitinga, Itapipoca, Juazeiro do Norte, Limoeiro do Norte, Maracanaú, Pacatuba, Quixadá, Sobral e Tianguá.

Supermercado	Fundação	Nr. de Lojas	Funcionários
Compre Certo 	1972	03	240
Super Polar	1976	3	215

			
Pinheiro Supermercado	1979	10	1.409
			
Super Frangolândia	1979	07	1.400
			
Super do Povo	1984	05	650
			
Super Lagoa	1991	11	1.600
			

Quadro 17 – Supermercados filiados á SUPER REDE

Fonte: SUPER REDE

Planejando ampliação de novas lojas para os próximos 06 meses, a SUPER REDE possui 100 produtos de marca própria, nas categorias: frutas e verduras, limpeza, mercearia e perfumaria, estratégia apontada por Unterleider e Damacena (2006), como elemento para a fidelização de consumidores e diferenciação dos concorrentes.

Para alcançar o estágio atual os dirigentes da SUPER REDE buscaram conhecer o que há de mais moderno em termos de gestão de supermercados e central de negócios. Uma das formas utilizada para tal foi a realização de *benchmarking*, em 2010, à Rede Ahorramas, de Madrid – Espanha. A autora teve a oportunidade de visitar dois dos supermercados Ahorramas, em Madrid, em março de 2012, quando foi possível observar a grande semelhança da atuação desses supermercados, considerados “de vizinhança”, com os da SUPER REDE.

Pesquisando a história da Rede Ahorramas em seu *site* verificam-se mais similitudes com a SUPER REDE, tendo a visita, nos termos declarados pelos dirigentes da rede local, despertado diversas ideias para implementação no Brasil, sendo este um dos motivos que despertou na autora o interesse em estudar um pouco mais sobre a rede espanhola.

A Rede AHORRAMAS S/A foi constituída em 1979, por um grupo de pequenos empresários de Madrid. Atualmente compõem a rede 230 (duzentos e trinta) supermercados, com a denominação comercial AHORRAMAS (oriundo da expressão espanhola *ahorra mas*, que significa poupar mais), situados nas cidades de Madrid, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara e Toledo. Todos os supermercados se enquadram como “de vizinhança” e têm área de vendas que vão de 150 m² até 1.800 m².

A rede comercializa produtos convencionais de supermercados e de diversas marcas, mas tem investido na oferta de marcas próprias, mantendo atualmente as quatro marcas próprias constantes do Quadro 18, todas com o apelo comercial de melhor equilíbrio entre preço e qualidade.

Nome da Marca Própria	Representação gráfica	Descrição
ALIPENDE		Alimentos
MEQUE		Comida para animais (pet foods)
LANTA		Artigos de limpeza doméstica
BODYPLUS		Artigos de asseio pessoal e higiene

Quadro 18 – Marcas próprias da Rede AHORRAMAS
Fonte: AHORRAMAS

Conhecer a experiência da Ahorramas direcionou algumas ações da Super Rede. Em entrevista concedida à autora, em 01 de março de 2012, Paulo Ângelo Cardillo, Superintendente da SUPER REDE, cita que a visita consolidou algumas ideias, mas ensejou algumas adequações à realidade nordestina do Brasil.

Paulo Ângelo Cardillo relembra o início da rede, em 2001, destacando que os perfis semelhantes dos supermercados, a necessidade de sobrevivência e um desejo muito forte de tornar-se uma força regional, os uniu sob o conceito do associativismo, inicialmente sob a forma de Central de Compras, evoluindo para Central de Negócios em 2006. Cada supermercado da rede mantém sua identidade própria e continuam concorrentes, mas

respeitando regras de boa convivência, como é o caso de manter entre as lojas pelo menos um quilômetro de distância em sua localização.

Com a Central de Compras, além da benéfica troca constante de informações e experiências, a redução financeira em muitas ações é expressiva. A SUPER REDE cita que, além da aquisição conjunta de produtos, gerando ganhos de escala e forte poder de barganha, ações como as apresentadas no Quadro 19 têm levado satisfação aos associados.

SEGMENTO/AÇÃO	PERCENTUAL DE REDUÇÃO - %
Plano de Saúde	30
Mídia Digital	20
Telefonia móvel	25
Cartão de Crédito Próprio	70% de redução na taxa
Meio de Pagamento – Redecard	29,16
Emissão de Crachá funcional	15
Fardamento	38
Ponto Eletrônico	55
Coleta de Lixo	15%
T.I. (Tecnologia da Informação)	(Retrabalhos e Unificação de Ações)

Quadro 19 – Alguns ganhos em ações associativistas – SUPER REDE

Fonte: SUPER REDE

3.5 Resultados da Pesquisa

Para a análise dos dados foram utilizados 02 processos descritivos. O primeiro, para a verificação do material coletado junto ao Grupo I, composto pelos proprietários ou sócios-gerentes dos supermercados que compõem a SUPER REDE, de modo a comparar os aspectos teóricos do tema com a prática verificada.

Em reunião realizada em 03 de julho de 2012, com os dirigentes dos supermercados, que têm encontros semanais às terças-feiras, na sede da

SUPER REDE, para avaliar ações e definir estratégias, decidiu-se pela entrega de apenas uma resposta para o questionário do Grupo I, pelo entendimento da similaridade de propósitos que os unem, o que demonstra a sinergia existente no grupo. Definiu-se que o Presidente da SUPER REDE e proprietário do Super Polar, Gladson Lemos, trataria diretamente com a pesquisadora, em nome dos associados à rede.

Para o tratamento dos dados do Grupo II, composto pelos consumidores dos 06 supermercados, foi utilizado o módulo quantitativo do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), em sua versão 18.0. Inicialmente foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, com o intuito de verificar se os dados da amostra seguem uma distribuição normal (BUSSAB; MORETTIN, 2005). A distribuição normal retrata, com boa aproximação, as distribuições de frequência de muitos fenômenos naturais e físicos, bem como representa a distribuição das médias e proporções em grandes amostras, o que tem relevante implicação na amostragem.

Em seguida, foram calculados os coeficientes e realizado um teste de Correlação, pelo método de *Spearman*, para identificar como são as relações entre os construtos e se elas são significativas. O Coeficiente de Correlação (r) é a medida do grau de associação entre duas características a partir de uma série de observações. O valor de r está sempre entre -1 e 1, com 0 correspondendo à não associação (BUSSAB; MORETTIN, 2005).

E, por fim, visando evidenciar se os resultados são similares para os entrevistados de ambos os sexos ou se são significativamente diferentes, utilizou-se o teste *Mann-Whitney*, que é um equivalente não paramétrico ao teste “ t ” de *Student* dependente. O p-valor é o nome que se dá à probabilidade de se observar um resultado tão ou mais extremo que o da amostra, supondo que a hipótese nula seja verdadeira. Em outras palavras, “ p ” é a probabilidade de, supondo que a hipótese nula seja verdadeira, observar-se o valor registrado em um experimento por acaso. Um valor “ p ” próximo de 0 é um indicador de que a hipótese nula é falsa. Um valor “ p ” próximo de 1 indica que não há evidência suficiente para rejeitar a hipótese nula. Normalmente

considera-se um valor “p” de 0,05 como o patamar para avaliar a hipótese nula. Se o valor “p” for inferior a 0,05 podemos rejeitar a hipótese nula. Em caso contrário, não temos evidência que nos permita rejeitar a hipótese nula (o que não significa automaticamente que seja verdadeira).

3.5.1 Análise dos Resultados – Grupo I

Na primeira parte deste item serão apresentados os resultados obtidos com o Grupo I. O questionário foi enviado por e-mail para o respondente Gladson Lemos e integralmente respondido a partir do módulo III, composto de dezoito questões.

No primeiro quesito indagou-se sobre os principais motivos que levaram os supermercados a integrarem a SUPER REDE, tendo sido assinalado em ordem de prioridade o apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Motivos para integração à SUPER REDE

Motivos/Necessidade	Class.
Sobrevivência perante a forte concorrência do setor	1
Melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores	2
Acesso a um número maior de fornecedores	3
Atender melhor aos clientes, oferecendo melhores preços e serviços	4
Operar com um mix melhor de produtos	5

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Em seguida questionou-se quais os atuais objetivos da SUPER REDE, solicitando o estabelecimento de prioridades dos itens, na forma apresentada na Tabela 2.

Tabela 2: Objetivos atuais da SUPER REDE

Objetivos	Class.
Negociar diretamente com a indústria/fornecedores, com poder de compra (grandes volumes)	1
Compartilhar tecnologia, informações e ações de marketing (vendas, promoções, publicidade, layout etc)	2
Comprar produtos mais baratos	3
Conseguir melhores prazos de pagamento	4
Fortalecer a união dos supermercados integrantes	5

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A terceira indagação diz respeito aos ganhos já obtidos pela empresa ao integrar-se à SUPER REDE, tendo havido a priorização de importância exposta na Tabela 3.

Tabela 3: Ganhos obtidos com a SUPER REDE - Segmento

Segmento	Class.
Melhores condições de negociação com fornecedores	1
Troca de experiência entre as empresas participantes da rede	2
Profissionalização da administração	3
Serviços de marketing e promoção conjuntos	4
Criação de cartão próprio	5
Compartilhamento de custos	6
Padronização de lojas e uniformes	7
Recrutamento e seleção de funcionários em conjunto	8
Outros	9

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Sobre o apontamento Outros na Tabela 3, também foram citados como itens de ganho considerável na negociação com as operadoras de Plano de Saúde e de Telefonia; a coleta de lixo em conjunto e custos com TI (tecnologia da Informação). Na Tabela 4, estão quantificados, em percentual ou valor, alguns ganhos obtidos com a associação à SUPER REDE, que foram objeto das questões 4 a 8 do questionário.

Tabela 4: Ganhos obtidos com a SUPER REDE - Quantificado

Item	% ou Valor
Aumento nas Vendas	de 15 a 25%
Aumento do mix de produtos nas lojas	de 5 a 15%
Redução no preço dos produtos comprados	de 15 a 25%
Redução do custo médio	de 5 a 15%
Volume do faturamento anual	> R\$ 175.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Questionado sobre se a SUPER REDE proporciona de fato a sobrevivência dos supermercados integrantes – item 9, respondeu-se positivamente, complementando que a ação de associar-se é importante, desde que outras ações internas, de caráter conjunto sejam desenvolvidas. Também respondeu-se positivamente ao item 10 do questionário, que indagava se os resultados obtidos até então com a filiação à SUPER REDE eram suficientes para justificar esse associativismo.

A questão 11 indagou sobre as principais dificuldades iniciais encontradas na formação da SUPER REDE, tendo sido enumerado, em ordem da importância atribuída, o apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: Dificuldades iniciais encontradas pelo supermercado na formação da SUPER REDE

Itens	Seq.
Questões culturais entre os empresários proprietários dos supermercados integrantes	1
Falta de afinidade entre alguns associados	2
Predominância do espírito individualista	3
Falta de cooperação e comprometimento de alguns associados	4
Visão limitada dos associados, que a viam apenas como uma associação para compras e não para negócios	5
Dificuldade de relacionamento com grandes indústrias/fornecedores	6

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

As dificuldades iniciais encontradas são comuns em alianças estratégicas, conforme citam Oliveira e Antonialli (2007) e Radu (2010) e, para evitar o fracasso da união, precisam ser fortemente trabalhadas pelos integrantes. Observou-se que a SUPER REDE investe na minimização dessas dificuldades, realizando encontros semanais entre os associados, realizando ainda viagens, treinamentos e outros eventos na busca da melhor interação do grupo. O resultado no investimento tem sido positivo, pois as empresas associadas mantêm resultados positivos e a saída eventual de algum membro não se deve aos fatores acima, segundo afirmado pelo respondente, mas a fatores exógenos à rede, como a busca de outros públicos. Neste sentido, as indagações formuladas nos itens 12 e 13 tiveram resposta positiva, com a sinalização de bom relacionamento entre os associados e um alto grau de envolvimento dos empresários nos assuntos relacionados à associação.

Das compras realizadas nos supermercados, de 11 a 40% são realizadas via SUPER REDE, conforme resposta atribuída à questão 14. Os itens 15 a 17 do questionário se referem especificamente à marca de produtos SUPER REDE. O entendimento do respondente é de que os produtos da marca são percebidos pelo público como de boa qualidade e com bom preço, assim entendido como aquele de menor dispêndio financeiro. Afirmou-se que os produtos da marca própria de maior comercialização são os de alimentos não perecíveis como arroz, feijão, açúcar e farinha.

Na questão 19 indagou-se se havia canibalização entre as marcas dos fabricantes e as marcas da SUPER REDE (para o caso em que o próprio supermercado tem marca própria competindo com a da SUPER REDE). A resposta foi negativa, sendo afirmado inexistir marca própria dos supermercados integrantes.

Sobre a pretensão dos supermercados permanecerem integrando a SUPER REDE nos próximos 05 anos indagada no item 18, respondeu-se não haver intenção de saída de qualquer dos associados. Destacou-se, inclusive, que os negócios estão em processo de expansão com a criação do Centro de Distribuição de Alimentos do Grupo SUPER REDE - a SR Distribuidora, que

terá ampla estrutura e que irá, além de abastecer as lojas da rede, atender mercadinhos menores, ainda que não associados.

3.5.2 Análise dos Resultados – Grupo II

A aplicação dos questionários para o Grupo II ocorreu em cinco dos seis supermercados que compõem a SUPER REDE, sendo excluído o Supermercado Compre Certo, por não possuir loja na cidade de Fortaleza. Na forma demonstrada na Tabela 6 foram aplicados trinta questionários em cada um dos supermercados, perfazendo 150 respondentes.

Tabela 6: Supermercado onde ocorreu a pesquisa

Supermercado	Qtde	%
Frangolândia	30	20,0
Pinheiro	30	20,0
Super do Povo	30	20,0
Super Lagoa	30	20,0
Super Polar	30	20,0
Total	150	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

No tocante à caracterização e frequência da amostra dos consumidores – Tabela 7, observou-se que o público feminino corresponde a 68% dos que fazem as compras nos supermercados, o que se apresenta em adequação ao afirmado por Solomon (2000) quando cita que, em um quinto dos lares americanos os homens fazem a maior parte das compras, indo com frequência aos supermercados para realizar as compras do lar. O autor afirma que, nada obstante a crescente mudança de hábitos de consumo, estudos comprovam que, em famílias tradicionais, o sexo feminino está voltado à administração financeira familiar, sendo o ganho dos recursos competência do homem, e a de gastá-los, da mulher.

Tabela 7: Sexo do consumidor

Sexo	Qtde	%
Masculino	48	32,0
Feminino	102	68,0
Total	150	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Em relação à idade, os consumidores estão distribuídos, conforme exposto na Tabela 8, em 07 faixas, destacando-se as de 31 a 50 anos, que apresentam 54,67% da frequência, caracterizando-se como um perfil mediano de consumidor.

Tabela 8: Idade do consumidor

Idade	Qtde	%
18 – 30	42	28,0
31 – 40	46	30,67
41 – 50	36	24,0
51 – 60	14	9,33
61 – 70	9	6,0
> 70	2	1,33
Não respondeu	1	0,67
Total	150	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A Tabela 9 nos apresenta a distribuição dos consumidores por estado civil, com 55,3% de casados, guardando, portanto, coerência com os dados de faixa etária, apresentados na Tabela 8.

Tabela 9: Estado civil do consumidor

Estado civil	Qtde	%
Não respondeu	5	3,3
Solteiro(a)	50	33,3
Casado(a)/União estável	83	55,3
Viúvo(a)	5	3,3
Divorciado(a)	7	4,7
Total	150	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A Tabela 10 traz dados sobre a escolaridade do consumidor. Vê-se que 50% dos pesquisados tem nível médio de ensino, apresentando-se o nível fundamental como segunda frequência, com 26,7%.

Tabela 10: Escolaridade do consumidor

Grau de Instrução	Qtde	%
Não respondeu	2	1,3
Fundamental	40	26,7
Médio	75	50,0
Superior	26	17,3
Pós-Graduação	7	4,7
Total	150	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O IBGE categoriza as classes sociais de acordo com a renda mensal, sendo a distribuição na forma do Quadro 20:

CLASSE SOCIAL	SALÁRIO MÍNIMO
A	Acima de 15
B	De 05 a 15
C	De 03 a 05
D	De 01 a 03
E	Até 01

Quadro 20 – Classe Social/Salário Mínimo

Fonte: IBGE

Destacando que o salário mínimo, na data de aplicação do questionário, correspondia a R\$ 622,00, conforme Decreto nr. 7655/11, de 23.12.2011, a pesquisa apontou, de acordo com os registros na Tabela 11, que 54,7% dos consumidores têm de 02 a 05 salários mínimos, classificando-se, portanto em um público das classes C e D.

Tabela 11: Renda do consumidor

Renda	Qtde	%
Não respondeu	4	2,7
01 salário mínimo	49	32,7
02 a 05 salários mínimos	82	54,7
06 a 10 salários mínimos	14	9,3
Mais de 10 salários mínimos	1	0,7
Total	150	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A avaliação de diversas questões de forma simultânea, com o objetivo de resumir-las num único índice – análise multivariada, requer a criação de pressupostos, a partir de construtos definidos. Neste estudo considerou-se as dimensões: Lealdade, Qualidade Percebida, Conhecimento da Marca e Associações de Marca.

Buscou-se verificar se a distribuição dos dados pelo teste de Kolmogorov-Smirnov, o qual, na forma descrita por Bussab e Morettin (2005) analisa a normalidade da amostra. O teste foi realizado, tendo como hipóteses:

H₀: A característica em estudo da população ou os erros (desvios) segue a distribuição normal.

H₁: A característica em estudo da população ou os erros (desvios) não segue a distribuição normal.

Calculado o valor “p”, aceita-se a hipótese de a amostra seguir uma distribuição normal se, no caso deste estudo, o valor “p” for maior que 0,05 (5%). O resultado do teste, na forma da Tabela 12, indicou que as médias das dimensões: Lealdade, Qualidade Percebida, Conhecimento da Marca e Associações de Marca não possuem distribuição normal (p-valor<0,05).

Tabela 12: Teste de Kolmogorov-Smirnov

Dimensão	Estatística	GI	P-valor
Lealdade	0,091	150	0,004
Qualidade Percebida	0,147	150	0,000
Conhecimento da Marca	0,143	150	0,000
Associações de Marca	0,156	150	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Foram também calculadas as correlações, utilizando o método de Spearman, para dados que não seguem distribuição normal e já testados. O coeficiente de correlação (r) é a medida do grau de associação entre duas características a partir de uma série de observações (BUSSAB e MORETTIN, 2005).

O teste de correlações tem como hipóteses:

H₀: $r = 0$ (Coeficiente de correlação = 0, ou seja, não existe correlação).

H₁: $r \neq 0$ (Coeficiente de correlação $\neq 0$, ou seja, existe correlação).

Calculado o valor “p”, aceita-se a hipótese de não haver correlação entre as dimensões se, no caso desse estudo, o valor “p” for maior que 0,05 (5%).

O teste de comparação de médias nos permite observar as diferenças entre as médias gerais de duas amostras, comparando-as para identificar se são provenientes de populações iguais ou diferentes. Se as amostras vêm da mesma população, espera-se que suas médias sejam praticamente iguais (BUSSAB e MORETTIN, 2005; FIELD, 2009).

A Tabela 13 apresenta os resultados das correlações da percepção das dimensões pelos pesquisados. Destaque-se que todas as correlações obtidas possuem sinal positivo, o que indica uma relação positiva entre as dimensões, ou seja, à medida que uma dimensão possui pontuação maior/menor (ou maior concordância), a outra também obtém uma pontuação/concordância maior/menor. E todas as correlações foram significativas (p -valor $< 0,05$), mesmo as que apresentam coeficiente classificado como correlação fraca.

Tabela 13: Teste de correlação das médias obtidas nas dimensões

Correlação de Spearman		Lealdade	Qualidade Percebida	Conhecimento da Marca	Associações de Marca
Lealdade	Coeficiente de correlação P-valor	-			
Qualidade Percebida	Coeficiente de correlação P-valor	0,474 0,000	-		
Conhecimento da Marca	Coeficiente de correlação P-valor	0,453 0,000	0,573 0,000	-	
Associações de Marca	Coeficiente de correlação P-valor	0,243 0,003	0,239 0,003	0,174 0,033	-

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Tomando as dimensões Conhecimento da Marca e Qualidade Percebida como exemplo, visto que possuem o maior coeficiente de correlação (0,573), pode-se afirmar que, quando há uma maior concordância com os itens de conhecimento da marca, também há uma maior concordância com os itens de qualidade percebida. Da mesma forma, quando há uma menor concordância com os itens de Conhecimento da Marca, também há uma menor concordância com os itens de Qualidade Percebida.

Note-se ainda que, quando há uma maior concordância com a Qualidade Percebida, há uma maior concordância com os itens da dimensão

Lealdade, ocorrendo o mesmo entre Conhecimento da Marca e Lealdade, o que se demonstra na Figura 5.

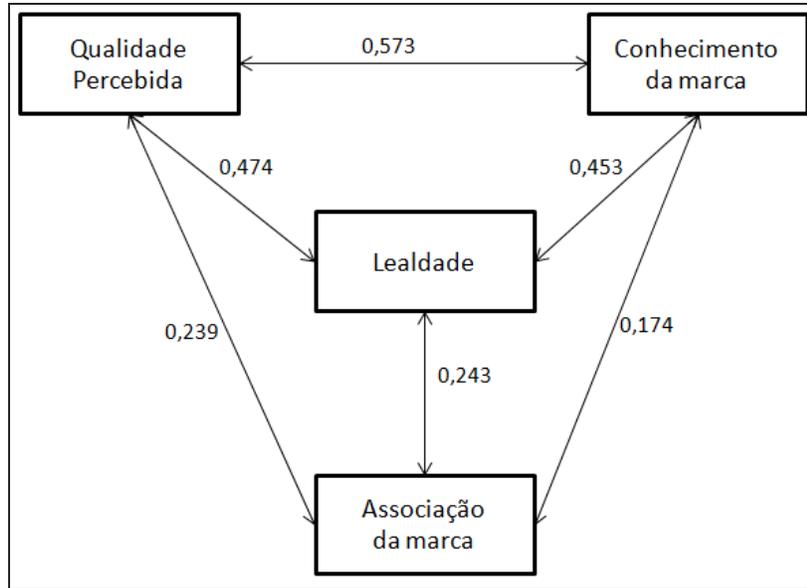


Figura 5 – Proporcionalidade das Dimensões

Fonte: elaborado pela autora

Para verificar a existência de diferença significativa entre os grupos masculino e feminino em análise e sabendo que os dados não seguem uma distribuição normal, realizou-se também o teste Mann-Whitney, utilizado em situações em que existem dois conjuntos de *scores*, provenientes dos mesmos participantes, a serem comparados (BUSSAB e MORETTIN, 2005; FIELD, 2009).

O teste Mann-Whitney tem como hipóteses:

H₀: Não há diferença significativa entre as médias dos consumidores do sexo masculino e do sexo feminino.

H₁: Existe diferença significativa entre as médias dos consumidores do sexo masculino e do sexo feminino.

Calculado o valor “p”, aceita-se a hipótese de não haver diferença entre as médias se, no caso desse estudo, o valor “p” for maior que 0,05 (5%).

Assim, na forma apresentada nas Tabelas 14, 15 e 16, as percepções dos consumidores do sexo masculino são iguais às do sexo feminino, havendo independência na dimensão das médias de ambos os sexos. Dado que p-valor > 0,05 é possível afirmar que as médias de ambos os sexos podem ser consideradas iguais. Ou seja, o resultado do teste indica que não existe diferença na avaliação dos pesquisados do sexo feminino e masculino.

Tabela 14: Média das dimensões por sexo

Dimensão	Sexo	N	Média	Desvio-Padrão
Lealdade	Masculino	48	3,31	0,734
	Feminino	102	3,18	0,813
Qualidade Percebida	Masculino	48	3,32	0,850
	Feminino	102	3,51	0,805
Conhecimento da Marca	Masculino	48	3,26	0,797
	Feminino	102	3,16	0,863
Associações de Marca	Masculino	48	3,17	0,741
	Feminino	102	3,19	0,815

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Tabela 15: Rank médio das dimensões por sexo

Dimensão	Sexo	N	Rank médio	Soma de ranks
Lealdade	Masculino	48	80,51	3864,5
	Feminino	102	73,14	7460,5
Qualidade Percebida	Masculino	48	68,96	3310,0
	Feminino	102	78,58	8015,0
Conhecimento da Marca	Masculino	48	77,57	3723,5
	Feminino	102	74,52	7601,5
Associações de Marca	Masculino	48	73,91	3547,5
	Feminino	102	76,25	7777,5

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Tabela 16: Teste de comparação de médias - Mann-Whitney

	Lealdade	Qualidade Percebida	Conhecimento da Marca	Associações de Marca
Mann-Whitney U	2207,5	2134,0	2348,5	2371,5
Wilcoxon W	7461	3310	7602	3548
Z	-0,971	-1,273	-0,403	-0,312
P-valor	0,332	0,203	0,687	0,755

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A pesquisa para a verificação das atitudes dos consumidores em relação à marca própria da Super Rede foi distribuída em 04 dimensões, na forma proposta por Aaker (1998) e que descrevem a percepção em termos de Lealdade, Qualidade Percebida, Conhecimento da Marca e Associações de Marca.

Para a avaliação global das dimensões utilizou-se a média das variáveis que as compõem, apresentada na Tabela 17.

Tabela 17: Estatísticas descritivas das dimensões

Dimensão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Lealdade	150	1	5	3,22	0,788
Qualidade Percebida	150	1	5	3,45	0,821
Conhecimento da Marca	150	1	5	3,19	0,841
Associações de Marca	150	1	5	3,18	0,789

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Observa-se que as médias sinalizam para uma avaliação positiva de todas as dimensões, encontrando-se as menores médias relacionadas à Conhecimento da Marca e Associações de Marca, com 3,18 e 3,19, respectivamente, constituindo a Qualidade Percebida como a maior média –

3,45. Isto significa que a marca SUPER REDE tem bom reconhecimento quanto à qualidade de sua marca, havendo necessidade, no entanto, de ampliar-se a sua divulgação junto aos consumidores, de modo a torná-la mais conhecida enquanto produto, permitindo assim um maior nível de associações de marca.

Na Tabela 18 apresentam-se as atitudes dos consumidores e relação à marca própria da SUPER REDE, independentemente do gênero, destacando-se que o questionário foi respondido aleatoriamente por 48 homens e 102 mulheres.

Os consumidores têm o mesmo grau de percepção de concordância dos atributos, exceto no que diz respeito a um atributo na dimensão Qualidade Percebida (Os produtos da marca SUPER REDE têm qualidade superior às outras marcas) e outro na dimensão Associação de Marca (Você diria que a qualidade dos produtos SUPER REDE é ...), onde os consumidores mantiveram postura de neutralidade e de média, respectivamente.

TABELA 18 (na impressão substituir página pela Tabela)

Na Tabela 19, na análise da dimensão Lealdade, verifica-se que a percepção geral dos consumidores é positiva, considerando-se o percentual maior de concordância para todos os atributos.

Entendendo “X” como a loja de supermercado onde foi realizada a pesquisa, vê-se que os quesitos “O supermercado X é o meu favorito”, “Costumo comprar frequentemente no supermercado X” e “Compro produtos da marca SUPER REDE com frequência” alcançaram índices de concordância superiores a 50%.

Comprovando a importância dos supermercados de vizinhança, nos termos indicados por Lima Filho *et al* (2006), mostram-se positivos os quesitos: “Compro no supermercado X porque é próximo de minha residência”, “Compro no supermercado X porque tenho um forte vínculo/relacionamento com ele”. De forma espontânea, oito consumidores afirmaram que encontram nos supermercados da SUPER REDE tudo o que necessitam e que lá são reconhecidos pelos funcionários, que os tratam pelo nome e dão um atendimento personalizado – o que provavelmente não ocorreria em um supermercado maior.

No entanto, os resultados apresentados nos quesitos “Acho difícil mudar para outra loja porque já estou acostumado com o atendimento do supermercado X” e “Quando tenho um pouco mais de disponibilidade financeira, prefiro comprar produtos de outra marca” merecem atenção. Para o primeiro quesito, não obstante a maior frequência de concordância com a afirmação pelos consumidores (37,5% dos homens e 36,3% das mulheres), 23,5% de mulheres não concordam com a afirmação e 20,8% dos homens se mantêm em posição de neutralidade. O segundo quesito merece análise mais aprofundada, inclusive com sugestão para estudos específicos futuros, pois o percentual maior é de concordância com a possibilidade de comprar produtos de outra marca, no caso de maior disponibilidade financeira, havendo, portanto, uma propensão à mudança de marca.

A dimensão Qualidade Percebida é analisada na Tabela 20. Verifica-se que os quesitos “Os produtos da marca SUPER REDE têm preço baixo”, “Eu gosto de comprar produtos da SUPER REDE”, “Minha família gosta quando compro produtos da marca SUPER REDE” e “Eu recomendaria os produtos da marca SUPER REDE para os meus amigos” apresentam a maior frequência percentual de concordância. Vê-se, no entanto, que no atributo “Os produtos da marca SUPER REDE têm qualidade superior às outras marcas”, os consumidores dos dois gêneros, mantém postura de neutralidade. Destaque-se que não se realizou qualquer sugestão de produto com a marca SUPER REDE, mas, de forma espontânea, 17 consumidores citaram que o arroz da marca é de excelente qualidade, não havendo menção a qualquer outro produto.

TABELAS 19 e 20 (na impressão substituir página pelas tabelas)

Na Tabela 21 a dimensão Conhecimento da Marca apresentou-se com avaliação percentual positiva, embora haja desconcentração na escolha do grau de concordância dos atributos, exceto no que diz respeito aos quesitos “Consigo identificar rapidamente os produtos da marca SUPER REDE” e Gosto da logomarca da SUPER REDE”, os quais têm significativa frequência discordância dos atributos. A gravura com a logomarca, exposta no Apêndice 3, foi apresentada aos consumidores, que a reconheceram de imediato. Constatou-se, no entanto, que a marca institucional é mais conhecida e apreciada do que a marca de produto. Espontaneamente 21 consumidores informaram que a SUPER REDE não faz propaganda de produtos de marca própria, divulgando todos os demais produtos e suas lojas.

No que concerne à dimensão Associações de Marca, quando é realizada a análise sem o indicativo de gênero dos consumidores - Tabela 18, há sinalização de concordância para os quesitos “Os produtos da marca SUPER REDE são produzidos no Ceará e eu valorizo as coisas do meu Estado” e “A marca SUPER REDE é apenas para produtos populares”, havendo pontuação de média para o quesito “Você diria que a qualidade dos produtos da SUPER REDE é ...”. No entanto, quando se realiza a análise por sexo, na Tabela 22, observa-se que o público masculino valoriza menos o fato de os produtos serem produzidos no Ceará, mantendo-se em neutralidade em 29.2% dos casos, contra 35,3% de concordância das mulheres. Vê-se ainda que ambos os sexos associam os produtos da marca SUPER REDE a itens qualidade média.

Solicitou-se dos consumidores que, espontaneamente, citassem alguém nacionalmente famoso que eles gostariam de ver realizando propaganda dos produtos da marca SUPER REDE e que se apresentam na Tabela 23.

Tabela 23: Indicação para a realização de propaganda da SUPER REDE

Famoso	Qtde	%
Não Opinou	37	24,7
Reinaldo Giannechini	9	6
Ivete Sangalo	9	6
Fábio Jr.	7	4,7
Leonardo	5	3,3
Fagner	4	2,7
Cauã Reymond	4	2,7
Thiago Lacerda	3	2
Tanto faz	3	2
Roberto Carlos	3	2
Neymar	3	2
TOTAL	87	

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

As indicações foram muito pulverizadas e, apenas para efeito demonstrativo, apresentam-se aqueles que tiveram a partir de 03 indicações, onde se observa que os que tiveram maior lembrança têm forte apelo popular ou estão muito presentes na mídia.

Na análise global observou-se que as médias sinalizam para uma avaliação positiva de todas as dimensões, as quais, numa escala de 1 a 5, mostraram-se, em ordem de valor: Qualidade Percebida (3,45), Lealdade (3,22), Conhecimento da Marca (3,19) e Associações de Marca (3,18).

Percebe-se assim que a marca SUPER REDE tem bom reconhecimento quanto à sua qualidade, havendo necessidade, no entanto, de ampliar-se a sua divulgação junto aos consumidores, de modo a torná-la mais conhecida.

Na análise individual das dimensões, no tocante à Lealdade, que é o envolvimento do consumidor com a marca e a probabilidade de trocá-la, observa-se que há frequência na realização de compras nos supermercados da

rede. Há, no entanto, forte indicativo de preferência por conta da proximidade de suas residências. Vê-se ainda que, tendo um pouco mais de disponibilidade financeira, o consumidor opta pela compra de produtos de outra marca.

Na dimensão Qualidade Percebida, que é a percepção de qualidade geral da marca e sua influência na decisão de compra, entende-se haver boa referência quanto à qualidade dos produtos, que também são considerados de menor preço que os produtos de outras marcas. Esta visão de bom produto e bom preço é partilhada com os proprietários dos supermercados.

Conhecimento da Marca é uma dimensão de elevada importância para o estudo, pois é visto como um antecedente das demais dimensões, na forma defendida por Barbosa (2009). Neste caso observou-se que a logomarca da SUPER REDE é conhecida pelo consumidor, que consegue identificá-la nas embalagens dos produtos. Constata-se, no entanto, que produtos da marca própria SUPER REDE não se apresentam em grande quantidade nos supermercados da rede, havendo sinalização da necessidade de uma maior divulgação destes nos tabloides, televisão e outros meios utilizados em seu processo de comunicação.

A avaliação da dimensão Associações de Marca que são as lembranças e referências que o consumidor tem da marca quando entra em contato com ela, traz à mente de 52,70% dos consumidores a percepção de que os produtos da marca SUPER REDE são populares, havendo forte valorização por se tratar de produto produzido localmente. A avaliação geral de 70% dos consumidores é de que os produtos da marca SUPER REDE têm qualidade média.

Considerações Finais

Este estudo buscou investigar primordialmente a percepção da marca própria SUPER REDE com base nas dimensões propostas por David Aaker.

Para alcançar o objetivo foi realizado levantamento de dados junto à gestão da SUPER REDE, utilizando-se de entrevista não estruturada e realizadas pesquisas junto ao representante dos supermercados que formam a rede e aos consumidores de suas lojas.

Na entrevista, foi possível identificar alguns aspectos inerentes à formação da rede, que surgiu em 2001, impulsionada principalmente pela necessidade de sobrevivência, face à chegada de grandes supermercados, ocasionando forte movimentação no setor. Proprietários de supermercados compactos e de supermercados convencionais, na forma definida por Parente (2009) decidiram unir-se sob o conceito do associativismo, para enfrentar a concorrência e com o desejo de tornar-se uma força regional.

A pesquisa realizada com o representante dos supermercados integrantes da rede indica ganhos significativos no que diz respeito a: melhores condições de negociação com fornecedores, profissionalização da administração, serviços de marketing e promoção conjuntos, criação de cartão próprio, compartilhamento de custos, padronização de lojas e uniformes dentre outros.

O que se obteve até então com a atuação no modelo associativista se mostra vantajoso para os supermercados. Foram, no entanto, observadas dificuldades iniciais para a harmônica interação entre os associados, mas, na forma citada por Oliveira e Antonialli (2007) e Radu (2010) vêm sendo superadas com a realização de eventos de caráter técnico e comportamental, fortalecendo cada vez mais o grupo, que se expande na busca de seu objetivo de tornar-se referência e uma força regional.

Com relação à marca própria de produtos, a rede mantém 100 especificações nas categorias: frios, frutas e verduras, limpeza, mercearia e perfumaria, utilizados, nos termos apontados por Unterleider e Damacena (2006) como estratégia para fidelização e diferenciação dos concorrentes. Na visão dos supermercados associados, a marca própria de produto SUPER REDE é percebida pelo consumidor como de boa qualidade e com bom preço.

A pesquisa para a verificação da percepção dos consumidores em relação à marca própria da Super Rede foi distribuída em 04 dimensões, na forma proposta por Aaker (1998) e que descrevem a percepção em termos de Lealdade, Qualidade Percebida, Conhecimento da Marca e Associações de Marca.

Na análise global observou-se que as médias sinalizam para uma avaliação positiva de todas as dimensões, as quais, numa escala de 1 a 5, mostraram-se, em ordem de valor: Qualidade Percebida (3,45), Lealdade (3,22), Conhecimento da Marca (3,19) e Associações de Marca (3,18).

Percebe-se assim que a marca SUPER REDE tem bom reconhecimento quanto à sua qualidade, havendo necessidade, no entanto, de ampliar-se a sua divulgação junto aos consumidores, de modo a torná-la mais conhecida.

Na análise individual das dimensões, no tocante à Lealdade, que é o envolvimento do consumidor com a marca e a probabilidade de trocá-la, observa-se que há frequência na realização de compras nos supermercados da rede. Há, no entanto, forte indicativo de preferência por conta da proximidade de suas residências. Vê-se ainda que, tendo um pouco mais de disponibilidade financeira, o consumidor opta pela compra de produtos de outra marca.

Na dimensão Qualidade Percebida, que é a percepção de qualidade geral da marca e sua influência na decisão de compra, entende-se haver boa referência quanto à qualidade dos produtos, que também são considerados de

menor preço que os produtos de outras marcas. Esta visão de bom produto e bom preço é partilhada com os proprietários dos supermercados.

Conhecimento da Marca é uma dimensão de elevada importância para o estudo, pois é visto como um antecedente das demais dimensões, na forma defendida por Barbosa (2009). Neste caso observou-se que a logomarca da SUPER REDE é conhecida pelo consumidor, que consegue identificá-la nas embalagens dos produtos. Constata-se, no entanto, que produtos da marca própria SUPER REDE não se apresentam em grande quantidade nos supermercados da rede, havendo sinalização da necessidade de uma maior divulgação destes nos tabloides, televisão e outros meios utilizados em seu processo de comunicação.

A avaliação da dimensão Associações de Marca que são as lembranças e referências que o consumidor tem da marca quando entra em contato com ela, traz à mente de 52,70% dos consumidores a percepção de que os produtos da marca SUPER REDE são populares, havendo forte valorização por se tratar de produto produzido localmente. A avaliação geral de 70% dos consumidores é de que os produtos da marca SUPER REDE têm qualidade média.

Ressalte-se então a necessidade de uma maior divulgação dos produtos da marca própria SUPER REDE e de sua maior disponibilização nos supermercados da rede, o que, à luz do modelo de proporcionalidade das dimensões ensejará um maior conhecimento da marca e sensibilização positiva das demais dimensões: Qualidade Percebida, Lealdade e Associações de Marca.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. The Free Press, New York, NY (1991)..

_____. **Marcas: brandy equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Elsevier Editora, 1998.

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2007.

ABRAS. “*Ranking 2011*”. In: **SUPERHIPER**, Ano 37. n.418. Abril 2011.

_____. Pesquisa de redes – setor busca crescimento sustentável. In: **SUPERHIPER**, Ano 34. n. 390. setembro 2008.

ANDIA FILHO, Luiz. LEPSCH, Sérgio L. Comunicação de marketing em redes de pequenos supermercados: um estudo de caso na associação de supermercados do interior do estado de São Paulo. **Revista Eletrônica de Administração** – FACEF. V.3, n. 1, 2004.

ÂNGELO, Cláudio F.; NIELSEN, Flávia A.G.; FOUTO, Nuno M. M. D. **Cases de varejo: o mercado de consumo brasileiro por meio de experiências reais**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2010.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS
(www.abrasnet.com.br).

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS – APAS
(www.portalapas.org.br).

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL –
BNDES (www.bndes.gov.br).

BARBOSA, Cristina S. **Notoriedade e valor da marca dos vinhos verdes.**
Dissertação (Mestrado em Gestão Comercial. Faculdade de Economia.
Universidade do Porto. Porto, Portugal, 2009.

BARBOSA, Davidson C. S. **A percepção da imagem no varejo de alimentos.**
Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Curso de Pós-
Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais, Belo Horizonte, MG, 2005.

BARROS, Elsimar.; SARMENTO, M. B.C.; PASTORE, Ricardo. Aliança
estratégica do varejo como vantagem competitiva: um estudo de caso da rede
litoral de supermercados. IV Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em
Ambiente Portuário – SINAP 2007, 2007. Santos (SP). **Anais ... Santos, 2007.**

BNB – Banco do Nordeste do Brasil S/A. **Empresas do Brasil e Nordeste.**
Ano 4, n. 20, Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE.
Fortaleza, 2010.

BONASSI, Fábio A., LISBOA, Teresinha C. O associativismo como estratégia
competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-am – Associação regional
de empresas de materiais de construção da alta mogiana. **Revista Eletrônica
de Administração** – FACEF. V.2, Ed. 3, JUL-DEZ, 2003.

BUSSAB, Wilton O.; MORETTIN, Pedro. A. **Estatística básica.** 5. ed. São
Paulo: Saraiva, 2005.

CAMPOS, Ivan C., MACEDO, Marcelo A. S., FERREIRA, Marcelo S. F. Análise
do ambiente competitivo do varejo supermercadista no Brasil. In: 26º Encontro
Nacional de Engenharia da Produção - ENEGEP, 2006. Fortaleza. **Anais ...**
Fortaleza, 2006.

CALKINS, Tim. TYBOUT, Alice. O desafio de branding. In: CALKINS, Tim e TYBOUT, Alice M. **Branding**. Atlas, São Paulo, 2006.

CASA DA MOEDA DO BRASIL (www.casadamoeda.gov.br).

DEPEXE, Sandra D., PETERMANN, Juliana. Percepção: o primeiro passo na construção da imagem de marca. 8º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sul, 2007, Universidade Federal de Santa Maria. **Anais ...** Santa Maria (RS), 2007.

FARIA, Denis R., LOPES, Maria R. C., BASCONI, Tatiane C. F., GENTIL, Ronaldo V. As novas estratégias do pequeno capital no comércio varejista: a gênese e o desenvolvimento da rede de supermercados em Leme (SP/Brasil). In: 12º Encuentro de Geógrafos de América Latina, **Anais ...** Montevideo, Uruguay, 2009.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FÓRUM PERMANENTE DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE. **Cartilha informativa de produtos e serviços bancários para microempresas e empresas de pequeno porte**, Brasília – DF, 2007.

GHISI, Flávia A. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista**. Tese (Doutorado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Área de Política de Negócios, Economia de Empresas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, SP, 2005.

GRUPO TROIANO DE BRANDING (www.grupotroiano.com.br)

HENDERSON-SMITH, Barbara. **From booth to shop to shopping mall: continuities in consumer spaces from 1650 to 2000**. Tese (Doutorado em Filosofia). Curso de Pós-Graduação em Ciências Humanas, Área de Ciências Sociais. Griffith University, Queensland, Australia, 2002.

HIJJAR, Maria F., ABREU, Marina R. P. Gerenciamento da lealdade à marca – uma evolução das técnicas de gestão. XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2009. Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro, 2004.

HITT, Michael A., HOSKISSON, Robert E., IRELAND, Duane. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, Graham. PIERCY, Nigel F. NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ASSOCIATIVISMO – IBRASS (www.ibrass.org).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (www.ibge.gov.br).

_____. **Demografia das empresas – 2005**, Rio de Janeiro – RJ, 2007.

IWASAKI, Mário. Análise do processo de escolha de crédito bancário: uma enquete nas pequenas empresas da indústria gráfica do Distrito Federal. 8º Ensino e Pesquisa em Administração – SEMEAD, 2004. Universidade de São Paulo. **Anais ...** São Paulo, 2004.

KELLER, Kevin L. **Strategic Brand Management**, Prentice- Hall and Renmin University of China Press, Beijing, 1998.

KUMAR, Nirmalya. STEENKAMP, Jan-Benedict E.M. **Estratégia de marcas próprias**. São Paulo: M.Books, 2008.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA FILHO, Dario O.; MAIA, Fabrício S.; SPROESSER, Renato L.; MORAES, Fábio; MORAES, Roberta. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. **Gestão & Produção**, São Carlos (SP), v.13, n.2, mai./ago 2006.

LOURO, Maria J. S. Modelos de avaliação de marca. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v.40, n.2, abr./jun., 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4, ed. São Paulo: Bookman, 2004.

MATTAR, Fauze N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. Construção e gestão de marcas de valor. **In: MATTAR, Fauze N. (Org.), Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 326-383.

_____. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, Natália M. Centrais de negócios de pequenas empresas do setor supermercadista: entre a concorrência e a cooperação. **Intratextos**, Rio de Janeiro, vol.1, n. 2, PP. 76-96, 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE (www.portal.mte.gov.br).

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James B. GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia – conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NETO, Carlos B. M. Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. **Caderno de Pesquisas em Administração – FEA/USP**, São Paulo, vol.8, n. 3, julho/setembro, 2001.

OLIVEIRA, Aline N.; ANTONIALLI, Luiz M. Redes de cooperação entre pequenas empresas: estudo de caso no setor de supermercados. In: 10º Ensino e Pesquisa em Administração - SEMEAD, 2007. São Paulo. **Anais ...** São Paulo, 2007.

ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY (www.etymonline.com).

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEETERS, Tomaz, H., BISARRO, Maria L.B., AMARAL, Fernanda S., BACHA, Maria L. Estratégias de marca própria refletida na imagem percebida pelos compradores de super/hipermercados. **Revista Jovens Pesquisadores do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie**, São Paulo, vol.3, n.1, jan./jun, 2006.

PEREIRA, Veridiana R., CARVALHO, Marly M., LAURINDO, Fernando J. B. O uso da qualidade percebida como critério competitivo. Um estudo de caso na construção civil. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2006. **Anais ...** Fortaleza, CE, 2004.

PETER, Nzuki K. Brand associations and consumer perceptions of value of products. **Publications supply of academic**. University of Nairobi, 2007.

PIATO, Éderson L., PAULA, Verônica A.E., SILVA, Andrea L. e BATALHA, Mário O. Marketing: uma abordagem ampla. In: PIATO, Éderson L., PAULA, Verônica A.E e SILVA, Andrea L. **Gestão de Marcas Próprias**. Atlas, São Paulo, 2011.

PINTO, Ronaldo C. Excelência em serviços: o valor percebido pelo cliente. **Revista de Ciências Gerenciais**; Anhanguera Educacional S/A, Valinhos – São Paulo, 2006.

RADU, Catalina. Need and potential risks of strategic alliances for competing successfully. **Economia Seria Management**. v.13, n. 1, 2010.

RATTO, Luiz. LANDI, Ana C. **O trabalho no supermercado**. Rio de Janeiro: SENAC, 2003.

RÉVILLION, Anya S.P.; PONTN, Grasiela. Percepções de marca por consumidores e gestores: o caso da Tramontina. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, 2005.

RUÃO, Teresa. As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas. **Caleidoscópico**, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Portugal, n. 3, 2003.

RUÃO, Teresa. FARHANGMER, Mino. A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas – um estudo de caso. I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal. **Anais ... Portugal**, 2000.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

SANTOS, Ângela M.M.M. GIMENEZ, Luiz C.P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. Estudos Setoriais – Comércio e Serviços. BNDES, Brasília, 2002.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Como construir e manter marcas de sucesso. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do consumidor**. 6 ed, LTC Editora, Rio de Janeiro, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE (www.sebrae.com.br).

_____. Central de Negócios. **Série Empreendimentos Coletivos**. Brasília, 2009.

SESSO FILHO. **Crescimento e desempenho de redes de supermercados na década de 90**. Tese (Doutorado em Ciências). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo –USP, Piracicaba , SP, 2003.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente** – indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Andrea L., PIATO, Éderson L., PAULA, Verônica A.E. e HINGLEY, Martin K. Marcas Próprias. In: PIATO, Éderson L., PAULA, Verônica A.E e SILVA, Andrea L. **Gestão de Marcas Próprias**. Atlas, São Paulo, 2011.

SOUSA, Gustavo H. B. **O associativismo no setor supermercadista: um estudo de caso da formação de uma rede de pequenos varejistas em Mossoró/RN**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Curso de

Pós-Graduação em Administração. Universidade Potiguar – UNP, Natal, RN, 2009.

SOUSA, Gustavo H. B. LEONE, Rodrigo J.G. O associativismo no setor supermercadista: um estudo de caso da formação de uma rede de pequenos varejistas em Mossoró/RN. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.3, n.2, jul./dez, 2010.

SOUZA, Marcos G. **O presente e o futuro do varejo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SOUZA, Tereza, QUEIROZ, Tatiana S., CAMPOS, Domingos, F., VIEIRA, Ricardo S. G. Estratégias de marketing: marcas próprias como um diferencial competitivo no setor de supermercado. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.11, n. 30, jan./mar, 2009.

SPANHOL, Caroline P.; BENITES, Anderson T. **Evolução histórica do varejo brasileiro de alimentos e seus fatores competitivos**. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande (MS), 2004.

SPINELLI, Paula B.; GIRALDO, Janaína M.E.; CAMPOMAR, Marcos C. Retail private label's strategies: a case study in a large brazilian supermarket chain. **The Business Association of Latin American Studies - BALAS**, 2005.

SUPER REDE (www.srede.com.br).

SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo, ano 42, n. 10, out. 2011. 110 p.

TROIANO, Jaime. Branding como instrumento de gestão. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 91, p. 34-46, mar/abr, 2012.

UNTERLEIDER, Jorge A. A.; DAMACENA, Cláudio. Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.7, n.3, 2006.

URDAN, Flávio T.; URDAN, André T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

VAROTTO, Luís F. História do Varejo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 5, n. 1, fev./abr, 2006.

VELOSO, Andres R. **Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso múltiplo**. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2004.

WEBER SHANDWICK – (www.webershandwick.com)

WERNER, Alexandre; SEGRE, Lidia M.; Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego. **Boletim Técnico do SENAC**, São Paulo, v.28, n.1, jan./abr., 2002.

YBARRA, Candace E., TURK, Thomas A. Strategic alliances with competing firms and shareholder value. **Journal of Management and Marketing Research**. V.6, jan, 2011.

YEMAL, José A. Centrais de negócios: como enfrentar as redes internacionais de supermercados. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v.3, n.1, jan/jun, 2008.

ZHANG, Juan. Research on the own brand marketing strategy of retail enterprises in China. **Asian Social Science**, China, v.6, n.7, set, 2010.

ZOZZOLI, Jean-Charles J. A marca comercial/institucional como ser. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, São Paulo, 2003. **Anais ...** São Paulo, 2003.