

# Efeitos da precificação, da diferenciação e da oferta de valor no desempenho de marcas em contextos competitivos

**Rafael Barreiros Porto**

Universidade de Brasília – Brasília/DF, Brasil

**Amanda Tomaz Velloso da Silva**

Universidade de Brasília – Brasília/DF, Brasil

Recebido em 03/março/2013

Aprovado em 09/agosto/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1134

## RESUMO

As marcas têm desempenhos distintos em participação de mercado e margem de lucro, que podem ser estimulados se elas estiverem competindo com poucos concorrentes ou desestimulados se estiverem competindo com muitos concorrentes. No varejo, as marcas próprias de supermercado e as de fabricantes têm desempenhos dentro desses contextos competitivos. Neste estudo, investigaram-se os efeitos das estratégias de *marketing* utilizadas pelos varejistas no desempenho de marcas de supermercado e de fabricantes em níveis distintos de contextos competitivos. Foram utilizados dados secundários de precificação, diferenciação, margem de lucro e participação de mercado de marcas provenientes de uma rede de supermercado e, complementarmente, via *survey*, coletados dados sobre o valor percebido (familiaridade e percepção de qualidade) de cada uma delas junto a consumidores no supermercado. A amostra foi composta por 111 marcas de 15 produtos comercializados ao longo de 234 dias. Os resultados da regressão demonstraram que estratégias de *marketing* (precificação *premium*, variação do preço promocional, nível de diferenciação e oferta de opções com diferentes valores) exercem efeitos sobre o desempenho (participação de mercado e margem de lucro), mas são diferentes para marcas de supermercado e para as de fabricantes em contextos competitivos distintos. Este trabalho auxilia os gestores de marcas na identificação dos contextos para executarem as estratégias supracitadas.

**Palavras-chave:** desempenho de marca, participação de mercado, margem de lucro, varejo, *marketing*.

Rafael Barreiros Porto, Doutor em Ciência do Comportamento pela Universidade de Brasília, é Professor Adjunto e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil).  
E-mail: rafaelporto@unb.br  
Endereço:  
Universidade de Brasília  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Campus Darcy Ribeiro  
Prédio da FACE  
70910-900 – Brasília – DF

Amanda Tomaz Velloso da Silva, Graduada em Administração pela Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil), é Especialista em Gestão de Processos pelo *European College of Management* e em Consultoria Estratégica pela *Universidad Complutense de Madrid*, Consultora de Gestão de Processos na área de Varejo.  
E-mail: amandat.velloso@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

O desempenho de marcas em supermercados tem suscitado questões sobre o domínio de mercado e a lucratividade vindos do sortimento de produtos feito pelo varejista (Dekimpe, Gielens, Raju, & Thomas, 2011). A entrada de marcas da rede varejista nas gôndolas altera as vendas de fabricantes por terem preços mais acessíveis (Anselmsson, Johansson, Marañon, & Persson, 2008), igualarem-se em termos de diferenciais (Menezes, 2011; Martos-Partal, 2012) e poderem ser percebidas pelos consumidores como de igual valor em relação às líderes (Jara & Cliquet, 2012). Além disso, há registros de margens de lucro mais altas para essas marcas e aumentos em participação de mercado (Associação Brasileira de Supermercados [ABRAS], 2009; Sethuraman, 2009). Contudo, o impacto das precificações, dos diferenciais e da oferta de marcas com diferentes valores, todas enquadradas como estratégias de *marketing* de marcas comercializadas em supermercados (Paula, Silva, & Piato, 2013), não tem sido evidenciado nos estudos brasileiros. Em especial, não há registros sobre a comparação de efetividade no desempenho das principais estratégias de *marketing* utilizadas para marcas de supermercados e de fabricantes, se houver níveis distintos de competitividade. Esses níveis ocorrem quando uma marca é lançada em categorias de produto com poucas competidoras ou quando há muitas.

O sortimento de produtos é um contexto em varejo em que as marcas podem ser analisadas por evidenciarem as alternativas a serem escolhidas pelo consumidor (Grewal, Krishnan, Levy, & Munger, 2010; Dekimpe *et al.*, 2011). Esse contexto interage com as estratégias de *marketing*, em especial com os preços em supermercados (Broniarczyk & Hoyer, 2010). Assim, em um mesmo varejo, um produto num contexto de maior sortimento pode interferir na efetividade das estratégias de marcas porque existem mais alternativas para os consumidores compararem. Por outro lado, quando o sortimento é baixo, o desempenho das opções comercializadas no ponto de venda pode ser favorecido, mesmo se exigir menor esforço mercadológico do gestor. Contudo, o contexto baseado no sortimento de produtos é pouco pesquisado no varejo brasileiro. Como consequência, sabe-se pouco dos contextos de efetividade das estratégias de *marketing* que o varejista elabora para o aumento das participações de mercado e das margens de lucro de cada marca.

Ao se investigar os contextos competitivos das opções de produtos, clareia-se porque a mesma estratégia utilizada para as marcas de supermercado, em relação às de fabricantes, pode gerar efeito diferente nos seus desempenhos. Geralmente as marcas de supermercado são suportadas por fortes estratégias de preço, chegando a atingir, em média, valores de 10% a 40% menores do que os dos produtos oferecidos por fabricantes (Acnielsen, 2010). No entanto, o fato de elas não terem alto valor de marca percebida pelos consumidores, ou não se igualarem com exatidão às de fabricantes, pode conduzir a diferentes resultados quanto à participação de mercado. Em contrapartida,

as marcas de supermercado tendem a ser mais lucrativas e permitem descontos mais significativos do que as de fabricantes (Quelch & Harding, 1996; Sethuraman, 2009).

Assim, os efeitos dos preços promocionais (Ehrenberg, Hammond, & Goodhardt, 1994; Huang, Jones, Hahn, & Leone, 2010), dos preços *premium* (Rao & Monroe, 1996; Kumar & Steenkamp, 2007), do valor da marca baseada em medidas do consumidor (Oliveira-Castro *et al.*, 2008; Oliveira & Luce, 2011; Jara & Cliquet, 2012) e dos diferenciais da marca (Foxall, Oliveira-Castro, James, & Schrezenmaier, 2007; Martos-Partal, 2012) podem ser influenciadores das participações de mercado e das margens de lucro. Neste trabalho visou-se, portanto, investigar os efeitos das estratégias de *marketing* utilizadas pelos varejistas no desempenho de marcas de supermercado e de fabricantes em níveis distintos de contextos competitivos. As estratégias investigadas foram os preços promocionais, os preços *premium*, os níveis de diferenciação de cada marca e os níveis da oferta de valor de marca baseada na percepção dos consumidores. Neste trabalho, os desempenhos são as participações de mercado e as margens de lucro de cada marca de produto, seja de supermercado, seja de fabricante, em categorias muito ou pouco sortidas.

## 2. DESEMPENHO DE MARCAS PRÓPRIAS E DE FABRICANTES EM CONTEXTOS COMPETITIVOS

O desempenho de marcas comercializadas em supermercados, operacionalizado via participação de mercado e/ou margens de lucro, tem sido sistematicamente evidenciado na literatura estrangeira (Pauwels & Srinivasan, 2009; Sethuraman, 2009; Ataman, Heerde, & Mela, 2010), mas no Brasil os trabalhos empíricos desse tema têm sido negligenciados, assumindo serem verdadeiras várias descobertas oriundas do varejo norte-americano ou europeu. Algumas descobertas das pesquisas sobre esses indicadores parecem fazer sentido se estendidos para a realidade brasileira, mas outras carecem de explicações dos contextos pelos quais ocorrem ou deixam de ocorrer. Em alguns supermercados e hipermercados do país é possível ver marcas de redes varejistas, denominadas próprias (ABRAS, 2009). Hoje elas oferecem um leque de opções, podendo variar desde marcas percebidas com menor qualidade e preços mais baixos às percebidas com maior qualidade e preços *premium* (Sethuraman, 2009; Sethuraman & Raju, 2012).

Tem sido bem documentado em pesquisas de mercado brasileiro que marcas próprias têm trazido maior margem de lucro e aumentado suas próprias participações de mercado ao longo do tempo (Acnielsen, 2010), mas não são evidenciados os motivos pelos quais isso ocorre. A literatura acadêmica brasileira vem se concentrando em relatos de estudos de caso de marcas próprias (Battistella, Velter, Bichueti, Bornhorst, & Sales, 2009) e/ou pesquisas exploratórias (Gonçalves, 2009; Paula, Silva, & Piato, 2013), sem uma sistematização do poder de influência de variáveis tradicionais no desempenho de marcas.

Na literatura estrangeira, Pauwels e Srinivasan (2004) demonstraram que a introdução de marcas próprias beneficia o varejista, aumentando a margem unitária tanto da marca própria quanto das de fabricantes, líderes de mercado, se estas tiverem sido precificadas com preço *premium*. As opções de fabricantes não líderes são as mais prejudicadas em termos de desempenho, quando há lançamento de marcas próprias.

Contudo, a comparação dos influenciadores do desempenho de marcas próprias com os de fabricantes tem sido descontextualizada, assumindo, erroneamente, que as estratégias de *marketing* de fabricantes também influenciam de iguais forma e peso as marcas de supermercado ou vice-versa. Nesse sentido, algumas variáveis abordadas na literatura estrangeira que impactam tanto a margem de lucro quanto a participação de mercado de marcas comercializadas no varejo precisam ser contextualizadas de acordo com os níveis de competitividade (Ehrenberg, Uncles, & Goodhardt, 2004) e podem ser testadas a fim de evidenciar os seus efeitos.

Um dos contextos de competitividade das marcas, o grau de sortimento de produtos, tem sido evidenciado na literatura de varejo (Dekimpe *et al.*, 2011). Contudo, ele é tratado como uma variável influenciadora do desempenho, e não moderadora, com raríssima exceção (Broniarczyk & Hoyer, 2010). O grau de sortimento de marcas em categorias de produtos em um varejo ocorre porque ele age diretamente sobre a quantidade de ofertas, aumento da variedade ao consumidor e diluição das margens de lucro por marca e participações de mercado (Pauwels & Srinivasan, 2009). Assim, em categorias de produto em que existem muitas opções, o consumidor pode diversificar imensamente suas escolhas a cada ocasião de compra, facilitando a queda da participação de mercado de cada marca e a participação de mercado média do produto. Também, para serem atrativas ao consumidor, as margens de lucro podem ser reduzidas nesse contexto. Em contrapartida, quando o sortimento é baixo, parece ser um contexto favorável às marcas, tornando a sua participação média mais alta, assim como as margens de lucro.

Ademais, o grau de sortimento pode interagir com o tipo de marca, seja de supermercado, seja de fabricante (Pauwels & Srinivasan, 2009). Dessa maneira, nem todas as marcas de categorias com alto grau de sortimento têm menores participações de mercado e menores margens de lucro em relação às marcas que pertencem às categorias com baixo grau de sortimento. Marcas próprias podem ter estratégias distintas das de fabricantes e o varejista tem autonomia para readequar suas estratégias, a depender da categoria de produto, fazendo com que sejam flexíveis e dinâmicas (Battistella *et al.*, 2009). Logo, o que o gestor de *marketing* executa sob esses contextos pode alterar o desempenho de marcas, e a identificação do que deve ser feito para aperfeiçoar o domínio de mercado ou trazer lucratividade parece ser útil para a efetividade de seu esforço.

A precificação, a diferenciação e a oferta de marcas com diferentes valores no varejo têm sido muito utilizadas como

estratégias de *marketing* das marcas (Sethuraman, 2009; Jara & Cliquet, 2012). Executadas geralmente pelo gestor de marca em conjunto com o supermercadista, seus efeitos vêm sendo bem documentados na literatura mundial de *marketing* (Keller & Lehmann, 2006). Contudo, não há registros de seus efeitos sobre o desempenho de marcas em supermercados de acordo com os sortimentos e tipos de marcas em conjunto.

Mesmo sem a contextualização do grau de sortimento, Huang *et al.* (2010) revelam que as marcas de fabricantes têm elasticidade de preço maior do que as de supermercado, demonstrando que os consumidores são mais sensíveis às mudanças de preço das primeiras em relação às últimas, independente da localização do supermercado (bairros nobres ou pobres). Esse resultado complementa os achados de Raju, Sethuraman e Dhar (1995) de que a introdução de marcas próprias aumenta a propensão às maiores margens de lucro do varejista se a elasticidade de preço cruzada entre marcas de fabricantes for baixa ou entre as marcas de fabricantes *versus* as de supermercado for alta.

Apesar de os descontos em preço serem uma das variáveis que mais impactam a quantidade vendida (Ataman *et al.*, 2010), ocasionalmente eles podem não exercer influência nas participações de mercado e, em alguns casos, geram resultados contraditórios nas margens de lucro, por reduzir o preço. Assim, o uso em demasia de desconto de preço pode não ser sempre adequado sobre o desempenho de marcas. Soma-se a isso que a estratégia pode ser mais efetiva em contextos com maior oferta (Pauwels & Srinivasan, 2009), já que em ambientes mais competitivos se exige maior esforço da estratégia de preço (Ehrenberg *et al.*, 2004).

Pauwels e Srinivasan (2009) demonstraram que algumas marcas de supermercado têm se igualado em termos de qualidade, diferenciação e imagem, ofertando preço *premium*. Diversas, inclusive, conseguem alta participação de mercado em algumas categorias, mas geralmente as oferecidas por fabricantes dominam as vendas no supermercado. Isso se deve principalmente à precificação e à disponibilidade. No entanto, não estão claras as situações nas quais as marcas de supermercado trazem maiores margens de lucro, já que pode haver dilema entre ganhar mais em uma marca própria e perder as margens de várias outras que deixariam de ser vendidas e vender menos a marca própria e ganhar mais com as margens de várias marcas de fabricantes (Ailawadi & Harlam, 2004). Fatores organizacionais e dos consumidores explicam isso, em parte, como é o caso das negociações de preço feitas com os fornecedores, da imagem da marca do supermercado, das características de tráfego de consumidores e das categorias de produto em expansão comercializadas no supermercado (Pauwels & Srinivasan, 2009). Mas as estratégias de *marketing* específicas das marcas que incentivam essa situação têm demonstrado resultados contraditórios (Ataman *et al.*, 2010), possivelmente porque não se identificam os contextos que favorecem/desfavorecem as suas vendas.

A separação entre qualidade percebida, diferenciação, imagem da marca e preço *premium* não tem sido fácil para os pesquisadores

(Rao & Monroe, 1996; Oliveira-Castro *et al.*, 2008), mas é possível, já que no varejo as precificações das marcas ocorrem em todos os níveis, dos mais altos aos mais baixos (Paixão, Bruni, & Carvalho Junior, 2008). Pesquisadores e analistas que não distinguem operacionalmente as medidas podem confundir, afinal, o que se deve à precificação *premium*, o que se deve à imagem da marca ou à qualidade percebida, ou mesmo à diferenciação, sendo estratégias distintas. O problema é resolvido se as pesquisas acrescentarem métricas de valor da marca baseadas nas percepções do consumidor (Keller & Lehmann, 2006; Oliveira-Castro *et al.*, 2008) e também medirem diferenciação por meio de atributos que as opções oferecem (Foxall *et al.*, 2007). Assim, a precificação *premium* (Rao & Monroe, 1996) torna-se desvinculada dessas duas medidas e também pode ser testado o seu efeito puro e real.

O valor da marca é uma medida que une algumas de suas dimensões, a depender da concepção teórica dos autores (Keller & Lehmann, 2006), mas é comum abarcar a combinação das dimensões de familiaridade com a marca e a qualidade percebida (Oliveira-Castro *et al.*, 2008). Assim, as marcas muito conhecidas e com alta qualidade percebida pelos consumidores são mais fortes e os beneficiam mais do que as mais fracas (menos conhecidas e com baixa qualidade percebida). Algumas opções de maior valor não necessariamente oferecem preço *premium*, se ele for medido comparando o preço da marca relativo ao preço médio do produto (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2006). Não sendo a mesma medida entre preço *premium* e valor da marca, fica fácil identificar o quanto uma ou outra influencia mais a participação de mercado ou a margem lucrativa.

Se os pesquisadores medirem as diferenciações das marcas baseadas em seus atributos (Foxall, Oliveira-Castro, & Schrezenmaier, 2004) é revelado outro método que pode solucionar problemas de sobreposição com o preço *premium*. Assim, novamente, nem sempre as opções com preço *premium* são as que oferecem mais diferenciais aos consumidores. Algumas delas podem, por exemplo, ter maior quantidade de atributos ou variedade do que outras, e não necessariamente oferecer preços unitários *premium* maiores.

Apesar de serem métricas diferentes e com efeitos distintos sobre o desempenho das marcas, as estratégias de *marketing*

supracitadas podem interagir com as escolhas do consumidor e entre elas (Porto & Oliveira-Castro, 2013). Essa interação pode ser medida quando é ou não efetiva na geração de melhores desempenhos, mas seus efeitos isolados permitem identificar quando um gestor deve utilizar uma ou outra estratégia independente das preferências dos consumidores, já que nem sempre eles compram aquilo que preferem. Além disso, identificando o sortimento de marcas em categorias distintas de produtos é possível saber os contextos competitivos das marcas que são mais efetivos para a tomada de decisão pelo profissional de *marketing*.

### 3. MÉTODO

#### 3.1. Delineamento de pesquisa

Para analisar os efeitos das estratégias de *marketing* utilizadas pelos varejistas no desempenho de marcas de supermercado e de fabricantes em níveis distintos de contextos competitivos, foi necessária a aplicação de uma pesquisa correlacional *ex post facto* (Kerlinger, 1973) disposta no Quadro 1. Ela é usada para explicar consequências baseadas em antecedentes que o pesquisador não pôde manipular. Os antecedentes foram preço promocional ( $X_1$ ), preço *premium* ( $X_2$ ), nível de diferenciação da marca ( $X_3$ ) e nível de oferta de valor da marca ( $X_4$ ). Todas essas variáveis representaram as estratégias de *marketing* que o varejista manipulou para influenciar as variáveis consequentes. A participação de mercado ( $Y_1$ ) e a margem de lucro ( $Y_2$ ) foram as consequentes esperadas em sofrer influência. Em conjunto, elas foram denominadas desempenho da marca.

Neste trabalho, utilizaram-se quatro grupos de contexto para testar a influência dos antecedentes (estratégias de *marketing*) sobre as consequentes (desempenho de marca), a saber: contexto pouco competitivo para marcas de fabricantes (CPCMF), contexto pouco competitivo para marcas de supermercado (CPCMS), contexto muito competitivo para marcas de fabricante (CMCMF) e contexto muito competitivo para marcas de supermercado (CMCMS). Dessa maneira, pode-se obter uma separação clara das influências dos antecedentes sobre as consequentes em cada tipo de marca (de supermercado ou

Quadro 1

#### Delineamento Ex Post Facto da Pesquisa, com Contextos Distintos

Contexto	Participação de Mercado	Margem de Lucro
Pouco competitivo para marcas de fabricantes	$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$	$Y_2 = a_2 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$
Pouco competitivo para marcas de supermercado	$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$	$Y_2 = a_2 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$
Muito competitivo para marcas de fabricante	$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$	$Y_2 = a_2 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$
Muito competitivo para marcas de supermercado	$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$	$Y_2 = a_2 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$

Notas:  $X_1$  = preço *premium*;  $X_2$  = variação do preço promocional;  $X_3$  = nível de diferenciação;  $X_4$  = nível de oferta de valor da marca;  $Y_1$  = participação de mercado;  $Y_2$  = margem de lucro;  $a_1, a_2$  = constantes;  $b_1, b_2, b_3, b_4$  = magnitude da variável X.

de fabricante) e competitividade (pouca ou muita), conforme pode ser visto no Quadro 1. A separação entre tipo é útil porque gestores de marca própria têm propósitos e decisões distintas dos de marcas de fabricante, e a distinção por competitividade é importante por demonstrar contextos de sortimentos diferentes (Dekimpe *et al.*, 2011; Telles, Siqueira, & Hourneaux Junior, 2012).

### 3.2. Coleta de dados e amostra

Houve coleta de dados primários e secundários. Todas as variáveis consequentes e algumas antecedentes (preço *premium*, preço promocional e nível de diferenciação) vieram de dados secundários auditados e retirados dos relatórios diários de custo e venda dos produtos. Os preços nas gôndolas de cada marca em suas diversas embalagens foram considerados para o cálculo dos preços *premium* e promocional. Assim, essas variáveis medem a precificação das marcas feita pelos gestores. Já os níveis de diferenciação vieram de especificações de atributos e subclassificações que o produto oferecia, por meio de códigos de barra (SKU – *Stock Keeping Unit*).

Foram consideradas as informações dessas variáveis desde o primeiro dia de venda da marca de supermercado (lançamento) na rede analisada, representando 234 dias corridos com produtos de marca de supermercado e de marcas de fabricante. A seleção desse período ocorreu para demonstrar a influência dos antecedentes sobre as consequentes durante a fase inicial de lançamento de marcas próprias em um supermercado.

A rede do supermercado está listada no *ranking* das 100 maiores empresas do varejo do Brasil (Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo [IBEVAR], 2012). O gestor de *marketing* do supermercado forneceu os dados secundários supracitados de todas as lojas da rede, localizadas em Brasília, desde que os pesquisadores não divulgassem o nome da companhia. Os dados eram inseridos diariamente pela rede para todos os produtos em *software* de registro de vendas, disponibilizado para os pesquisadores. O sistema permite o controle da movimentação de produtos a partir da inserção manual das quantidades e das especificações de cada produto que entra no centro de distribuição. Os pesquisadores selecionaram 15 deles, nos quais o gestor lançou marcas de supermercado: álcool, amaciante, detergente em pó, sabão em barra, chá, coco ralado, leite condensado, gelatina, goiabada, leite de coco, mistura para bolo, refresco, sucos, azeitona e milho verde. As marcas do supermercado seguem as classificações da ABRAS (2009).

Somando todas as marcas de supermercado e de fabricantes das 15 categorias, totalizaram-se 111 marcas. Como cada uma foi monitorada durante 234 dias, somaram-se 25.974 casos. Para fins de redução de dados, as variáveis antecedentes e consequentes foram agregadas para cada marca, totalizando 111 casos.

A variável antecedente, nível de oferta de valor da marca, foi elaborada via coleta de dados primários. Com a autorização do gestor de *marketing*, a aplicação dos questionários contou

com a participação de 2 auxiliares de pesquisa e ocorreu durante 15 dias corridos. Os consumidores foram abordados nas filas dos *check-outs*, como uma estratégia para aproveitar o tempo ocioso na espera para a finalização do processo de compra. Disponibilizou-se ao consumidor uma prancheta com um questionário em branco e uma caneta, dando a ele total liberdade para o preenchimento de acordo com a sua opinião e tempo necessário.

Assim, foram aplicados questionários a 200 consumidores da rede de supermercado para que identificassem o valor de cada uma das 111 marcas investigadas no estudo. Os questionários indicaram o nível de conhecimento da marca pelo consumidor e também o de qualidade percebida, possibilitando criar o indicador de valor da marca, de acordo com Oliveira-Castro *et al.* (2008). O questionário já havia sido validado por Pohl e Oliveira-Castro (2008), e na presente pesquisa englobou os 15 produtos aqui selecionados. O grau de conhecimento varia de 0 a 3, em que a marca pode ser: 0 = desconhecida, 1 = pouco conhecida, 2 = medianamente conhecida ou 3 = muito conhecida. Já a qualidade percebida da marca pode ser definida como 0 = sem opinião, 1 = pouca qualidade, 2 = média qualidade ou 3 = alta qualidade. O ponto zero da escala de percepção de qualidade foi excluído da amostra final. Com a caracterização realizada, foi necessária a média do grau de conhecimento pela qualidade percebida para cada consumidor, criando a variável valor da marca. Ao final, todas as variáveis das 111 marcas apresentaram poder amostral de 91%, o que demonstra bom poder para redução do Erro Tipo 2.

### 3.3. Codificação das variáveis e análise de dados

As fórmulas das variáveis consequentes foram: participação de mercado — log da venda de uma marca X durante todo o período em todas as lojas da rede de supermercado dividido pelo total de venda de todas as marcas da mesma categoria; e margem de lucro — log da margem de lucro de uma marca X durante todo o período em todas as lojas da rede de supermercado dividido pela margem média de lucro de todas as marcas da mesma categoria. Ambas foram divididas pelas médias dos produtos para a comparação entre categorias diferentes, tornando-se assim variáveis relativas.

Já as variáveis antecedentes apresentaram as seguintes fórmulas: coeficiente de variação do preço promocional — desvio padrão do preço da marca X durante todo o período dividido pela média do preço promocional da marca X em todas as lojas de supermercado; preço *premium* — preço médio da marca X menos o preço médio do produto que ela faz parte dividido pelo preço médio do produto durante o período em todas as lojas da rede de supermercado; níveis de diferenciação da marca — sendo 0 as marcas sem diferenciais e poucos atributos e 1 as com diferenciais e muitos atributos; e nível de oferta de valor da marca — sendo 0 as marcas com baixo valor (pouco conhecidas e percebidas com baixa qualidade) e 1 as com alto valor (muito conhecidas e percebidas com alta qualidade).

Os diferenciais de cada opção foram classificados de acordo com os seus atributos divulgados nas embalagens em dois níveis (alto ou baixo), de acordo com o método definido por Foxall *et al.* (2004) e adaptado para esta pesquisa. Por exemplo: para sabão em pó, marcas que oferecem variedade de cheiros e usos diferentes, além de máquina de lavar, foram classificadas como com nível de diferenciação alto, e as que proporcionam apenas o tradicional, com apenas um cheiro e/ou uso exclusivo para máquinas de lavar, como com nível baixo. Para azeitonas, as com opções de combinação, tais como com pimentão ou anchovas, ou sem caroço, foram classificadas como marcas com nível de diferenciação alto e aquelas que oferecem apenas o tipo tradicional, com caroço, com nível baixo.

O nível de oferta de valor de cada marca foi codificado em opções com alto/baixo valor por meio de dicotomização do valor da mediana para cada produto. Opções com valores abaixo da mediana do produto (pouco conhecidas e percebidas com baixa qualidade) foram classificadas como marcas de baixo valor, e com valores acima da mediana (muito conhecidas e percebidas com alta qualidade), como de alto valor.

Os contextos de competitividade foram codificados de acordo com a quantidade de marcas em cada produto (sortimento). As categorias que obtiveram número maior do que a média geral de marcas de todos os 15 produtos foram classificadas como pertencentes ao contexto muito competitivo, enquanto aquelas que ficaram abaixo da média foram indicadas como contexto pouco competitivo. A classificação realizada no banco de dados quanto ao tipo de marca foi: de fabricante (0) e do supermercado (1).

Os resultados descritivos das variáveis antecedentes e consequentes podem ser verificados na Tabela 1. Percebe-se que a margem de lucro média é maior para opções de fabricantes do que para de supermercado, mas com desvios-padrões altos. A participação de mercado média nos contextos pouco competitivos são maiores do que nos muito competitivos, igualmente com desvios-padrões altos. O preço *premium* é maior para marcas de fabricantes, enquanto o preço promocional foi similar

para todos os contextos, apresentando maior variação para opções de fabricantes em contexto pouco competitivo. Além disso, houve mais diferenciais para marcas de supermercado em contexto muito competitivo, sem serem verificadas marcas de supermercado muito valorizadas.

Como ilustração, no Gráfico 1 verifica-se o desempenho de algumas marcas tanto na participação de mercado quanto na margem de lucro em cada contexto. Observa-se que quanto maior a participação de mercado, maior a margem de lucro, e que as marcas próprias tiveram desempenhos diversos. Esse resultado já era esperado (Geyskens, Gielens, & Gijsbrechts, 2010).

Na categoria palmito, por exemplo, a marca própria teve um ótimo desempenho, unindo participação de mercado e margem de lucro entre as mais altas deste tipo de produto (Gráfico 1E); em suco concentrado, o desempenho foi intermediário (Gráfico 1C); e em coco ralado, houve mau desempenho (Gráfico 1A). Porém, geralmente houve mau desempenho em todos os contextos. Repara-se também que há muitas opções de fabricantes com maus desempenhos.

Para o teste do efeito das estratégias de *marketing* para as marcas sobre seus desempenhos, em termos de participação de mercado e margem de lucro para cada contexto, foram realizadas regressões múltiplas balanceadas — Mínimos Quadrados Balanceados (Wooldridge, 2011). Elas foram escolhidas em relação às regressões múltiplas padrão — Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) — porque houve erros heterocedásticos, fazendo com que as estimativas dos parâmetros MQO não fossem confiáveis. Foram oito equações distintas, uma para cada combinação de contexto (pouco ou muito competitivo) e tipo de marca (supermercado e fabricante) para as variáveis consequentes participação de mercado e margem de lucro, ilustradas no Quadro 1. Cada modelo de equação demonstra, assim, influência das antecedentes sobre cada dependente em situações diferentes, com tipos de marcas gerenciadas distintas.

As variáveis antecedentes não apresentaram problemas quanto à multicolinearidade (*Variance Inflation Factor*  $\leq 2$ ), mas como o pressuposto de normalidade das variáveis dependentes,

Tabela 1

## Análise Descritiva das Variáveis Antecedentes e Consequentes

Contexto	Tipo de Marca	Estatística	Margem de Lucro Relativo	% de Mercado	Preço Premium	Preço Promocional	% de Marcas Diferenciadas	% de Marcas Muito Valorizadas
Pouco Competitivo	Fabricante	Média	1,10	19,63	1,09	0,25	47	67
		Desvio Padrão	0,80	17,25	0,42	0,44		
	Supermercado	Média	0,61	19,30	0,72	0,12	30	0
		Desvio Padrão	0,40	14,85	0,15	0,11		
Muito Competitivo	Fabricante	Média	1,00	9,54	1,18	0,18	35	49
		Desvio Padrão	1,16	14,65	0,77	0,18		
	Supermercado	Média	0,91	9,37	0,87	0,17	75	0
		Desvio Padrão	0,66	1,10	0,23	0,09		

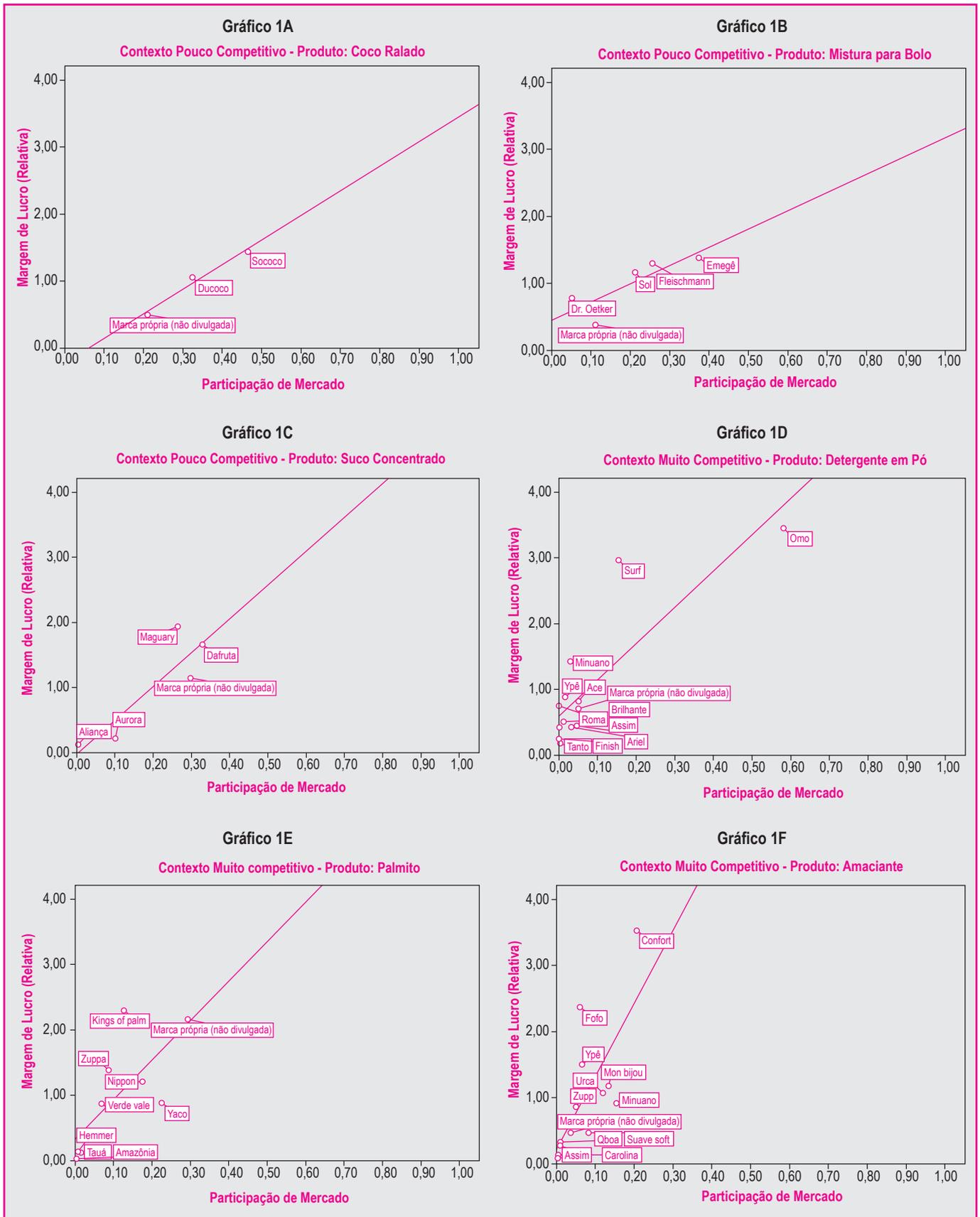


Gráfico 1: Exemplos de Desempenho das Marcas em Contextos Pouco e Muito Competitivos

participação de mercado e margem de lucro, não foi atendido, elas foram transformadas em logaritmo. Os dados não apresentaram problemas de correlação serial (*Durbin-Watson* apresentou valores próximos a 2).

#### 4. RESULTADO

Para melhor organização e entendimento dos resultados, é apresentada a influência dos antecedentes sobre a variável dependente participação de mercado em todos os quatro grupos de contextos (CPCMS, CPCMF, CMCMF e CMCMS) e, em seguida, a influência dos antecedentes sobre a variável dependente margem de lucro nesses mesmos grupos.

##### 4.1. Efeitos na participação de mercado em CPCMF, CPCMS, CMCMF e CMCMS

Os resultados referentes ao efeito das variáveis antecedentes na participação de mercado foram separados em diferentes contextos competitivos (Tabela 2).

No CPCMF, os resultados geraram  $R^2$  ajustado=38,4%; no CPCMS,  $R^2$  ajustado=0,1%; no CMCMF,  $R^2$  ajustado=56,6%; e no CMCMS,  $R^2$  ajustado=13,7%. São ajustes médio, nulo, médio e baixo, respectivamente. Nota-se que os dados foram mais bem ajustados para os contextos competitivos de marcas

de fabricantes do que para os de marcas de supermercado. Isso significa que os antecedentes foram mais efetivos para alterar a participação de mercado entre as opções de fabricantes do que entre as de supermercado.

Como pode ser verificado na Tabela 2, para o grupo CPCMF percebe-se relação inversa da variação do preço *premium* na participação de mercado ( $B=-1,32$ ;  $p\leq 0,05$ ), indicando que quanto maior o preço *premium*, menor a participação de mercado. Com relação positiva na participação de mercado, os níveis de diferenciação ( $B=0,95$ ;  $p\leq 0,05$ ) e de valor da marca ( $B=1,54$ ;  $p\leq 0,01$ ) influenciam positivamente na participação de mercado das marcas. Salienta-se que a principal variável preditora da participação de mercado nesse contexto para marcas de fabricante foi o nível de valor da marca ( $Beta=0,46$ ). Ainda no grupo CPCMF, a variável coeficiente de variação do preço promocional não demonstrou significância ( $p\geq 0,05$ ), ratificando que a sua frequente variação em uma marca de fabricante inserida em um ambiente com poucos concorrentes não influencia a participação de mercado.

No grupo CPCMS, nenhuma das variáveis consideradas influencia a participação de mercado de forma significativa. No grupo CMCMF, o coeficiente de variação do preço promocional apresentou significância ( $B=2,93$ ;  $p\leq 0,01$ ), indicando que, em um contexto de muita competição, quanto maior a variação do preço promocional, maior a sua participação de mercado. Para o preço *premium* do mesmo grupo foi encontrado igual efeito do

Tabela 2

#### Influência sobre a Participação de Mercado nos Grupos de Contexto Pouco Competitivo para Marcas de Fabricantes, Pouco Competitivo para Marcas de Supermercado, Muito Competitivo para Marcas de Fabricantes e Muito Competitivo para Marcas de Supermercado

Contexto	Variáveis Antecedentes	Estimativa	Erro Padrão	Beta
Pouco competitivo para marcas de fabricante	Constante	-4,89	1,01	
	Varição do preço promocional	0,12	0,31	0,06
	Preço <i>premium</i> *	-1,32	0,48	-0,39
	Nível de diferenciação da marca*	0,95	0,44	0,32
	Nível de valor da marca**	1,54	0,47	0,46
Pouco competitivo para marcas de supermercado	Constante	-3,37	1,89	
	Varição do preço promocional	1,84	2,97	0,28
	Preço <i>premium</i>	0,95	2,68	0,13
	Nível de diferenciação da marca	0,34	0,83	0,19
Muito competitivo para marcas de fabricante	Constante	-6,03	0,73	
	Varição do preço promocional**	2,93	0,83	0,36
	Preço <i>premium</i> **	-1,13	0,26	-0,38
	Nível de diferenciação da marca**	1,44	0,36	0,38
	Nível de valor da marca*	0,76	0,41	0,20
Muito competitivo para marcas de supermercado	Constante	-1,56	3,93	
	Varição do preço promocional**	4,07	11,56	0,22
	Preço <i>premium</i>	-0,64	4,94	-0,08
	Nível de diferenciação da marca	-1,14	1,82	-0,31

Notas: \* $p\leq 0,05$ . \*\* $p\leq 0,01$ .

grupo pouco competitivo ( $B=-1,13$ ;  $p\leq 0,01$ ), ou seja, uma relação inversa do preço *premium* com a participação de mercado.

Os níveis de diferenciação das marcas apresentaram novamente relação direta e positiva com a participação ( $B=1,44$ ;  $p\leq 0,01$ ) no grupo CMCMF, demonstrando que os diferenciais das marcas têm efeitos positivos e significativos sobre o seu desempenho se comparados entre opções de fabricantes em um contexto muito competitivo. Ainda nesse grupo, há significância positiva da variável nível de valor da marca ( $B=0,76$ ;  $p\leq 0,05$ ), apresentando-se como um fator que influencia a participação de mercado no contexto muito competitivo.

No grupo CMCMS, apenas a variação do preço promocional gerou efeito positivo na participação de mercado ( $B=4,07$ ;  $p\leq 0,01$ ), ratificando que alterações em desconto de preço se fazem necessárias quando há muitas marcas competidoras. Quanto mais o varejista implementar essa estratégia para as suas marcas próprias, mais conseguirá ser efetivo no acréscimo de seu desempenho mercadológico.

#### 4.2. Efeitos na margem de lucro em CPCMF, CPCMS, CMCMF e CMCMS

Os resultados referentes ao efeito das variáveis antecedentes na margem de lucro foram separados em diferentes contextos de competitividade (Tabela 3). No CPCMF, os resultados geraram  $R^2$

ajustado=38,8%; no CPCMS,  $R^2$  ajustado=75,3%; no CMCMF,  $R^2$  ajustado=42,2%; e no CMCMS,  $R^2$  ajustado=53,6%. São ajustes médios, demonstrando razoável poder preditivo sobre a margem de lucro. Ressalta-se que nos contextos competitivos de marcas de supermercado, diferente do que aconteceu na participação de mercado, os ajustes sobre a margem de lucro foram bons. Gestores de marcas próprias possivelmente têm priorizado o aumento da margem de lucro à fatia de mercado com o uso dessas estratégias.

Os níveis de diferenciação (no CPCMF,  $B=0,84$  e  $p\leq 0,05$ ; no CMCMF,  $B=1,53$  e  $p\leq 0,01$ ) e de valor da marca (no CPCMF,  $B=0,79$  e  $p\leq 0,01$ ; no CMCMF,  $B=0,55$  e  $p\leq 0,05$ ) apresentaram efeitos positivos sobre a margem de lucro em todos os contextos, exclusivamente para marcas de fabricantes. Já o preço *premium* (no CPCMS,  $B=4,76$  e  $p\leq 0,05$ ; no CMCMS,  $B=3,15$  e  $p\leq 0,05$ ) apresentou efeitos positivos em todos os contextos, exclusivamente para opções de supermercado. Nota-se que o coeficiente de variação do preço promocional foi efetivo para aumento da margem de lucro apenas no contexto CMCMF ( $B=1,32$  e  $p\leq 0,05$ ), sinalizando que parece ser uma boa estratégia para marcas de fabricantes quando há muita competição.

#### 5. DISCUSSÃO

Em geral, os resultados demonstram que a depender dos contextos competitivos das marcas de fabricantes e de supermercado,

Tabela 3

#### Influência sobre a Margem de Lucro nos Grupos de Contexto Pouco Competitivo para Marcas de Fabricantes, Pouco Competitivo para Marcas de Supermercado, Muito Competitivo para Marcas de Fabricante e Muito Competitivo para Marcas de Supermercado

Contextos	Variáveis Antecedentes	Estimativa	Erro Padrão	Beta
Pouco competitivo para marcas de fabricante	Constante	-3,46	0,78	
	Nível de diferenciação da marca*	0,84	0,34	0,37
	Nível de valor da marca*	0,79	0,36	0,32
	Preço <i>premium</i>	0,53	0,38	0,22
	Variação do preço promocional	0,01	0,17	0,01
Pouco competitivo para marcas de supermercado	Constante	-4,59	0,94	
	Nível de diferenciação da marca	-0,13	0,37	-0,10
	Preço <i>premium</i> *	4,76	1,37	1,11
	Variação do preço promocional	6,64	5,31	0,27
Muito competitivo para marcas de fabricante	Constante	-3,89	0,61	
	Nível de diferenciação da marca**	1,53	0,34	0,51
	Nível de valor da marca*	0,55	0,34	0,19
	Preço <i>premium</i>	0,03	0,20	0,01
	Variação do preço promocional*	1,32	0,92	0,17
Muito competitivo para marcas de supermercado	Constante	-2,05	1,37	
	Nível de diferenciação da marca	0,29	0,67	0,26
	Preço <i>premium</i> **	3,15	2,16	0,85
	Variação do preço promocional	-5,70	6,59	-0,59

Notas: \* $p\leq 0,05$ . \*\* $p\leq 0,01$ .

as estratégias de *marketing* de precificação, níveis de diferenciação e valorização da marca podem ter efeitos diferentes sobre a participação de mercado e a margem de lucro. Esse achado corrobora a proposição de Broniarczyk e Hoyer (2010) de que estratégias de precificação interagem com o sortimento, mas demonstra também que as estratégias de marca, como os níveis de diferenciação e valorização, podem interagir com o sortimento e os tipos de marcas, alterando as participações de mercado e margens de lucro. Os resultados oferecem, assim, resposta a Keller e Lehmann (2006) de que o valor da marca influencia ações competitivas no varejo.

Os níveis de diferenciação e de valor da marca de fabricantes parecem ser importantes para o aumento de desempenho nos quesitos domínio de mercado (Martos-Partal, 2012) e lucratividade (Ailawadi & Harlam, 2004). Isso pode ser explicado porque ambas as estratégias beneficiam o consumidor diretamente (Foxall *et al.*, 2007; Oliveira-Castro *et al.*, 2008), e se vários consumidores compram mais de uma mesma opção, a participação de mercado é incrementada (Ehrenberg *et al.*, 2004). Além disso, outro beneficiário é o varejista, que obtém mais lucratividade de marcas de fabricante se elas oferecerem mais diferenciações e forem percebidas com alta qualidade, corroborando alguns estudos citados por Sethuraman (2009).

O efeito da variação do preço promocional é relevante para o incremento da participação de mercado, seja entre marcas de fabricantes ou de supermercado, corroborando Ataman *et al.* (2010), mas apenas no contexto altamente competitivo (muito sortimento de marcas). Quando há poucas competidoras, a variação do preço promocional não impacta tanto as participações, e outras variáveis podem ser mais relevantes. Foi encontrado também efeito dessa variável sobre a margem de lucro no contexto altamente competitivo entre marcas de fabricantes, atribuindo limitação à generalização de achados citados em Sethuraman (2009). Assim, apenas nesse contexto de competição é útil variar o preço promocional.

O preço *premium* apresentou efeito negativo na participação de mercado em marcas de fabricantes em qualquer contexto competitivo; não apresentou efeito significativo sobre a participação de mercado para opções de supermercado em nenhum contexto; e teve efeito positivo sobre a margem de lucro em todos os contextos para marcas de supermercado. Esses efeitos demonstram que quando o gestor utiliza a precificação *premium* (Rao & Monroe, 1996), e ela é desvinculada de medidas como o valor da marca (Oliveira-Castro *et al.*, 2008; Jara & Cliquet, 2012) e a diferenciação (Foxall *et al.*, 2004; Menezes, 2011; Martos-Partal, 2012), diminui-se a participação exclusivamente para opções de fabricantes e aumenta-se a margem de lucro de forma significativa apenas para as de supermercados. Portanto, a precificação *premium* parece ser uma boa estratégia para incentivar o desempenho geral das marcas próprias. Seus gestores podem não fazer uso adequado dessa estratégia, talvez por receio de que comprometa as vendas dos produtos de fabricantes, o que de fato ocorre de acordo com os resultados

da presente pesquisa, mas não alteram de forma significativa as margens de lucro recebidas deles. Portanto, o equilíbrio no uso de estratégia de preço *premium* dá resposta à Ailawadi e Harlam (2004) de que talvez a fonte para atrair consumidores mais rentáveis para as marcas próprias seja se arriscar em colocar um preço *premium*.

Além disso, na presente pesquisa utilizou-se o preço de gôndola das marcas que estava disponível aos consumidores para fazer a medida de preço *premium*. Algumas vezes os gestores realizam a precificação de forma equivocada, colocando um valor mais alto do que os consumidores pagariam (Paixão *et al.*, 2008), ou tentam ludibria-los de que por ter o produto um preço alto, é de melhor qualidade (Rao & Monroe, 1996). Logo, os efeitos desse *premium* podem refletir tanto na oferta de uma opção de qualidade quanto na de marcas sem qualidade com preços elevados em relação às demais.

As pesquisas que utilizam a medida de preço *premium* a medem como o valor pago pelo consumidor para o item (dados em painel de consumidores) ou perguntas em questionário (Rao & Monroe, 1996), não separando se o consumidor efetuou a compra (ou escolheu) devido ao preço *premium* (preço da marca maior do que o preço de outras marcas) ou aos benefícios que traz (Foxall *et al.*, 2007). Assim, o resultado da presente pesquisa demonstra que quem fica com a bonificação do *premium* é o detentor da venda da marca varejista. Contudo, há de se ter cautela, já que o seu uso nos produtos de fabricantes pode reduzir as vendas, e os fornecedores podem romper contratos.

Em especial, não houve efeito da precificação *premium* sobre a participação de mercado de marcas de supermercado, pois essa precificação não convence consumidores a comprá-las em maior quantidade. As opções que podem usufruir do preço *premium* são aquelas, geralmente de fabricantes, que não ludibriam consumidores com as precificações e, de fato, têm qualidade maior ou trazem mais valor ao consumidor (Sethuraman, 2009).

Para as marcas do supermercado estudadas, nota-se que os seus valores, de acordo com as percepções dos consumidores, foram sempre baixos nos 15 produtos analisados, indicando falha estrutural que pode advir de fatores como falta de fortalecimento da marca ou pequena demonstração da qualidade superior em relação às opções oferecidas pelos fabricantes (Jara & Cliquet, 2012; Martos-Partal, 2012).

Como um todo, os resultados demonstram que o sortimento de marcas (Dekimpe *et al.*, 2011), em conjunto com os tipos disponibilizados no varejo (Grewal *et al.*, 2010), modera a predição das estratégias de *marketing* investigadas neste estudo sobre o desempenho de marcas, provendo contexto a esse desempenho. Tanto na participação de mercado quanto na margem de lucro, algumas estratégias têm efeito intensificado (ou reduzido) para opções de fabricantes e dissipam-se (ou manifestam-se) para marcas de supermercado. Esses resultados são novos na literatura de varejo (Sethuraman, 2009) e demonstram que há graus distintos de efetividade das estratégias de *marketing* investigadas para incentivar o desempenho.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem utilidade para equipes gerenciais ao fornecer os resultados subdivididos em contextos competitivos, permitindo, assim, melhor visibilidade do efeito das estratégias de *marketing* no desempenho de marcas do supermercado e de fabricantes. O gestor de marca que a comercializa via supermercado pode, inicialmente, reparar se a rede do supermercado oferece grande ou baixo sortimento de marcas e se há opções próprias do supermercado ou não. A depender da combinação desses dois critérios contextuais, a efetividade das estratégias de preço *premium*, preço promocional, níveis de diferenciação e de valor da marca podem ter efeitos diferentes no desempenho.

O preço *premium* tem efeitos similares sobre a margem de lucro para marcas de supermercado, sendo uma boa estratégia caso o gestor pretenda aumentar a lucratividade vinda das marcas comercializadas. Contudo, ela diminui a participação de mercado exclusivamente para produtos oferecidos por fabricantes. Logo, há uma situação benéfica para as opções de marcas de supermercados. Se o gestor souber utilizá-la de forma dinâmica, poderá reparar quando o preço *premium* (das marcas de fabricantes) aumenta, o que é sinal de que a participação de mercado delas pode cair. Simultaneamente, pode deixar a estratégia de preço das marcas de supermercado estáveis ou reduzi-las (em contextos muito competitivos) para pegar parte das vendas que sobram das de fabricante. Se o gestor de marca própria decidir utilizar a precificação *premium*, não terá efeitos significativos para o domínio de mercado, mas poderá registrar mais retorno lucrativo dela.

Os preços promocionais são efetivos no desempenho apenas em contextos altamente competitivos, em que há muitas

marcas substitutas, sejam elas de supermercado, sejam do fabricante. Quanto mais o gestor variar o seu uso, maior a efetividade na participação de mercado e, exclusivamente, na margem de lucro de fabricantes. Em outras palavras, é uma estratégia que deve ser empregada com parcimônia, observando o grau de competitividade. Se for um contexto pouco competitivo, não é necessário utilizá-la.

Já a diferenciação e o valor da marca baseado na percepção dos consumidores têm sido úteis para incentivar a participação de mercado e margens de lucro de marcas de fabricante. No entanto, as de supermercado carecem do uso de estratégias de valorização (torná-las conhecidas e percebidas com alta qualidade). Não foi possível afirmar com a presente pesquisa quais são os benefícios para o varejista se isso acontecer, o que é uma limitação do estudo. O presente trabalho englobou uma amostra de apenas 111 marcas de 15 produtos de uma rede de supermercado, podendo não representar a gama de produtos como um todo. Dessa maneira, os resultados podem não ser generalizados para todo e qualquer tipo de varejo, mas o podem para o desempenho de marcas em contextos similares aos analisados.

Os resultados da pesquisa sugerem, portanto, que as estratégias de *marketing* investigadas têm diferentes efeitos, e se os gestores as utilizarem de forma indiscriminada, esperando gerar efeitos sempre benéficos no desempenho de marca, parecem estar tomando uma decisão fora da realidade. Algumas marcas carecem mais do uso de algumas estratégias do que de outras para aumentar o seu desempenho. Se o profissional não souber qual estratégia e em que grau executá-la, isso poderá resultar em efeito contrário ao desejado, mas ele pode usufruir dos resultados desta pesquisa para promover melhor o desempenho de marcas. ◆

## REFERÊNCIAS

- Acielsen. (2010). *16º Estudo anual de marcas próprias*. São Paulo: Acielsen. 1 CD-ROM.
- Ailawadi, K. L., & Harlam, B. (2004). An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store-brand share. *Journal of Marketing*, 68(1), 147-165.
- Anselmsson J., Johansson, U., Marañon, A., & Persson, N. (2008). The penetration of retailer brands and the impact on consumer prices — a study based on household expenditures for 35 grocery categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(1), 42-51.
- Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). (2009). *Guia Abras de marcas próprias*. São Paulo: ABRAS.
- Ataman, M. B., Heerde, H. J., & Mela, C. F. (2010). The long-term effect of marketing strategy on brand sales. *Journal of Marketing Research*, Danvers, 47(5), 866-882.
- Battistella, L. F., Velter, A. N., Bichueti, R. S., Bornhorst, L. G., & Sales, E. S. (2009). Gestão estratégica de marcas próprias: um estudo multi-casos. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Salvador, 29, 1-16.
- Broniarczyk, S. M., & Hoyer, W. D. (2010). Retail assortment: more ≠ better. In M. Krafft & M. K. Mantrala (Eds.). *Retailing in the 21st Century: current and future trends*. London: Springer.
- Dekimpe, M. G., Gielens, K., Raju, J., & Thomas, J. S. (2011). Strategic assortment decisions in information-intensive and turbulent environments. *Journal of Retailing*, 87(1), S17-S28.
- Ehrenberg, A. S. C., Hammond, K., & Goodhardt, G. J. (1994). The after-effects of price-related consumer promotions. *Journal of Advertising Research*, Oxford, 34, 11-21.
- Ehrenberg, A. S. C., Uncles, M. D., & Goodhardt, G. J. (2004). Understanding brand performance measures: using Dirichlet benchmarks. *Journal of Business Research*, 11(12), 1307-1325.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2006). *Marketing metrics: 50 + metrics every executive should master*. Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing.

- Foxall, G. R., Oliveira-Castro, J. M., James, V. K., & Schrezenmaier, T. C. (2007). *The behavioral economics of brand choice*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Foxall, G. R., Oliveira-Castro, J. M., & Schrezenmaier, T. C. (2004). The behavioral economics of consumer brand choice: patterns of reinforcement and utility maximization. *Behavioural Processes*, 66(3), 235-260.
- Geyskens, I., Gielens, K., & Gijsbrechts, E. (2010). Proliferating private-label portfolios: how introducing economy and premium private labels influences brand choice. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 791-807.
- Gonçalves, M. N. (2009). Marcas próprias de supermercados e seus efeitos no processo de escolha de uma loja: um estudo exploratório. *Revista Dica*, 2, 1-16.
- Grewal, D., Krishnan, R., Levy, M., & Munger, J. (2010). Retail success and key drivers. In M. Krafft & M. K. Mantrala (Eds.). *Retailing in the 21st Century: current and future trends* (pp. 13-26). London: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Huang, M. H., Jones, E., Hahn, D. E., & Leone, R. P. (2010). Assessing price elasticity for private labels and national brands by store locations. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11, 2, 175-190. doi: 10.1057/rpm.2010.32
- Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo (IBEVAR). (2012). *Ranking das 100 maiores empresas do varejo brasileiro de 2012*. São Paulo: IBEVAR.
- Jara, M., & Cliquet, G. (2012). Retail brand equity: conceptualization and measurement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 140-149.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Kumar, N., & Steenkamp, J-B. E. M. (2007). *Private label strategy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Martos-Partal, M. (2012). Innovation and the market share of private labels. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 695-715.
- Menezes, G. O. (2011). Marca própria: um estudo exploratório sobre os determinantes de sua implantação nas cadeias supermercadistas da região de Cosmópolis e o comportamento dos clientes. *REA – Revista Eletrônica de Administração*, 10(2), 1-12.
- Oliveira, M. O. R., & Luce, F. B. (2011). Brand equity: concepts, approaches and studies in Brazil. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 502-529. doi: 10.1590/S1413-23112011000200008
- Oliveira-Castro, J. M., Foxall, G. R., James, V. K., Pohl, M. B., Dias, B., & Chang, S. W. (2008). Consumer-based brand equity and brand performance. *The Service Industries Journal*, 28(4), 445-461.
- Paixão, R. B., Bruni, A. L., & Carvalho Júnior, C. V. O. (2008). Precificação e valor: um estudo sobre a influência da força das marcas. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 2(1), 30-39.
- Paula, V. A. F., Silva, A. L., & Piato, E. L. (2013). Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. *Produção*, 23(1), 66-79. doi: 10.1590/S0103-65132012005000025
- Pauwels, K., & Srinivasan, S. (2004). Who benefits from store brand entry? *Marketing Science*, 23(3), 364-390.
- Pauwels, K., & Srinivasan, S. (2009). Pricing of national brands versus store brands: market power components, findings and research opportunities. In V. R. Rao (Ed.). *Handbook of Pricing Research in Marketing* (p. 258). Northampton, USA: Edward Elgar Publishing.
- Pohl, R., & Oliveira-Castro, J. (2008). Efeitos do nível de benefício informativo das marcas sobre a duração do comportamento de procura. *Revista da Administração Contemporânea Eletrônica, Curitiba*, 2(3), p. 449-469.
- Porto, R. B., & Oliveira-Castro, J. M. (2013). Say-do correspondence in brand choice: interaction effects of past and current contingencies. *The Psychological Record, Carbondale*, 63(2), 345-362. doi: 10.11133/j.tpr.2013.63.2.009
- Quelch, J. A., & Harding, D. (1996). Brands versus private labels: who is winning? *Harvard Business Review*, 74(1), 99-110.
- Raju, J. S., Sethuraman, R., & Dhar, S. K. (1995). The introduction and performance of store brands. *Management Science*, 41(6), 957-978.
- Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1996). Causes and consequences of price premiums. *Journal of Business*, 69(4), 511-535.
- Sethuraman, R. (2009). Assessing the external validity of analytical results from national brand and store brand competition models. *Marketing Science*, 28(4), 759-781. doi: 10.1287/mksc.1080.0455
- Sethuraman, R., & Raju, J. S. (2012). Private label strategies – myths and realities. In V. Shankar & G. Carpenter (Eds.). *Handbook of Marketing Strategy* (p. 318-336). Northampton, USA: Edward Elgar Publishing.
- Telles, R., Siqueira, J. P. L., & Hourneaux Junior, F. (2012). Os impactos da estratégia de marcas próprias na relação entre fabricantes e varejo: um estudo em empresas de grande porte. *ReA UFSM – Revista de Administração da UFSM, Santa Maria*, 5(3), 439-458.
- Wooldridge, J. M. (2011). *Introdução à econometria: uma abordagem moderna*. São Paulo: Thomson.

## ABSTRACT

**Effects of pricing, differentiation and value offering on the brand performance in competitive contexts**

Brands have different market share and profit margin performances that may be stimulated if they are competing with few competitors or unstimulated if they are competing with many competitors. In retail, supermarket own brands and manufacturers brands have performances within these competitive contexts. This study investigated the effects of marketing strategies used by retailers on supermarket and manufacturer brands' performance at different levels of competitive contexts. We used secondary data of pricing, differentiation, profit margin and market share of brands from a supermarket chain and, additionally, through survey, we collected data about the perceived value (familiarity and perceived quality) of each brand with customers in the supermarket. The sample was composed of 111 brands of 15 products marketed over 234 days. The regression results showed that marketing strategies (premium pricing, promotional price variation, level of differentiation and brands offering with different values) exert effects on the brand's performance (market share and profit margin), but they are not equal for supermarket and manufacturers brands in different competitive contexts. The study helps brand managers to identify the contexts to implement the strategies above mentioned.

**Keywords:** brand performance, market share, profit margin, retail, marketing.

## RESUMEN

**Efectos de la fijación de precios, de la diferenciación y de la oferta del valor en el desempeño de las marcas en contextos competitivos**

Las marcas tienen diferentes desempeños en cuota de mercado y margen del lucro, que pueden ser estimulados si están compitiendo con pocos competidores o desestimulados si están compitiendo con muchos competidores. En el comercio minorista, las marcas propias de supermercados y las marcas de fabricantes tienen desempeños dentro de estos contextos competitivos. Este estudio investigó los efectos de las estrategias de marketing utilizadas por los minoristas en el desempeño de las marcas de supermercado y de los fabricantes en diferentes niveles de contextos competitivos. Fueron utilizados datos secundarios de fijación de precios, de diferenciación, de margen de lucro y de cuotas de mercado de marcas provenientes de una cadena de supermercados y, adicionalmente, mediante un cuestionario, recogemos datos sobre el valor percibido (familiaridad y percepción de calidad) de cada una de ellas junto a los consumidores en el supermercado. La muestra fue compuesta por 111 marcas de 15 productos comercializados durante 234 días. Los resultados de la regresión demostraron que las estrategias de *marketing* (fijación de precios *premium*, variación de precio de promoción, nivel de diferenciación y oferta de opciones con diferentes valores) ejercen efectos sobre el desempeño (participación de mercado y margen del lucro), pero son diferentes para marcas de supermercados y para las de fabricantes en contextos competitivos distintos. El estudio ayuda a los gestores de marcas a identificar los contextos para ejecutar las estrategias citadas más arriba.

**Palabras clave:** desempeño de marca, cuota de mercado, margen del lucro, minorista, *marketing*.



# Revista de Administração

Visite o site da RAUSP. Acadêmicos e profissionais ligados ao estudo da Administração podem contar com essa importante ferramenta de pesquisa.

Pesquise, envie seu artigo, entre em contato com a RAUSP.

[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)