

OS RETALHISTAS ALIMENTARES, AS MARCAS DE DISTRIBUIDOR E A GERAÇÃO DE CAPITAL DE MARCA

ESTUDO DO CAPITAL DE MARCA DE RETALHISTAS
ALIMENTARES E MARCAS DE DISTRIBUIDOR DE DUAS
INSÍGNIAS EM PORTUGAL

Duarte Miguel da Costa Pessoa Xara-Brasil

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

ORIENTADORES: *Professora Doutora Cristina Galamba Marreiros*
Professora Doutora Andreia Dionísio

ÉVORA, FEVEREIRO DE 2015



Resumo:

Os retalhistas alimentares, as marcas de distribuidor e a geração de capital de marca. Estudo do capital de marca de retalhistas alimentares e marcas de distribuidor de duas insígnias em Portugal

Este estudo pretende analisar o capital das marcas de distribuidor, na perspetiva do consumidor. A investigação relativa ao estudo do capital de marca na perspetiva do consumidor tem vindo a ser realizado através de diferentes abordagens. Contudo, não se identificaram estudos de capital de marca relacionados com as marcas de distribuidor. Relativamente ao capital de marca retalhista, verifica-se a existência de um número substancialmente reduzido de trabalhos publicados.

Nesta investigação foi aplicado um questionário a uma amostra de clientes das duas principais insígnias retalhistas portuguesas. Os dados foram tratados através de análise fatorial exploratória e confirmatória, obtendo-se uma escala validada para o capital de marca do retalhista. Tendo por base duas escalas identificadas, foi possível validar uma escala para o capital de marca retalhista, com três dimensões – associações, preferências e marca de distribuidor – e quinze itens

O trabalho realizado permitiu verificar que as marcas de distribuidor não são entidades com capital de marca autónomo, mas um componente relevante do capital de marca do retalhista.

Palavras-chave: Retalhista, marca de distribuidor, capital de marca, marca, *retailing-mix*.

Abstract:

Private labels and brand equity in food retailing. Brand equity research focused on two food retailers and their private labels in Portugal

This research aims to analyze the brand equity of food retailer's private labels. Consumer based brand equity has been analyzed by several authors, focusing on producer brands and service brands. Some studies centered on retailer brand equity (retailer equity) can be found in the literature. Although, it was not possible to find any published studies concerning private label brand equity.

A face to face survey was applied to a sample of clients of the two bigger Portuguese retailers. Exploratory and confirmatory factor analysis were used to analyze the obtained data. From that was possible to validate a scale to measure retailer brand equity in fast moving consumer food products. This scale has three dimensions (associations, preferences and private labels) and fifteen items.

It was also concluded that private labels do not have autonomous brand equity, but they are a key component of the retailer equity.

Key words: Retailer, private brand, brand equity, brand, retailing-mix.

Agradecimento

Gostaria de agradecer a um alargado conjunto de pessoas e de instituições que tornaram possível o desenvolvimento do trabalho aqui apresentado, designadamente:

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Cristina Marreiros e Professora Doutora Andreia Dionísio, por toda a orientação e apoio ao longo deste tempo;

Aos Professores da Universidade de Évora, com quem ao longo do tempo fui contactando e que sempre me apoiaram;

Ao Professor Doutor João Marrôco pelos ensinamentos e pela permanente disponibilidade ao longo do processo de análise de dados;

A todos os investigadores que colaboraram neste processo, designadamente os revisores anónimos, que foram avaliando e comentando os trabalhos entretanto submetidos a congressos e revistas e que me ajudaram a prosseguir com o trabalho;

Aos meus colegas do Instituto Politécnico de Setúbal, pelo incentivo e disponibilidade, designadamente à Professora Graziela Vieira da Silva e aos Professores Paulo Silveira, Pedro Anunciação, Francisco Carreira, José Gaivéo e Henrique Reis;

A todas as pessoas que se prontificaram a colaborar neste estudo, fornecendo dados e informações relevantes. A este nível destaco a Nielsen e em especial o Dr. Luis Bio;

À Universidade de Évora pela oportunidade de aí poder frequentar o programa doutoral e por me ter disponibilizado um conjunto de recursos essenciais ao desenvolvimento deste trabalho;

Ao CEFAGE pelo apoio financeiro parcial à concretização do trabalho de campo e pelos diversos recursos disponibilizados;

Ao Instituto Politécnico de Setúbal pelo apoio financeiro parcial concedido à participação na *AMA/ACRA First Triennial Retailing Conference*, que decorreu em *Seattle* em 2012, bem como à inscrição na conferência XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, que decorreu em Setúbal em 2010;

À minha família pelo incentivo e acompanhamento em todas as fases da minha aprendizagem e designadamente neste período dedicado ao programa de doutoramento.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo 1. A gestão de marketing do comércio a retalho	8
1.1 O comércio a retalho	8
1.1.1 O comércio a retalho no mundo	8
1.1.2 O comércio a retalho alimentar em Portugal	11
1.1.3 As principais insígnias de comércio a retalho alimentar em Portugal.....	14
1.2 As marcas de distribuidor	17
1.2.1 As marcas de distribuidor face às marcas de produtor.....	17
1.2.2 A importância relativa das marcas de distribuidor.....	19
1.2.3. As marcas de distribuidor e os ciclos económicos	22
1.3 A gestão de marketing do retalhista	23
1.3.1 O <i>retailing-mix</i>	24
1.3.2 A gestão do sortido do retalhista	25
1.4 Síntese do capítulo	28
Capítulo 2. A gestão de marcas	29
2.1 A definição de marca	29
2.2 As funções da marca para os consumidores e para as organizações.....	30
2.3 Portefólio de marcas da organização	35
2.4 A gestão de marca na perspetiva do retalhista	38
2.4.1 Objetivos do retalhista para as marcas de distribuidor	39
2.4.2 A evolução das marcas de distribuidor	42
2.4.3 Enquadramento das MD na gestão de marketing do retalhista	44
2.4.4 A gestão do portefólio de marcas de distribuidor	45
2.5 O impacto do desempenho das marcas de distribuidor	49
2.5.1 As implicações das MD nas categorias.....	49
2.5.2 As implicações das MD no desempenho das marcas de produtor	50
2.5.3 O impacto da inovação no desempenho das marcas	53
2.5.4 As implicações das Marcas de Distribuidor nos comportamentos dos consumidores.....	54
2.6 A gestão de marketing das marcas de distribuidor.....	55
2.6.1 O posicionamento da marca de distribuidor	55
2.6.2 O <i>marketing mix</i> das MDs	56
2.7 Síntese do capítulo	60

Capítulo 3. O capital de marca	62
3.1 Principais abordagens ao capital de marca dos produtos, na perspetiva do consumidor	63
3.1.1 A abordagem de Aaker	65
3.1.2 A abordagem de Keller.....	66
3.1.3 A abordagem de Yoo e Donthu.....	69
3.1.4 A abordagem de Gill e Dawra.....	70
3.1.5 A abordagem de Ha, Janda e Muthaly	71
3.1.6 A abordagem de Buil, Chernatony e Martínez.....	72
3.1.7 A abordagem de Pappu, Quester e Cooksey.....	72
3.1.8 Outras abordagens ao capital de marca de produtos e serviços.....	73
3.2 O capital de marca do retalhista.....	75
3.2.1 Abordagem de Arnett, Laverie e Meiers.....	76
3.2.2 Abordagem de Pappu e Quester	77
3.2.3 Abordagem da <i>Nielsen</i>	79
3.3 As dimensões do capital de marca	80
3.3.1 A notoriedade.....	80
3.3.2 As associações à marca.....	82
3.3.3 A qualidade percebida.....	84
3.3.4 A fidelidade	85
3.4 Síntese do capítulo.....	88
Capítulo 4. Metodologia	90
4.1 Objetivos gerais e específicos	90
4.2 Modelos teóricos em análise	92
4.2.1 O modelo conceptual "dual".....	93
4.2.2 O modelo conceptual integrado.....	95
4.2.3 Instrumentos de medida utilizados	96
4.3 Recolha de dados através de inquérito por questionário	101
4.3.1 As fases da construção de um inquérito por questionário	101
4.3.2 Caracterização da população e definição da amostra.....	107
4.3.3 Trabalho de campo.....	110
4.4 Instrumentos para a análise de dados e estimação dos modelos	111
4.4.1 Análise fatorial exploratória	112
4.4.2 Análise fatorial confirmatória	115
Capítulo 5. Comportamento de compra e perceções dos respondentes	121
5.1 Dados de caracterização dos respondentes.....	121

5.2	Caracterização dos comportamentos de compra e preferências face aos retalhistas	123
5.2.1	Fatores que influenciam a escolha do ponto de venda	123
5.2.2	Pontos de venda visitados: fidelidade partilhada	125
5.2.3	Atitudes e comportamentos perante a MD	127
5.2.4	Perceção relativamente à qualidade e ao preço da MD	131
5.3	Síntese do capítulo	133
Capítulo 6. O capital de marca do retalhista e das marcas de distribuidor ...		134
6.1	Modelo dual para a análise do capital de marca retalhista e da MD	134
6.1.1	Modelo dual: capital de marca do retalhista	135
6.1.2	Modelo dual: capital da marca de distribuidor	139
6.1.3	Modelo dual: análise conjunta.....	143
6.2	Modelo integrado para a análise do capital de marca retalhista e da MD.....	144
6.2.1	Análise fatorial exploratória do modelo integrado	144
6.2.2	Análise fatorial confirmatória ao modelo integrado	152
6.3	Modelo dual e modelo integrado: comparação.....	159
6.4	Modelo estrutural explicativo do capital de marca do distribuidor e da MD	161
6.5	Análise multigrupos	162
6.5.1	Análise multigrupos ao modelo de medida	163
6.5.2	Análise multigrupos ao modelo estrutural.....	166
6.6	Validação do modelo.....	168
6.7	Síntese do capítulo	170
Capítulo 7. Conclusões		172
7.1	Principais resultados da pesquisa	173
7.2	Principais conclusões e implicações da pesquisa	175
7.3	Implicações para a gestão de marketing dos retalhistas e produtores	177
7.4	Limitações da pesquisa	178
7.5	Sugestões de pesquisa futura	179
Referências bibliográficas		181
Anexos		201

Índice de figuras

Figura 1: Retalho alimentar: importância relativa dos formatos de retalho alimentar em Portugal (dados em valor).....	12
Figura 1.2: Quotas de mercado dos retalhistas alimentares em Portugal.....	14
Figura 1.3: Investimento publicitário dos maiores retalhistas alimentares em Portugal (percentagem do investimento total).....	15
Figura 1.4: Importância das MD, por categoria em Portugal em 2012 (valor)	21
Figura 1.5: Peso da MD nas vendas das insígnias em Portugal, entre 2010 e 2012.....	22
Figura 3.1: Dimensões do conhecimento da marca	68
Figura 3.2: Conceptualização do capital de marca, segundo Yoo, Donthu e Lee	69
Figura 3.3: O capital de marca - enquadramento e componentes.....	88
Figura 4.1: Modelo conceptual dual.....	94
Figura 5.1: Proporção de MD adquirida.....	128
Figura 5.2: A importância das marcas de distribuidor por classe socioeconómica	130
Figura 5.3 Perceção da qualidade e do preço da MD face às marcas de produtor.....	131
Figura 6.1: Modelo estrutural original do capital de marca retalhista	137
Figura 6.2: Modelo estrutural do capital de marca retalhista	138
Figura 6.3: Modelo estrutural do capital de marca de distribuidor - Brand equity	140
Figura 6.4: Modelo estrutural do capital da marca do distribuidor	142
Figura 6.5: AFC do modelo integrado: versão original	152
Figura 6.6: AFC do modelo integrado – reespecificado.....	154
Figura 6.7: Modelo integrado – reespecificado (fase2).....	155
Figura 6.8: AFC ao modelo integrado final	157
Figura 6.9: Modelo estrutural do capital de marca de distribuidor	162
Figura 6.10: Modelo de medida da análise do capital de marca para os clientes Continente e Pingo Doce.....	164
Figura 6.11: Modelo estrutural da análise do capital de marca para os clientes Continente e Pingo Doce	167

Índice de tabelas

Tabela 1: Objetivos e metodologia de investigação	6
Tabela 1.1: Principais retalhistas mundiais.....	9
Tabela 1.2: Importância relativa das regiões versus formatos de loja.....	13
Tabela 1.3: Importância relativa (em valor) das MD em alguns países	19
Tabela 1.4: Quota de mercado das MD em 8 mercados europeus	20
Tabela 1.5: Classificações de retailing-mix.....	25
Tabela 2.1: As funções da marca para o consumidor.....	31
Tabela 2.2: Princípios-base da gestão de uma marca	34
Tabela 2.3: Análise comparativa das estratégias de identificação de marcas	36
Tabela 2.4: Classificação das marcas de distribuidor	42
Tabela 2.5: Evolução das marcas de distribuidor – classificação de Sulzbach.....	43
Tabela 2.6: Quotas de mercado em quantidade em diversas classes de produtos em hiper e supermercados	52
Tabela 3.1: Definições de capital de marca	63
Tabela 3.2: Modelo de Aaker - Equity 10	65
Tabela 3.3: Estudos realizados no âmbito do capital de marca de produtos e serviços...74	
Tabela 3.4: Retail Equity no Retalho Alimentar em Portugal – Ranking dos Atributos.....	79
Tabela 3.5: Definições de notoriedade.....	81
Tabela 3.6: Definições de associações.....	82
Tabela 3.7: Definições de qualidade percebida	84
Tabela 3.8: Definições de fidelidade.....	85
Tabela 4.1: Objetivos e fases do processo de investigação.....	90
Tabela 4.2: A população por local de residência, género, classe socioeconómica e classe etária	108
Tabela 4.3: Estatísticas, índices de qualidade de ajustamento e valores de referência .119	
Tabela 5.1: Repartição da população e dos respondentes por local de residência, género, classe socioeconómica, idade e papel nas compras do lar.....	122
Tabela 5.2: Aspetos indicados como mais relevantes para a escolha da loja.....	123
Tabela 5.3: Insígnias retalhistas mais frequentadas pelos consumidores (em frequência relativa).....	126
Tabela 5.4: Indicador de ligação emocional à insígnia e à MD (valores ente 1 – odeio – e 10 -adoro)	127
Tabela 5.5: Marcas de distribuidor adquiridas, por classe etária.....	129
Tabela 5.6: Cabaz de MD adquirido, por classe etária.....	129
Tabela 5.7: Perceção da qualidade da marca de distribuidor	132
Tabela 6.1: Indicador da qualidade do ajustamento do modelo do capital de marca retalhista	138
Tabela 6.2: Indicadores de validade convergente e discriminante do modelo dual/retalhista	139
Tabela 6.3: Indicadores da qualidade do ajustamento do modelo dual/MD.....	142

Tabela 6.4: Indicadores de validade convergente e discriminante do modelo dual/MD.	143
Tabela 6.5: Variância explicada pelo modelo de análise fatorial exploratória	150
Tabela 6.6: Matriz rodada de análise fatorial exploratória para o modelo integrado com 24 itens	151
Tabela 6.7: Indicadores de ajustamento e comparação	156
Tabela 6.8: Indicadores de validade convergente e discriminante no modelo integrado	156
Tabela 6.9: Indicadores de ajustamento (modelo final)	158
Tabela 6.10: Indicadores de validade convergente e discriminante no modelo integrado, sem "notoriedade".....	159
Tabela 6.11: Índices de ajustamento do modelo de medida e sua comparação.....	165
Tabela 6.12: Índices de ajustamento do modelo estrutural e sua comparação.....	168
Tabela 6.13: Índices de ajustamento do modelo e sua comparação	169
Tabela 6.14: Indicadores de validade convergente e discriminante na amostra de validação	169

Índice de anexos

Anexo 1: Inquérito realizado	202
Anexo 2: Classificação dos respondentes em classes socioeconómicas: Lista de profissões e habilitações literárias	213
Anexo 3: Significância estatística das diferenças do indicador de ligação emocional à insígnia e à marca de distribuidor	215
Anexo 4: Índices de Modificação capital de marca retalhista	216
Anexo 5: Valores próprios e variância explicada no modelo inicial	217
Anexo 6: AFE do modelo integrado (44 itens)- seis componentes	218
Anexo 7: AFE do modelo integrado (1) com seis componentes principais (43 itens)	219
Anexo 8: AFE do modelo integrado (43 itens): seis componentes	220
Anexo 9: AFE do modelo integrado com cinco componentes principais (31 itens)	221
Anexo 10: AFE do modelo integrado (31 itens): cinco componentes principais	222
Anexo 11: AFE do modelo integrado (3): quatro componentes principais (28 itens)	223
Anexo 12: AFE do modelo integrado (28 itens): quatro componentes principais	224
Anexo 13: Matriz das correlações do modelo integrado (versão base)	225

Introdução

O comércio alimentar a retalho tem uma enorme importância económica na generalidade dos países, designadamente em Portugal. Com o desenvolvimento desta atividade, muitas das empresas de retalho adquiriram grandes competências na sua gestão de marketing, procurando construir propostas de valor diferenciadas, tendentes à atração e fidelização de consumidores. As marcas de distribuidor têm assumido uma importância crescente nas estratégias de muitas empresas retalhistas, materializadas em estratégias de marketing muito sofisticadas e distantes das tradicionais abordagens baseadas no baixo preço.

Este trabalho centra-se na problemática da gestão de marketing dos retalhistas alimentares - supermercados e hipermercados - na análise do conceito de capital de marca (*brand equity*) aplicado aos retalhistas e às marcas que comercializam de forma exclusiva, habitualmente designadas por marcas de distribuidor.

Este documento apresenta as etapas percorridas num processo de investigação que se iniciou em 2009 e culmina com a proposta de um instrumento de medida para a análise do capital das marcas de distribuidor, que poderá ser utilizada por gestores de marketing e académicos nos seus trabalhos futuros. Ao longo desta tese será analisada a relevância que as marcas de distribuidor assumem nas estratégias de marketing dos retalhistas alimentares, nas perceções dos consumidores e nas relações que se estabelecem entre as insígnias e os seus clientes. Numa primeira fase, apresentaremos o tema em análise e a sua relevância para os gestores de marketing e para a academia, traçando os objetivos gerais e específicos que se pretenderam atingir. Posteriormente, será apresentada uma revisão da literatura, a metodologia de recolha e tratamento de dados, que permitirá a conceção do instrumento de medida, a sua implementação e tratamento de dados, através de análise fatorial exploratória e confirmatória, culminando o documento com a partilha das principais conclusões, limitações e sugestões de futuras linhas de investigação.

Interesse e relevância do tema

As marcas de distribuição (MD) têm uma importância crescente no comércio alimentar e no retalho em todo o mundo. É um dos temas relacionados com marketing de consumo mais relevantes da atualidade (Baltas, 2003; Miller, 2006), com importantes implicações para todos os agentes económicos envolvidos. Dados de 2012, relativos a Portugal, indicam que as MD representaram 36% das vendas em valor do universo retalho face aos 24,8% em igual período de 2007 (Nielsen, 2009, 2013). A importância relativa crescente das marcas de distribuidor é um fenómeno transversal aos países ocidentais, sendo que o dinamismo desta área de negócio tem promovido alterações na indústria, ainda pouco estudadas empiricamente, como sejam o seu alargamento a marcas de distribuidor com níveis de qualidade muito diversificados, o seu impacto na gestão de marketing do retalhista e na relação com os consumidores (Boyle e Lathrop, 2013).

As empresas procuram melhorar sistematicamente o seu desempenho, incrementando os proveitos, consolidando as suas posições no mercado e maximizando o retorno dos seus investimentos, designadamente em marketing. As marcas são um eixo central do seu relacionamento com o mercado, constituindo um elemento de diferenciação e gerando vantagens competitivas sustentáveis. Gill e Dawra (2010) referem que marcas fortes podem facilitar a obtenção de margens mais elevadas, maiores níveis de fidelização, menor vulnerabilidade face a propostas dos concorrentes, maior eficácia da comunicação e maior colaboração por parte dos agentes intermediários na comercialização das marcas a jusante.

O conceito de capital de marca (*brand equity*) tem merecido especial atenção em termos científicos nos últimos anos. No entanto, há uma grande escassez de investigações publicadas relacionadas com a temática do capital de marca associado às marcas de distribuidor, ou marcas próprias, como habitualmente são designadas.

Neste estudo, pretende-se analisar a problemática do capital das marcas de distribuidor e a forma como este se inter-relaciona com o capital de marca do retalhista (*Retailer equity*). Nesse sentido, este trabalho procura analisar a MD enquanto entidade capaz de gerar um capital autónomo face ao retalhista que a comercializa e a detém (modelo dual). Esta abordagem será confrontada com um modelo integrado, que considera que os consumidores não conferem a estas marcas um capital de marca autónomo face aos retalhistas, sendo antes, eventualmente, uma componente do seu capital de marca (modelo integrado). Enquadrado numa

fase de grande crescimento das marcas de distribuidor e, dado o reduzido trabalho de investigação desenvolvido nesta área em Portugal, este problema de investigação será relevante para a comunidade científica e para os gestores de marketing que operam na gestão de marcas de insígnia e de produtor.

Breve apresentação do tema

As marcas facilitam os processos de comparação e de aprendizagem por parte dos consumidores, responsabilizando os seus promotores pelo seu desempenho. Assumem um papel de garantia de qualidade, origem e performance, aumentando o valor percebido pelo consumidor, reduzindo o risco e a complexidade associada à decisão de compra e construindo uma importante barreira à entrada de concorrentes (Kotler e Keller, 2009; Kotler e Pfoertsch, 2006). O seu consumo pode gerar significado e relevância intrínseca, funcionando como símbolo de realização pessoal, proporcionando autoestima, diferenciando o consumidor e ajudando-o a expressar a sua individualidade (Escalas e Bettman, 2005; Ligas e Cotte, 1991). A credibilidade e a consistência da gestão das marcas e das interações mantidas ao longo do tempo reduzem a incerteza do consumidor, relacionada com o processo de compra, construindo associações e relações de confiança (Erdem, Zhao e Valenzuela, 2004). Os consumidores transpõem, habitualmente, perceções sobre o desempenho de uma marca para um conjunto de outras, na mesma "categoria mental", que pode beneficiar produtos de diferentes marcas na mesma categoria, produtos da mesma marca e categoria ou produtos da mesma marca e diversas categorias, como é o caso das marcas de distribuidor (Erdem e Baohong, 2002).

Numa primeira fase, as marcas de distribuidor posicionaram-se exclusivamente como opções mais económicas nos portefólios dos retalhistas, dirigidas um público-alvo com baixo poder de compra e/ou com grande sensibilidade ao preço. Ao longo do tempo desenvolveram-se estratégias cada vez mais sofisticadas e diversificadas, tornando-as num eixo central do *retailing-mix* e da estratégia de crescimento de muitos retalhistas alimentares. Com o desenvolvimento das marcas de distribuidor, os retalhistas materializam a sua vontade em absorver uma maior parcela do valor gerado nos seus pontos de venda, através do aumento da sua rentabilidade, duma gama de produtos mais abrangente e exclusiva, da melhoria da sua imagem e diferenciação face aos concorrentes, da fidelização dos clientes, do aumento de tráfego nos seus pontos de venda e do maior poder negocial relativamente aos

fornecedores (Binninger, 2007; Collins-Dodd e Lindley, 2003; Gabrielsen e Sorgard, 2007; Hoch e Lodish, 1998; Levy e Weitz, 2004; Mathews-Lefebvre e Ambroise, 2007; Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho, 2004).

O capital de marca (*brand equity*) representa a mais-valia que uma marca proporciona para a organização e para os seus consumidores, resultante da interação de ambos (Wood, 2000). A existência de um forte capital de marca é um elemento essencial para o desempenho da marca e da empresa no longo prazo (Sriram, Balachander e Kalwani, 2007), bem como para a aplicação com sucesso dos seus planos operacionais (Ailawadi et al, 2009).

Tradicionalmente, o capital de marca foi estudado sobretudo em produtos de marca de produtor (Christodoulides e Chernatony, 2010). Existem diferentes modelos para a sua mensuração, especialmente do ponto de vista do consumidor, destacando-se as abordagens de Aaker (1996), Keller (1993) e Yoo e Donthu (2001).

Atualmente, as abordagens ao capital de marca aplicadas aos retalhistas tornaram-se importantes, existindo especificidades, relativamente às abordagens do capital de marca de produtos (Ailawadi e Keller, 2004). Têm-se desenvolvido algumas pesquisas, por empresas de consultadoria e investigadores académicos, que sugerem que o conceito de capital de marca, usualmente aplicado a categorias de produtos, pode ser adaptado aos retalhistas, usualmente sob as designações de *store equity* ou *retail equity*. Pappu e Quester (2006, p.319) definem o capital de marca retalhista como “o valor adicionado pelo consumidor ao retalhista, refletido nas suas diferentes dimensões”, tendo confirmado que a estrutura do capital de marca retalhista é semelhante à dos produtos.

Apesar da importância da marca do distribuidor para a generalidade dos principais retalhistas de todo o mundo, não foi possível encontrar um modelo conceptual que analisasse o seu capital de marca, pelo que, ao longo deste trabalho de pesquisa se procurará desenvolver este tema, propondo e testando um modelo que possa servir de ferramenta de trabalho para investigadores e gestores de marketing ligados a esta problemática.

Enquadramento do trabalho desenvolvido

A utilização de métodos e técnicas de investigação científica tem implicações na organização do trabalho, na validade das conclusões que se retiram e na necessidade de testar os resultados obtidos nessa investigação (Reto e Nunes, 1999).

Sendo este um trabalho de investigação científica, implica o desenvolvimento de uma investigação exploratória com o objetivo de conseguir uma maior familiarização com o fenómeno em estudo, descrevendo-o, analisando-o e levantando um conjunto de hipóteses de investigação, para posterior experimentação e análise (Ketele e Roegiers, 1993).

Este trabalho analisará a gestão de marketing do retalhista, designadamente a gestão das suas marcas de produtos (marcas de distribuidor), a forma como estas são percebidas pelos consumidores, bem como nos seus comportamentos de compra relativamente às marcas de distribuidor. Em simultâneo, serão analisadas as perceções e os comportamentos dos consumidores relativamente às insígnias retalhistas onde efetuam a maior parte das suas compras de produtos alimentares: supermercados e hipermercados. Este trabalho pretende analisar estes dados de forma integrada, procurando compreender as inter-relações estabelecidas entre os produtos de marcas de distribuidor e os retalhistas que as promovem e comercializam.

Alcançar os diferentes objetivos a que este trabalho se propõe implica a utilização simultânea de um conjunto de instrumentos, que incluem a revisão de literatura, trabalho de observação e entrevista junto de diferentes entidades relevantes para o objeto de estudo (profissionais de empresas de retalho, empresas de estudos de mercado e académicos), observação dos pontos de venda e dos consumidores, consulta de revistas especializadas e participação em eventos setoriais. Concebeu-se um inquérito que foi testado e aplicado numa amostra de indivíduos com características pré-definidas. Os dados obtidos foram tratados, analisando-se a adequabilidade dos modelos propostos, refletindo-se sobre os seus resultados e indicando as limitações encontradas e eventuais linhas de orientação futura.

Tabela 1: Objetivos e metodologia de investigação

Objetivos		Instrumentos
Compreender a gestão das marcas de distribuidor no contexto da gestão do sortido e de marketing dos retalhistas alimentares em Portugal	Efetuar o enquadramento teórico do <i>retailing-mix</i> e da gestão de marcas de distribuidor	Revisão de literatura
	Verificar a relevância do tema para os operadores e a forma como é operacionalizado	Entrevistas em profundidade e observação/recolha de dados secundários
Determinação do capital das MD na perspetiva dos consumidores	Identificação das métricas para análise dos benefícios/funções das marcas	Revisão de literatura; Entrevistas com empresas de estudos de mercado; Entrevistas com responsáveis dos principais operadores de retalho alimentar em Portugal
	Estruturação do questionário e do trabalho de campo	Conceção e teste do questionário a aplicar Aplicação de questionário a compradores de produtos alimentares para o agregado familiar
	Análise de dados	Tratamento dos dados obtidos, utilizando os instrumentos de análise adequados, designadamente análise fatorial exploratória e confirmatória.
Conclusões	Identificar as principais conclusões, analisando a contribuição das MD para o desempenho dos retalhistas, designadamente em termos de diferenciação, e de angariação/fidelização de clientes	

Estrutura do documento

Este documento está dividido em sete capítulos. Os três primeiros capítulos incluem o enquadramento teórico. Os capítulos subsequentes incluem a metodologia seguida, o trabalho de campo e a análise de dados, as conclusões, limitações e linhas de investigação futura.

Capítulo 1 – A gestão de marketing do comércio a retalho. Apresenta os principais aspetos relacionados com a gestão de marketing dos retalhistas, enquadrando as marcas de distribuidor no âmbito do seu *marketing-mix* (neste caso, *retailing-mix*). O setor do comércio a retalho e o desempenho das marcas de

distribuidor são apresentados de forma sintética no início do capítulo, de forma a enquadrar melhor os conceitos apresentados e o trabalho no seu todo.

Capítulo 2 – A gestão de marcas. Apresenta e debate os conceitos relacionados com a gestão de marcas, centrando-se fundamentalmente na problemática das especificidades da gestão das marcas de distribuidor e o seu enquadramento na atividade e estratégia do retalhista.

Capítulo 3 – O capital de marca. Será analisado o tema do *brand equity*, relacionado com marcas de produtos e o *Retailer equity* relacionado com o capital de marca-insígnia retalhista.

Capítulo 4 – Metodologia e trabalho de campo. Detalha a metodologia seguida, apresentando os modelos conceptuais analisados, as escalas e os instrumentos de medida utilizados. Inclui ainda as opções tomadas relativamente ao trabalho de campo e às técnicas de análise e dados que serão utilizadas, designadamente a análise fatorial exploratória e confirmatória.

Capítulo 5 – Comportamento de compra e perceções dos respondentes. Analisa os dados que se obtiveram a partir do tratamento do inquérito realizado, no que concerne aos comportamentos de compra dos respondentes, critérios de escolha da insígnia e das marcas de distribuidor. Em paralelo, os dados primários obtidos serão confrontados com os dados secundários disponíveis.

Capítulo 6 – Análise do capital de marca do retalhista e das marcas de distribuidor: modelo dual e modelo integrado. Analisa os dados obtidos em função do modelo conceptual dual e do modelo integrado. Segundo o modelo conceptual dual, o capital de marca do retalhista (*Retailer equity*) e da MD constituem realidades autónomas, pressupondo que cada uma delas contém ativos de marca específicos. O modelo conceptual integrado considera que as marcas de distribuidor não constituem uma realidade autónoma em termos de capital de marca, mas são um constituinte relevante do capital de marca do retalhista, em interação com outros componentes – ativos de marca – relevantes.

Capítulo 7 – Conclusões. Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões que se poderão extrair deste trabalho, bem como uma reflexão sobre as suas limitações e linhas de investigação futura.

Capítulo 1. A gestão de marketing do comércio a retalho

Neste capítulo é efetuada uma breve apresentação do comércio alimentar a retalho e o seu desempenho, designadamente em Portugal, particularmente no que se refere às marcas de distribuidor e aos principais operadores deste mercado. A apresentação sintética desta indústria e das suas tendências de evolução permitirá um melhor enquadramento do tema de investigação e das etapas subsequentes deste trabalho. Apresenta-se a problemática da gestão de marketing do retalhista alimentar, evidenciando as suas especificidades, designadamente face à gestão de marketing dos produtores: o *retailing-mix*. Especial atenção é dada à gestão do sortido – uma das variáveis instrumentais do *retailing-mix* e à coexistência entre marcas de produtor e de distribuidor.

1.1 O comércio a retalho

Por comércio retalhista entendem-se todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final para seu uso pessoal, não transacional (Kotler e Keller, 2009). Existem diferentes tipos de retalhistas, como é o caso das lojas de especialidade, lojas de departamentos, supermercados, lojas de desconto e hipermercados (Levy e Weitz, 2004), bem como diferentes classes de produtos comercializadas.

1.1.1 O comércio a retalho no mundo

Em 2011, tomando como base os 250 maiores retalhistas mundiais, verificou-se que 54% são especializados na comercialização de produtos de grande consumo, onde se inserem os retalhistas alimentares (Deloitte, 2013), o que reflete a importância deste setor e dos seus principais retalhistas. De entre os produtos comercializados nos retalhistas alimentares, destacam-se os artigos de drogaria, higiene pessoal e alimentares, sendo que muitos retalhistas alimentares alargaram a gama de produtos comercializados a diversas outras categorias de produtos, designadamente de têxtil (vestuário e atalhados), bazar (artigos de jardim e automóvel), alimentação de animais, entre outras.

A nível mundial, os principais retalhistas são maioritariamente originários dos Estados Unidos da América, França, Reino Unido e Alemanha, conforme se observa na Tabela.1.1.

Tabela 1.1: Principais retalhistas mundiais

Ranking	Retalhista	País de Origem	Faturação (milhões USD)	Países onde opera	% de vendas no exterior
1	<i>Wal-Mart</i>	EUA	446 950	28	28.4%
2	<i>Carrefour</i>	França	113 197	33	56.7%
3	<i>Tesco</i>	RU	101 574	13	34.5%
4	<i>Metro</i>	Alemanha	92 905	33	61.1%
5	<i>Kroger</i>	EUA	90 374	1	0.0%
6	<i>Costco</i>	EUA	88 915	9	27.0%
7	<i>Swartz</i>	Alemanha	87 841	26	55.8%
8	<i>Aldi</i>	Alemanha	73 375	17	57.1%
9	<i>Walgreen</i>	EUA	72 184	2	1.5%
10	<i>The Home Depot</i>	EUA	70 395	5	11.4%

Fonte: Deloitte (2013)

O *Wal-Mart* é o maior retalhista do mundo, com as operações ainda muito concentradas nos Estados Unidos (mercado que representa mais de 70% das suas vendas) e com um volume de vendas cerca de quatro vezes maior que o *Carrefour* (segundo maior retalhista). Numa outra análise, a revista *Forbes* (2012) classificou o *Wal-Mart* como a 16ª maior empresa do mundo, sendo a segunda maior em termos de faturação e a 11ª em termos de capitalização bolsista. Outras cinco empresas americanas constam entre os 10 maiores retalhistas mundiais, mas com as suas operações predominantemente concentradas no mercado doméstico.

O *Carrefour* (França) consta no relatório da *Forbes* como a 347ª maior empresa mundial e o *Tesco* (Reino Unido) em 117º. São empresas muito fortes nos seus países de origem e com processos de internacionalização ambiciosos, sendo que o *Carrefour* tem uma presença internacional mais diversificada e antiga. Apesar de o *Carrefour* ter um nível de vendas superior ao do *Tesco*, a rentabilidade do operador inglês é muito superior, o que explica as diferenças de classificação nos estudos da *Deloitte* e da *Forbes*. A *Metro*, a *Swartz* (*Lidl*) e a *Aldi* são retalhistas alemães de grande dimensão e que têm desenvolvido fortes investimentos nos seus projetos de internacionalização.

A crescente saturação do mercado retalhista implica um menor investimento nos processos de expansão geográfica doméstica e uma gestão de marketing que se tornou cada vez mais proactiva e abrangente (Constantinides, 2006; Janjaap, Van Riel e Ambrosini, 2004), ao mesmo tempo que se verifica uma crescente aposta nos mercados emergentes. Assim:

- Os processos de internacionalização dos retalhistas foram tradicionalmente lentos, dados os grandes custos associados e as limitadas economias de escala. Por exemplo, em 2011, de entre os dez maiores operadores mundiais, dois estavam presentes em 33 países e todos os outros num número menor, sendo que, em média, cada um destes retalhistas estava presente em 16.7 países (Tabela 1.1). Em média, a presença internacional dos dez maiores retalhistas tem quase o dobro da importância relativa verificada nos restantes retalhistas presentes no ranking dos 250 maiores retalhistas mundiais (Deloitte, 2013);
- Em 2011, 40 dos 250 maiores retalhistas iniciaram a sua atividade num novo país, o que mostra um esforço de expansão internacional, designadamente para mercados emergentes com maiores taxas de crescimento. Estes processos de expansão geográfica deram-se predominantemente através de *franchising*, crescimento orgânico e aquisições;
- Em 2011, dois retalhistas portugueses Jerónimo Martins (Ranking 76) e Sonae (Ranking 148) foram incluídos no índice da *Deloitte*. Nenhum destes retalhistas portugueses consta nos índices da *Forbes* de 2012.

Os retalhistas têm procurado aumentar a sua capacidade de intervenção no mercado, facilitando o processo de abastecimento dos consumidores e procurando um maior poder negocial face aos produtores (Karolefski e Heller, 2005). Neste sentido, os seus esforços têm-se concentrado em três vetores de atuação (Paul Osinski, citado em *My private brand*, 2011):

- Em termos de valor para o cliente, destacam-se os esforços na diminuição do nível dos preços, na aposta em marcas de distribuidor e em promoções de preço agressivas em marcas de produtor;
- Em termos de simplificação de processos tendentes a obter economias de escala e diminuição de custos, verifica-se uma crescente preocupação na racionalização do sortido e dos níveis de stocks, ao mesmo tempo que se procuram novos fornecedores e soluções mais eficientes;
- Relativamente ao foco no cliente, os retalhistas têm procurado adaptar-se aos novos estilos de vida e ao desenvolvimento tecnológico associado às pesquisas, interações e compras *on-line*. Neste âmbito, são desenvolvidos programas de

fidelização, gamas de produtos específicas e ações de comunicação segmentadas. Muitos retalhistas apostam igualmente em ofertas multicanal, pretendendo atrair e reter clientes em diferentes ocasiões de compra.

O investimento em torno dos diferentes componentes da equação de valor materializa-se de diversas formas, visando uma maior satisfação de necessidades num único local: "*one stop shopping*". A sua operacionalização manifesta-se no sortido, ambiente de loja, simpatia e profissionalismo do pessoal, tempos de espera em filas, estacionamento e tempo de deslocação, certificação da qualidade de produtos e de uma gama mais alargada de serviços (Bao et al, 2010; Semeijn, van Riel e Ambrosini, 2004; Webster, 2000; Werner, Mcdemott e Rotz, 2004).

Adicionalmente, verifica-se uma crescente preocupação com o desenvolvimento de uma estratégia integrada para os canais físicos e digitais, suportada em constantes investimentos em tecnologia. Desta forma, os retalhistas esperam responder aos desafios associados às abordagens multicanal, em que se conjugam diversos pontos de venda e interações – físicos e digitais – em torno de uma experiência de compra mais estimulante, abrangente e personalizada (Deloitte, 2013).

1.1.2 O comércio a retalho alimentar em Portugal

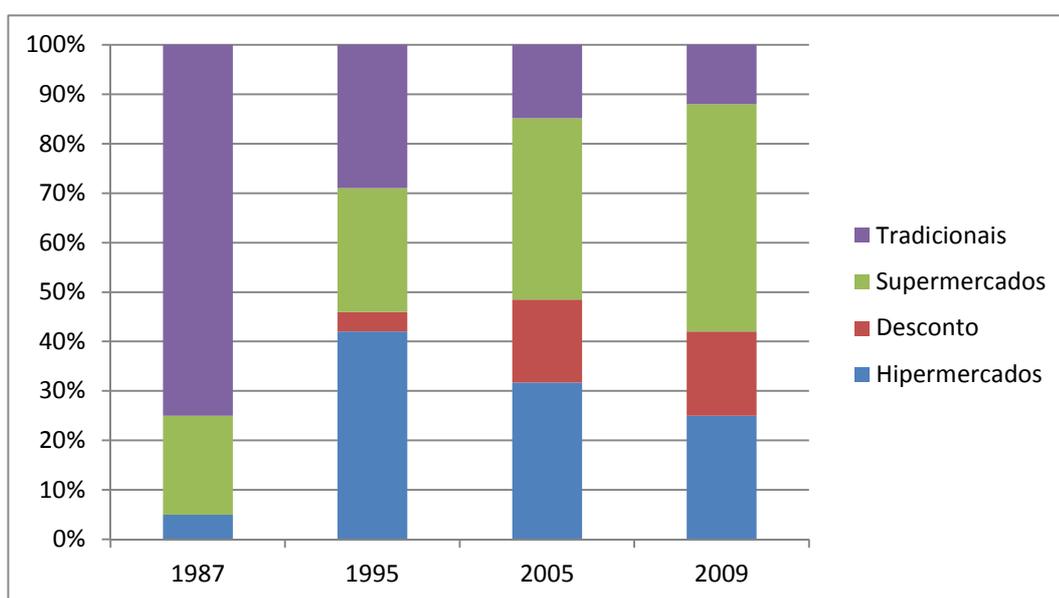
O comércio alimentar em Portugal registou uma profunda transformação nas últimas décadas. Entre 1970 e 2010, o número de pontos de venda diminuiu de 46.600 para 19.100, enquanto a faturação do setor passou de 70 para 13.100 milhões de euros (Nielsen, 2010a).

a) O comércio a retalho por tipo de loja

Os formatos tradicionais de retalho alimentar (mercearias e livre serviços) perderam grande parte da sua importância relativa para os supermercados, hipermercados e lojas de desconto. A análise da Figura 1.1 mostra que os formatos tradicionais viram a sua importância relativa diminuir de 75% para 12% do mercado em valor, entre 1987 e 2009, em benefício dos formatos mais modernos (Nielsen, 2010a).

A abertura do hipermercado *Continente* em Matosinhos, em 1985, marcou o início de uma profunda transformação do retalho alimentar em Portugal: em 10 anos, o formato hipermercado tornou-se líder, sendo que no final desse período, 35 pontos de venda representavam 40% da faturação da indústria. Na década de 90, verificou-se o forte desenvolvimento de importantes operadores nacionais e internacionais (designadamente, *Dia%*, *Auchan*, *Carrefour*, *Euromarché*, *Leclerc*, *Intermarché* e *LIDL*), tendo sido igualmente construídos grandes empreendimentos comerciais de suporte (designadamente os centros comerciais). Após 2005, as lojas desconto e os supermercados passaram a controlar a maior parte do mercado, sendo que a liderança do setor tem continuamente sido mantida pela insígnia *Continente*, pertencente ao grupo Sonae e que resulta da junção das lojas das insígnias *Modelo* e *Continente*. Dados relativos a 2012 espelham o continuar desta tendência: os retalhistas tradicionais obtêm uma quota de 7.8% e os restantes formatos modernos mais de 92% (Nielsen, 2013).

Figura 1.1: Retalho alimentar: importância relativa dos formatos de retalho alimentar em Portugal (dados em valor)



Fonte: Nielsen (2010a)

Por outro lado, verificou-se a concentração do mercado em torno dos principais operadores, através de crescimento orgânico (abertura de pontos de venda), aquisição de pontos de venda a retalhistas nacionais que cessaram a sua atividade (designadamente, as *AC Santos e Sá*) ou insígnias internacionais que entretanto saíram do mercado nacional (designadamente a *PLUS* e *Carrefour*).

b) O comércio a retalho por região

A análise do comércio a retalho alimentar por áreas geográficas baseia-se nos critérios de agregação territorial da Nielsen, que reparte o território em cinco áreas de análise, em função de padrões demográficos e de consumo. Nesta classificação, a área I refere-se à região de Lisboa, a área II à região do Porto, a área III norte ao litoral norte (exceto a região do grande Porto), a área III sul litoral centro (exceto a região da grande Lisboa); a área IV ao interior Norte e a área V ao sul de Portugal.

Analisando dados desagregados de consumo respeitantes ao ano de 2010, verificamos o grande peso da região de Lisboa (área I da Nielsen), responsável por 25.4% das vendas nacionais do comércio alimentar a retalho. É também nesta área que os formatos comerciais mais modernos, designadamente os hipermercados e os supermercados, assumem maior importância, como se observa na Tabela.1.2.

Dados do recenseamento Nielsen de 2010 mostram que na área I se encontram 441.585 m² de área de venda de retalhistas alimentares, sendo que as principais insígnias têm uma importante presença em termos de área de venda: a insígnia *Continente* possuía 33 pontos de venda e 124 mil m², enquanto o *Pingo Doce* possuía 99 pontos de venda e 119 mil m².

Tabela 1.2: Importância relativa das regiões versus formatos de loja

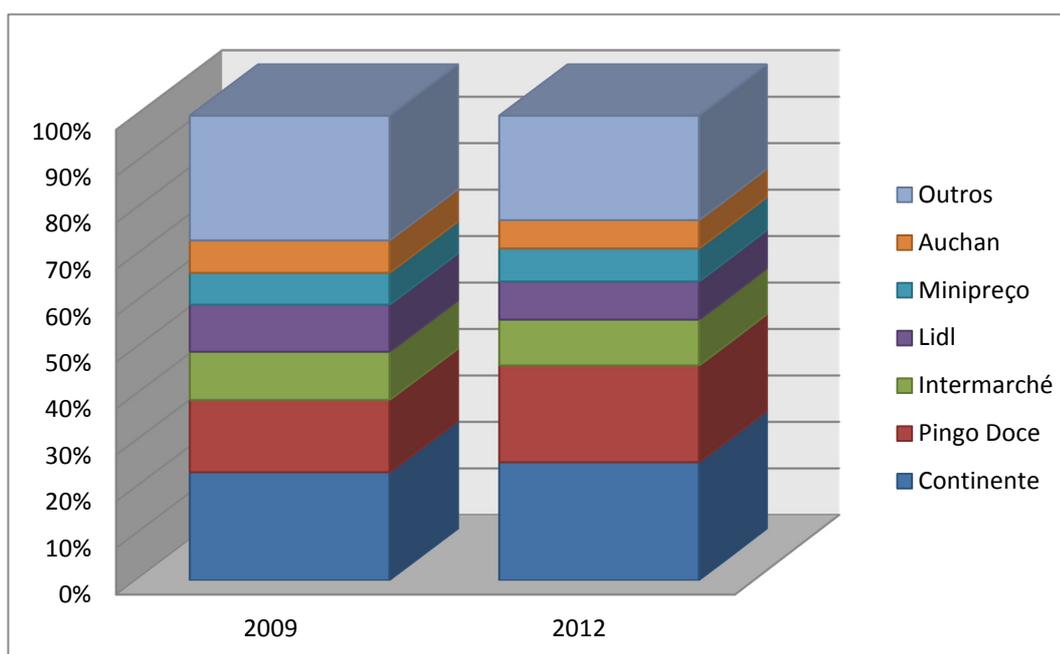
Área Nielsen	Hipermercados	Supermercados	Tradicionais	Total
Área I	37.3%	22.2%	18.1%	25.4%
Área II	16.8%	10.5%	7.1%	11.7%
Área IIIN	20.5%	22.8%	31.4%	23.3%
Área IIIS	9.6%	16.5%	14.1%	14.5%
Área IV	6.1%	10.4%	12.9%	9.7%
Área V	1.8%	11.3%	10.1%	8.8%
Algarve	7.9%	6.3%	6.2%	6.7%
Total (milhões €)	3.247.9	8.264.9	1605.8	13118.6

Fonte: Nielsen (2011a)

1.1.3 As principais insígnias de comércio a retalho alimentar em Portugal

O universo retalhista alimentar é composto por hipermercados, supermercados, tradicionais, talhos, peixarias e outros (Nielsen, 2013a). Os dados referentes ao total de 2012 indicam que a insígnia *Continente* é líder (25.4% de quota de mercado), seguida pelo *Pingo Doce* (20.8%), tendo a sua importância relativa conjunta passado de 39.4% para 46.2% entre 2009 e 2012. Todos os outros retalhistas, à exceção do *Minipreço*, viram as suas quotas diminuir, como se verifica da análise da Figura 1.2.

Figura 1.2: Quotas de mercado dos retalhistas alimentares em Portugal

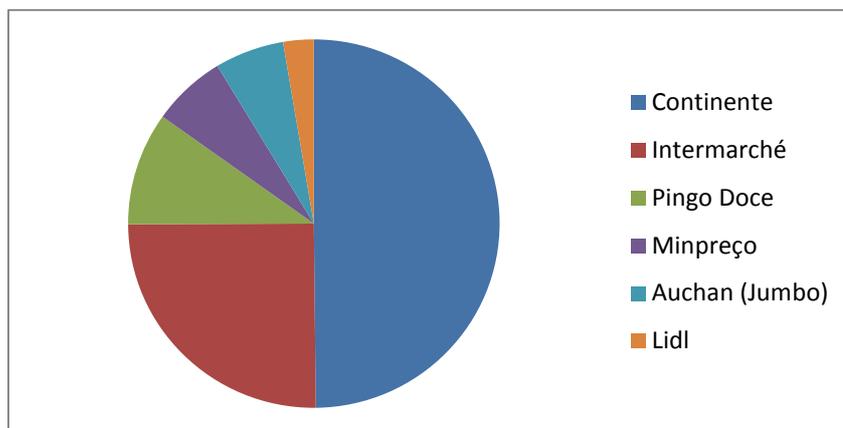


Fonte: Nielsen (2013)

Em termos de investimentos em publicidade a preços de tabela (Figura 1.3) estas cinco insígnias investiram em 2012 cerca de 361 milhões de euros, tendo o *Continente* sido responsável por cerca de metade desse investimento (179 milhões de euros) e o *Intermarché* por 25% (MediaMonitor, 2013).

As insígnias *Pingo Doce* e *Continente* têm desenvolvido estratégias extremamente agressivas no sentido de consolidarem as suas posições no mercado, realizando diversos investimentos nos pontos de venda, na cadeia de abastecimento e em comunicação. A importância das insígnias *Continente* e *Pingo Doce* é central na economia portuguesa, tendo sido classificadas em número 4 e 5 no ranking das maiores empresas nacionais em 2011 da revista *Exame*.

Figura 1.3: Investimento publicitário dos maiores retalhistas alimentares em Portugal (percentagem do investimento total)



Fonte: MediaMonitor (2013)

a) A insígnia *Continente*

As lojas *Continente* pertencem ao grupo Sonae, líder no retalho alimentar em Portugal há várias décadas. No total, este grupo económico opera 1016 pontos de venda em Portugal, sendo que 454 pontos de venda e 564 mil metros quadrados se referem ao retalho alimentar (*Continente*), especialmente super e hipermercados. Dados de 2012 (Nielsen, 2013a) indicam que a insígnia *Continente* está presente em 81% dos lares portugueses, sendo visitada pelos seus clientes cerca de 19 vezes por ano, com compras médias de 44.5 euros por visita. Em 2012, a área de venda das lojas de retalho alimentar do grupo Sonae representava 24.5% do total do mercado (Nielsen, 2012).

De entre os seus principais eixos de diferenciação, identifica-se um forte investimento em inovação (por exemplo loja virtual e auto compra), em produtos frescos de origem nacional (*clube dos produtores*) e numa gama alargada de marcas próprias com diferentes níveis de qualidade, designadamente a marca *Continente gourmet* para produtos *premium*, a marca *Continente* (gama *standard*) e a marca *É*, para a gama económica de produtos de primeiro preço. A sua estratégia de comunicação assenta numa atividade promocional constante, designadamente através do seu cartão de fidelização e das suas marcas próprias. A insígnia *Continente* é o principal investidor no mercado publicitário português. Em linha com a sua prática em anos anteriores, em 2012 investiu cerca de 180 milhões de euros – cerca de 50% de *share of voice* do setor – valor mais do que proporcional à sua quota de mercado (MediaMonitor, 2013). Paralelamente, a insígnia *Continente* tem

desenvolvido um conjunto de iniciativas de âmbito social, com destaque para a “Missão Sorriso” e “Hipernatura”.

No âmbito da política de sustentabilidade, o grupo Sonae segue as normas de reporte da *Global Reporting Initiative* (o protocolo internacional mais relevante em termos de reporte de sustentabilidade com validação externa independente). Neste contexto, tem desenvolvido ações relevantes em diversas áreas, designadamente em termos de recursos humanos, eficiência energética, gestão de resíduos, aposta em produtos de MD nas gamas *Continente equilíbrio* e *Continente Bio*, comunicação em torno dos aspetos nutricionais dos alimentos e da alimentação saudável, política de sustentabilidade no pescado, entre outras (Sonae, 2012).

b) A insígnia *Pingo Doce*

A insígnia *Pingo Doce* pertence ao grupo Jerónimo Martins, que possui também uma importante empresa grossista no setor alimentar (*Recheio*). É líder de mercado na Polónia com a insígnia *Biedronka*, cujas vendas representaram em 2012 mais de 60% das vendas totais do grupo. Até 2015, o grupo Jerónimo Martins pretende atingir os 3000 pontos de venda na Polónia e consolidar a cadeia *Ara* na Colômbia, lançada em 2013, onde prevê atingir 150 pontos de venda no mesmo espaço de tempo (Nobre, 2013).

Em Portugal, tem apostado fortemente na renovação da imagem das lojas *Pingo Doce* e dos seus pontos de venda, com novas áreas de negócio (designadamente “comida pronta”), nos produtos frescos e na sua marca própria, com avultados investimentos em promoção, como é o caso da ação do 1 de maio de 2012, que teve uma enorme repercussão no mercado. Os grandes investimentos em ações no ponto de venda foram suportados pela diminuição do esforço em publicidade. Segundo a MediaMonitor (2013), o investimento publicitário da insígnia em 2012 foi de cerca de 35 milhões de euros, que representa 10% de *share of voice*, enquanto a sua quota de mercado foi de 21% (Nielsen, 2013). Em 2011, o seu investimento em publicidade tinha sido de 77 milhões de euros, tendo assim diminuído mais de 50% num único ano (MediaMonitor, 2013).

Dados de 2012 (Nielsen, 2013a) indicam que a insígnia *Pingo Doce* está presente em 82% dos lares portugueses, sendo visitada pelos seus consumidores

cerca de 23 vezes por ano, com compras médias por visita de 30.8 euros. Em termos de área de venda, esta insígnia possuía uma quota de 20.2% em 2012 (Nielsen, 2012).

1.2 As marcas de distribuidor

Os retalhistas têm as suas competências historicamente mais centradas na gestão dos pontos de venda do que na conceção e gestão de marcas de produtos, cujos riscos comerciais procuraram tradicionalmente transferir para os produtores (Mediaweek, 2009).

1.2.1 As marcas de distribuidor face às marcas de produtor

As marcas de produtor (ou de fabricante) desempenham um papel fundamental no sortido dos retalhistas alimentares. Estas marcas são propriedade ou controladas por uma organização que assume a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, pesquisa, produção e logística (Dha e Hoch, 1997), podendo ser comercializadas diretamente até ao consumidor final, ou através da utilização de canais de distribuição mais longos, designadamente distribuidores, grossistas e retalhistas (Narasimhan e Wilcox, 1998; Sulzbach, 2005). Com a comercialização de marcas de produtor, os retalhistas beneficiam da sua notoriedade e dos investimentos em comunicação e inovação efetuados pelos produtores, o que muitas vezes permite atrair e reter os clientes fiéis a essas marcas, gerando mais tráfego de clientes e beneficiando de uma maior atividade promocional (Bonfrer e Chintagunta, 2004; Hoch e Lodish, 1998; Hu e Chuang, 2009; Quelch e Harding, 1996; Webster, 2000).

Por seu lado, as marcas de distribuidor são constituídas por produtos desenvolvidos e controlados pela organização retalhista que os distribui e que detém a marca, podendo incluir ou não o nome da insígnia na sua designação (Sayman, Hoch, e Raju, 2002; Sulzbach, 2005). São marcas exclusivas de uma rede de lojas, em que o retalhista assume a responsabilidade por um conjunto de tarefas que habitualmente eram uma incumbência dos produtores, como é o caso da pesquisa, o lançamento, o armazenamento e a promoção dos produtos, (Hoch, 1996). Estas marcas têm tido um impacto muito significativo na indústria (Binninger, 2008).

As marcas de distribuidor surgiram no Reino Unido através da insígnia *Sainsbury*, em 1869, na Holanda, em 1895, na loja *Albert Heijn* (Farinha, 2009) e

em França, nas lojas *Casino*, em 1901 (Bonvallet, 2004). A introdução destas marcas permitiu aos retalhistas uma maior agressividade competitiva relativamente aos consumidores mais sensíveis ao preço (Junior, 2008; Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho, 2004). Por seu lado, a rentabilidade obtida com as MD pode ser superior à das marcas de produtor, em função dos menores custos de investigação e desenvolvimento, distribuição e comunicação. As MD podem também permitir economias de escala, beneficiando de sinergias de custos e do aumento do poder negocial do retalhista relativamente aos produtores (Steenkamp e Dekimpe, 1997).

Para além do baixo preço, as MD beneficiaram de espaço de linear e a sua promoção constituía um dos componentes centrais da política de comunicação integrada do distribuidor (Hu e Chuang, 2009). No entanto, nas suas primeiras abordagens, os retalhistas dispunham de reduzidas competências na gestão de marcas e de produtos, em termos de parametrização e controlo de qualidade e da gestão de marketing.

Com a intensificação da concorrência no setor retalhista, os principais operadores procuraram proporcionar mais valor aos seus clientes, disponibilizando um maior nível de serviço e apostando em preços mais baixos, gerando maior pressão em termos da gestão da sua rentabilidade (Jong, 2011). A histórica aposta numa estratégia de preços baixos para as MD gerou uma forte consolidação deste atributo na mente dos consumidores, que ainda hoje se verifica (Nenycz-Thiel, et al, 2010; Mieres, Martín e Gutiérrez, 2006).

A partir dos anos 70 do século XX, as MD passaram a ser um eixo central da estratégia de importantes retalhistas, que investiram fortemente no desenvolvimento dos seus produtos e na sua imagem, competindo em diversas categorias de produtos com as marcas de produtor, pretendendo assim contribuir para a rentabilidade, diferenciação do retalhista e fidelização de clientes à insígnia (Semeijn, van Riel e Ambrosini, 2004).

Esta tendência foi particularmente sentida no Reino Unido e em França, onde os retalhistas procuraram demonstrar que os seus próprios produtos eram tão bons ou melhores que os líderes (Fernie e Pierrel, 1996; Lincoln e Thomassen, 2009; Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho, 2004). Atualmente, os retalhistas que gerem as suas MD de forma mais sofisticada pretendem potenciar a imagem da insígnia e a sua diferenciação face aos seus concorrentes (Collins-Dodd e Lindley, 2003; Hoch e Lodish, 1998).

Em Portugal, os primeiros produtos de “marca branca” com uma expressão significativa foram lançados nos anos 80 pela insígnia *Pão de Açúcar*, em 1990, pela marca *Euromarché* e, em 1991, pelas marcas *Continente* e *Pingo Doce*. Mais tarde, surgem as marcas dos restantes operadores retalhistas e grossistas (Farinha, 2009), designadamente a marca *Amanhecer* (*Grupo Recheio*).

1.2.2 A importância relativa das marcas de distribuidor

As marcas criadas, geridas e comercializadas exclusivamente por um retalhista têm vindo a desenvolver-se nas últimas décadas, competindo, em diferentes categorias, com marcas de produtor nacionais e internacionais, obtendo partes do mercado cada vez mais substanciais na generalidade dos países. Como se pode verificar na Tabela 1.3 a importância relativa das MD é de 45% no Reino Unido e 39% em Espanha, enquanto noutros mercados, registam uma participação abaixo dos 20%, como em Itália e nos Estados Unidos da América. Verifica-se igualmente que a sua importância relativa tem vindo a crescer na maior parte dos países analisados.

Tabela 1.3: Importância relativa (em valor) das MD em alguns países

Ranking	2005	2008	2011	Varição 05-11
Reino Unido	41.9%	43.6%	45.0%	3.1%
Alemanha	32.6%	32.0%	31.0%	-1.6%
Espanha	24.6%	28.9%	39.0%	14.4%
Bélgica	28.4%	28.0%	26.0%	-2.4%
França	24.5%	26.2%	28.0%	3.5%
Holanda	19.8%	23.8%	26.0%	6.2%
EUA	15.3%	15.2%	18.0%	2.7%
Itália	13.2%	13.4%	17.0%	3.8%

Fonte: Nielsen (2009, 2012)

A importância relativa das marcas de distribuidor e a concentração retalhista é significativamente maior na Europa do que nos Estados Unidos (Mendez, Oubina e Rubio, 2008; Quelch e Harding, 1996). No caso dos EUA observam-se maiores dificuldades no desenvolvimento das MD devido a diversos fatores, como seja um número mais elevado de marcas de produtor e uma maior profundidade de gamas,

uma elevada intensidade competitiva entre produtores e a alargada oferta de meios de comunicação, que obrigam a maiores investimentos em comunicação.

Como se pode constatar na Tabela 1.4, as MD têm registado importantes reforços de participação de mercado em diversos países europeus, quer em valor quer em volume.

Tabela 1.4: Quota de mercado das MD em 8 mercados europeus

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Volume	32.1%	33.3%	34.7%	35.6%	36.7%	37.2%	37.9%	38.5%	39.1%
Valor	27.4%	28.0%	28.7%	29.3%	30.1%	30.6%	31.4%	31.9%	32.8%

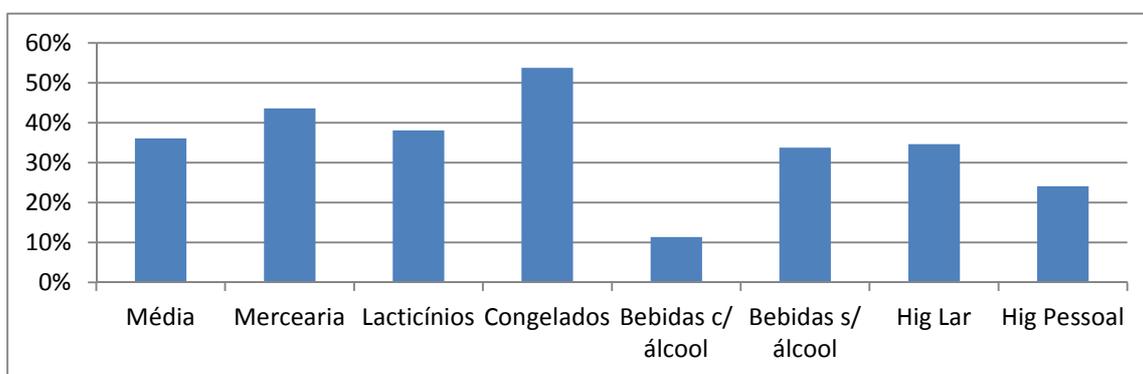
Fonte: Nielsen (2011)

Com o tempo, os retalhistas foram reposicionando as suas marcas, procurando ultrapassar a imagem de “meras” cópias dos produtos de marca de produtor e têm vindo a conseguir importantes ganhos de imagem e a desenvolver uma identidade própria para os seus produtos (Mieres, Martín e Gutiérrez, 2006). Os distribuidores foram aprofundando as suas competências na gestão de marcas de produtos, tendo desenvolvido abordagens de marketing cada vez mais sofisticadas e segmentadas, materializadas através de estratégias de marketing agressivas e da utilização de diferentes tipos de marcas de distribuidor.

Há categorias de produtos em que as marcas de distribuidor têm maior dificuldade de penetração, em virtude de especificidades associadas aos produtos e da agressividade da gestão de marca de alguns produtores. Steenkamp e Dekimpe (1997) referem que o poder das marcas do distribuidor – mesmo quando associadas aos retalhistas mais relevantes – varia muito consoante as categorias de produtos. Hoch e Banerji, citado em Hoch e Lodish (1998), identificaram os fatores habitualmente mais relevantes para o bom desempenho das MD, nomeadamente o elevado nível de qualidade face à marca de produtor; a reduzida variabilidade dos níveis de qualidade; a pertença a categorias com elevado volume de vendas e com elevada rentabilidade. Usualmente, os retalhistas preferem investir em categorias com maior dimensão e com menor número de produtores a operar e com baixos investimentos em comunicação (i.e., uma maior intensidade competitiva dificulta o bom desempenho das MD).

Também em Portugal, embora a importância relativa das marcas de distribuidor tenha vindo a crescer sistematicamente ao longo dos anos, a sua quota de mercado não é transversal às diversas categorias de produtos, como se pode observar na Figura 1.4. Em 2012, cerca de 36% das vendas no universo do comércio alimentar português foram de marcas de distribuidor, sendo que, em categorias como bebidas com álcool, a sua participação se ficou pelos 11.4%, enquanto que noutras, como nos congelados, superou os 50%. Mesmo dentro das categorias, há classes de produtos em que a penetração das marcas de distribuidor é muito diferenciada.

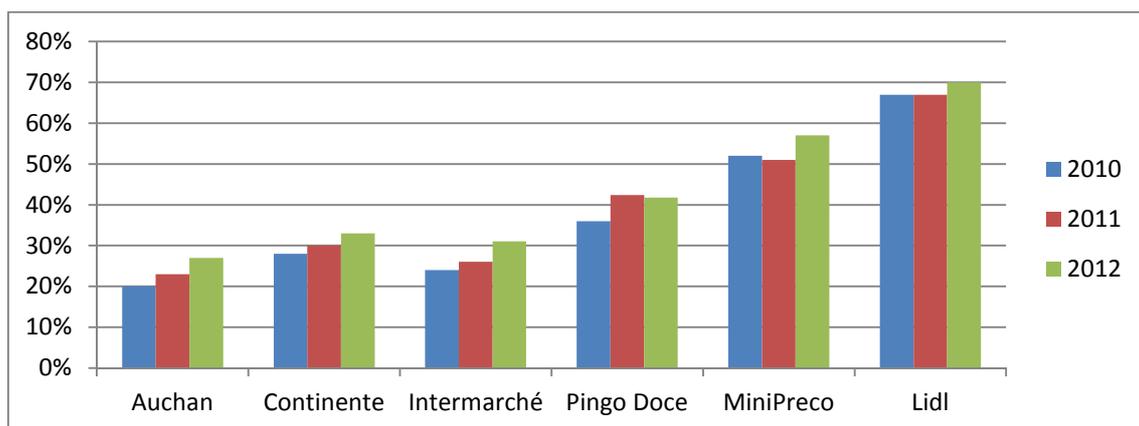
Figura 1.4: Importância das MD, por categoria em Portugal em 2012 (valor)



Fonte: Nielsen (2013)

Nas principais insígnias retalhistas, as marcas de distribuidor têm vindo a aumentar a sua importância relativa (Figura 1.5), sendo especialmente relevantes no formato desconto, chegando o seu peso aos 70% no *Lidl* e aproximando-se dos 60% no *Minipreço*. No *Pingo Doce*, as marcas de distribuidor estabilizaram/diminuíram ligeiramente a sua penetração em 2012, fruto da grande agressividade promocional desta insígnia, menos centrada nas suas marcas. No *Continente*, no *Auchan (Jumbo)* e no *Intermarchè*, a importância relativa das marcas de distribuidor tem vindo a aumentar, fruto dos planos de marketing e dos eixos de comunicação definidos pelos distribuidores e das opções de compra dos consumidores.

Figura 1.5: Peso da MD nas vendas das insígnias em Portugal, entre 2010 e 2012



Fonte: Nielsen (2012)

Apesar de ainda associados à imagem de baixo preço, o esforço efetuado em estratégias de marketing sofisticadas e no aumento da qualidade dos produtos de MD, tem feito com que estes produtos sejam frequentemente percecionados com uma qualidade não inferior à das marcas de produtor:

- Um estudo da Nielsen (2010a) concluiu que 60% dos portugueses indicam que as MD são uma boa alternativa às marcas de produtor; 47% dos inquiridos considera que as MD têm um nível de qualidade semelhante às dos produtores e 33% dos inquiridos consideram mesmo que alguns produtos de MD têm mais qualidade que os de marcas de produtor. Em termos de qualidade percebida, 2% dos inquiridos refere considerar que as MD têm uma excelente relação qualidade-preço e 17% afirmam que se destinam a “pessoas com pouco dinheiro e que não podem comprar a melhor marca”;
- Apesar de existirem poucos dados sobre as vendas de MD nas suas diferentes gamas, a *Tesco* (2011) refere que nos seus pontos de venda no Reino Unido, mais de metade dos seus clientes compram regularmente as suas marcas de gamas superiores, sendo que, em 2010, as marcas *Tesco Value* e *Tesco Finest* (MD *premium* daquele retalhista) faturaram aproximadamente 1,1 mil milhões de libras esterlinas cada.

1.2.3. As marcas de distribuidor e os ciclos económicos

Com a experimentação das marcas de distribuidor, muitos dos consumidores consideraram que, para além de os preços serem mais baixos, os níveis de qualidade

excederam as suas expectativas (Nielsen, 2010). Esta percepção dos consumidores constituiu uma enorme oportunidade para os distribuidores e uma ameaça para as marcas de produtor.

As marcas de distribuidor registam habitualmente aumentos de consumo em épocas de recessão económica. Um estudo realizado em 2010 (Nielsen, 2011) indica que tal tendência é transversal a diversos mercados: Portugal faz parte dos países em que os inquiridos afirmaram aumentar o consumo de MD nestes períodos (74%), conjuntamente com a Espanha (79%) e a Grécia (70%). Terminadas as fases de menor disponibilidade económica, alguns consumidores poderão tender a abandonar o consumo destas marcas, associadas a “nostalgia negativa” e a períodos economicamente mais difíceis (McNeill e Wyeth, 2011). No entanto, diversos estudos permitem concluir que uma parte muito significativa dos consumidores mantém os padrões de consumo depois de terminarem os ciclos recessivos (Lamey et al, 2007). A Nielsen (2011) indica igualmente que 88% dos consumidores responderam que iriam continuar a comprar estas marcas mesmo depois de terminada a recessão económica, sendo esse valor mais elevado em países como a Áustria, Alemanha e Suécia, onde é superior a 95%.

Independentemente dos ciclos económicos que podem favorecer o desenvolvimento das MD – pelo menos a sua experimentação – muitos consumidores poderão desenvolver diferentes padrões de consumo ao longo do tempo. Em fases com menor rendimento disponível, quando o dinheiro acaba antes de receber o próximo salário, as MD são mais frequentemente escolhidas por uma parcela alargada dos consumidores. No entanto, passada a recessão económica, esta tipologia de consumo de MD tende a manter-se, pelo menos parcialmente, criando grandes ameaças às marcas de produtor (Lamey et al, 2007).

1.3 A gestão de marketing do retalhista

Ao selecionarem os pontos de venda onde realizam as suas compras e os produtos e marcas que adquirem, os consumidores são influenciados por um conjunto de fatores, designadamente o *design* da loja, o ambiente e a variável humana, composta pelos colaboradores e os outros clientes (Cunha, 2006). A experiência de compra é composta por todas as interações que se desenvolvem entre o retalhista e o cliente, que poderão conduzir a um sentimento de diversão, hedonismo, reconhecimento social e de bem-estar (De Wulf et al, 2005).

Para além de comercializar produtos de MD e de marca de produtor, os retalhistas desenvolvem um conjunto de outras atividades de marketing no sentido de proporcionar uma experiência global de compra mais positiva, procurando atrair e reter consumidores no seu ponto de venda (Gudonavičienė e Alijošienė, 2005). Esta atividade abrange o desenvolvimento de um conjunto de serviços, que incluem elementos tangíveis – espaço de venda e produtos comercializados – e intangíveis, como sejam os serviços prestados, as interações com o pessoal de contacto e com os restantes clientes (Jara e Cliquet, 2009).

1.3.1 O *retailing-mix*

No comércio a retalho moderno é necessário que os serviços que lhe estão associados possuam as características comerciais e o nível de qualidade predefinido (Eiglier e Langeard, 1998). Devem ser geridos de forma integrada combinando diversos elementos, designadamente os clientes, pessoal de contacto, evidências físicas, serviços, sistemas de organização interna e outros clientes. Neste contexto, a gestão de marketing dos retalhistas tem de ter em atenção um conjunto de aspetos relevantes associados ao marketing de serviços.

O *marketing-mix* representa os elementos da gestão de marketing que, através de uma atuação conjunta, contribuem para o desenvolvimento das principais perceções dos consumidores relativamente à organização, nomeadamente nos processos de decisão de compra e na constituição do capital de marca (Chen, 2007). Diversos autores têm analisado a gestão de marketing dos retalhistas, com o objetivo de adaptarem o *marketing-mix dos produtores às especificidades do comércio a retalho, definindo aquilo que é usualmente referido como *retailing-mix* (Tabela 1.5).*

Como se verifica pelas principais classificações desenvolvidas para o *retailing-mix*, a principal diferença relativamente ao *marketing-mix* dos produtores está relacionada com a variável “distribuição” que, no *retailing-mix*, está ligada à localização do ponto de venda e à sua organização interna (*merchandising* de organização e de sedução); à experiência de compra (designadamente através do ambiente de loja e do pessoal de contacto) e aos serviços existentes (antes e depois da compra). Também na composição das outras variáveis do *retailing-mix* há especificidades associadas ao comércio a retalho, na forma como se definem as

estratégias de preço, sortido e comunicação e como são operacionalizadas ao longo do tempo e em cada ponto de venda.

A gestão das variáveis do *retailing-mix* depende de diversos elementos, como é o caso da envolvente competitiva, os objetivos, a segmentação, o público-alvo da empresa, bem como das condições particulares associadas à localização de cada ponto de venda (Gudonnaviciné e Alijosiene, 2005; Mantrala et al, 2009). A sua operacionalização, através da gestão dos seus diferentes constituintes, condicionará o desempenho organizacional.

Tabela 1.5: Classificações de retailing-mix

<i>Marketing-mix</i> Tradicional	<i>Retailing-mix</i>		
	Levy e Weitz (2004)	Dennis e Merrilees (2005)	Lindon et al (2004)
Produto	Sortido	Produto: valor e benefícios para o consumidor	Sortido (largura e profundidade)
Preço	Preço	Preço	Preço
Comunicação	Comunicação	Comunicação	Comunicação
Distribuição	Localização	Distribuição: conveniência para o consumidor	Localização
	Design e apresentação	Sistemas de informação e gestão de categorias	Marcas de distribuidor
	Serviço ao cliente	<i>Customer franchise:</i> experiência de compra e relacionamento designadamente através da gestão de marca	Serviços
		Serviços de apoio ao cliente	

Fonte: Adaptado de Dennis e Merrilees (2005); Levy e Weitz (2004); Lindon et al (2004)

1.3.2 A gestão do sortido do retalhista

O sortido é uma das variáveis instrumentais da gestão de marketing do retalhista, tendo a sua gestão um papel muito importante na obtenção de rentabilidade, através das margens unitárias e do nível de rotação de stocks. É

necessário que exista um diferencial positivo significativo entre o preço de venda e o custo do produto, mas que ao mesmo tempo, os produtos sejam suficientemente atrativos para que possam gerar uma elevada rotação, essencial para alcançar os níveis de rentabilidade pretendidos.

A comercialização de um elevado número de referências permitirá satisfazer as expectativas de um número mais alargado de consumidores. No entanto, aumenta os custos logísticos, os riscos de rutura e diminui a visibilidade dos produtos no linear, podendo confundir o consumidor. Por outro lado, a perceção da variedade depende em grande medida da existência das opções favoritas dos consumidores, do espaço atribuído à categoria e da presença das marcas de referência e de alternativas consideradas "aceitáveis" para os clientes (Boatwright e Nunes, 2001).

A aposta dos retalhistas em sortidos mais largos permite aos seus consumidores a satisfação de um conjunto mais amplo de necessidades, tornando-os mais relevantes nas decisões de compra, contribuindo assim para uma maior importância da insígnia (Keller e Sanjay, 2003). Assim, um retalhista abrangente (*one stop shopping*) incrementa fortemente a sua utilidade, ao mesmo tempo que poderá reter uma maior parte dos montantes habitualmente gastos pelos consumidores em compras planeadas e não planeadas.

As marcas comercializadas sinalizam o posicionamento do retalhista e têm um impacto relevante na sua atratividade (Hu e Chuang, 2009):

- As marcas de produtos com elevada notoriedade simplificam as escolhas dos clientes mais apressados ou menos interessados em assumir o risco associado à experimentação de novos produtos;
- As marcas comercializadas e o seu histórico de relacionamento com os clientes sinalizam um determinado nível de qualidade e de benefícios do produto que, de alguma forma, são transpostos para os retalhistas que as comercializam;
- Os consumidores mais fiéis a marcas procuram não quebrar a relação com as marcas com as quais sentem maior proximidade. Assim, terão como critério para a escolha do ponto de venda o facto de determinada marca estar ou não incluída no sortido do retalhista.

Como já foi referido, a comercialização de marcas de produtor proporciona importantes benefícios aos retalhistas, através da sua notoriedade, dos

investimentos feitos em comunicação e inovação e atraindo e retendo para o ponto de venda os clientes fiéis a essas marcas, gerando mais tráfego de clientes e uma maior atividade promocional (Bonfrer e Chintagunta, 2004; Hoch e Lodish, 1998; Hu e Chuang, 2009; Quelch e Harding, 1996; Webster, 2000). No entanto, as marcas de produtor têm vindo a perder importância relativamente às marcas do distribuidor (Webster, 2000).

As categorias de produtos comercializadas pelo retalhista constituem as unidades de análise e de gestão de grande parte dos principais retalhistas (Chimhundu, Hamlin e McNeil, 2010). Uma categoria de produtos é formada por um conjunto de referências que os seus consumidores consideram como opções concorrentes ou substitutos próximos (Karolefski e Heller, 2005; Lindon et al, 2004). O desempenho comercial das organizações retalhistas está relacionado com o resultado obtido pela categoria, e não com a rentabilidade de marcas ou produtos específicos (Dhar, Hoch e Kumar, 2001; Sayman, Hoch e Raju, 2002). Nesse sentido, os retalhistas procuram otimizar o seu sortido, combinando marcas de distribuidor e de produtor, correspondendo assim às expectativas diversificadas de um maior número de consumidores e procurando maximizar o retorno (Ngobo, 2011).

Os retalhistas podem adaptar a oferta de produtos e serviços a cada ponto de venda, em função de um conjunto de fatores, como seja a área de venda, a sua localização, o posicionamento da insígnia, o papel estratégico da categoria e as expectativas dos consumidores-alvo. Assim:

- O espaço de venda – dimensão do ponto de venda e área alocada à categoria - condiciona a gama comercializada de cada categoria, particularmente a sua profundidade. Quanto maior a área de venda, maior poderá ser a gama de produtos, sendo que diversos estudos têm apontado para um nível ótimo de variedade, acima do qual se poderá confundir os consumidores com um nível excessivo de oferta (Jong, 2011);
- A localização de cada ponto de venda e os segmentos-alvo do retalhista impõem especificidades locais em torno das gamas comercializadas, essenciais à concretização da proposta de valor e aos esforços de diferenciação relativamente aos segmentos que se pretende atrair (Gudonnaviciné e Alijosiene, 2005).

Existem quatro possíveis papéis estratégicos para a categoria: geradora de tráfego, promotora de vendas, geradora de lucros ou impulsionadora de imagem/animação. O seu papel estratégico condiciona todo o marketing operacional, como a afetação de espaço, os investimentos em comunicação e merchandising, a

agressividade promocional, os níveis de preço, a largura e profundidade de sortido e o papel das marcas de produtor e de distribuidor (Hoch e Lodish, 1998; Webster, 2000). A definição do papel da categoria deverá estar de acordo com a sua importância relativa para a organização em termos de rentabilidade, capacidade de diferenciação e coerência estratégica do retalhista (Chimhundu, Hamlin e McNeil, 2010; Hoch e Lodish, 1998).

A política do sortido está também relacionada com a política de preço e as outras variáveis instrumentais do *retailing-mix*. A comercialização de marcas de maior notoriedade pode impor uma maior pressão para que as margens de comercialização sejam menores, já que frequentemente os consumidores têm referências do preço da marca em diversos pontos de venda. Por outro lado, comercializar marcas com menor notoriedade ou marcas exclusivas dificulta a comparabilidade dos preços, fomentando a margem unitária, mas limitando a rotação dos produtos e a própria atratividade do ponto de venda.

1.4 Síntese do capítulo

O comércio a retalho tem uma elevada importância económica em todo o mundo. No entanto, a crescente saturação do mercado retalhista tem implicado um menor investimento nos processos de expansão geográfica domésticos e uma gestão de marketing mais proativa e abrangente. Em Portugal, verifica-se uma grande concentração do mercado retalhista em torno dos operadores *Continente* e *Pingo Doce*, com uma quota de mercado conjunta de 46.2%.

A partir dos anos 70 do século XX, as MD constituíram um eixo central da estratégia de importantes retalhistas, que investiram fortemente no desenvolvimento dos produtos e na sua imagem. Em 2012, em Portugal, as MD obtiveram uma quota de mercado de 36%, sendo frequentemente percecionadas como tendo uma qualidade não inferior às marcas de produtor.

As MD são marcas exclusivas de uma rede de lojas em que o retalhista assume a sua responsabilidade, pelo que constituem um componente do sortido e do *retailing-mix* do retalhista. As MD podem ter importantes implicações na atratividade da insígnia, através de ganhos de notoriedade e fidelidade, ao mesmo tempo que sinalizam o seu posicionamento, permitindo ao retalhista uma proposta de valor mais abrangente, potencialmente com ganhos de rentabilidade e de poder negocial.

Capítulo 2. A gestão de marcas

As organizações investem fortemente no desenvolvimento das suas marcas, encarando-as frequentemente como o seu principal ativo. O seu papel estratégico para as organizações, o investimento necessário ao seu desenvolvimento e os desafios que enfrentam conferem uma especial relevância à sua gestão.

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos e problemáticas associadas à gestão de marcas, para os produtores e para os retalhistas. Será analisado o enquadramento estratégico das marcas de distribuidor nas organizações retalhistas e aos planos operacionais que lhes estão associados.

2.1 A definição de marca

Existem diferentes definições de marca que enfatizam os benefícios para os consumidores ou para as organizações.

A *American Marketing Association* define *marca* como um nome, termo, símbolo, sinal ou combinação de diferentes elementos capazes de identificar bens ou serviços de um “vendedor” e de o diferenciar dos seus concorrentes (AMA, 2013). Frequentemente, a marca inclui um logotipo, esquemas gráficos, símbolos e sons, capazes de representar valores, ideias e traços de personalidade, comunicando uma imagem dos produtos e serviços aos concorrentes, aos consumidores e à própria organização (Strizhakova, Coultere e Price, 2008). Neste contexto, Hakansson (2000) refere que as marcas são constituídas por meios de reconhecimento (logotipo, registo, imagem) e pelas associações que evocam. Rodrigues (2008) refere que as marcas se diferenciaram das características funcionais dos produtos, adicionado-lhes benefícios intangíveis, sentimentos, ideias ou afetos. Kapferer (1995) refere que as marcas são uma componente da estratégia organizacional que visa a satisfação das expectativas de um grupo de clientes de forma vantajosa para ambas as partes, através de um processo duradouro e consistente.

Analisando as definições acima, verifica-se que as marcas permitem que as organizações se associem a uma ou várias classes de produtos, diferenciando-as dos concorrentes, ao mesmo tempo que possibilitam a adição de benefícios tangíveis e intangíveis aos produtos e serviços, gerando valor para marcas, as empresas e os

consumidores. A sua construção implica acrescentar uma identidade a um produto ou serviço.

Embora existam registos sobre a utilização de marcas desde há vários séculos, as marcas de produtos desenvolveram-se especialmente a partir do final do século XIX, nos EUA, através de empresas especializadas em produtos de grande consumo como a *Procter and Gamble*, *Heinz* e *Coca-Cola* (Strizhakova, Coultere e Price, 2008). Os produtores foram adquirindo competências na gestão de marcas de produtos de consumo corrente, obtendo notoriedade junto dos consumidores, economias de escala na produção em grandes quantidade ganhos de poder negocial crescentes (Bandyopadhyay et al, 2009; Hu e Chuang, 2009; Morton e Zettlelmeyer, 2004).

Os consumidores não compram os produtos apenas pelos benefícios funcionais, mas também pelo que as marcas significam: as marcas podem servir para ajudar o consumidor a definir-se e identificar-se (Escalas e Bettman, 2005). Neste contexto, o desafio dos gestores de marketing reside em desenvolver planos de marketing para a(s) sua(s) marca(s), que proporcionem experiências positivas aos consumidores e que os levem a pensar, sentir, acreditar, imaginar e a falar sobre a marca de acordo com os objetivos da empresa e da marca (Hoeffler e Keller, 2002).

2.2 As funções da marca para os consumidores e para as organizações

As marcas transmitem sinais aos consumidores, que resultam dos investimentos realizados pelas organizações ao longo do tempo e das interações entre a marca e os consumidores (Erdem e Swait, 1998). A construção de uma marca forte implica uma sucessão de experiências dos consumidores com os produtos/serviços ao longo do tempo, num trabalho consistente e permanente, monitorizado pela organização, capaz de fornecer aos seus produtos um sentido e uma direção, formando um “contrato implícito” com os consumidores (Kapferer, 1995; Keller, Apéria e Georson, 2008).

Kapferer (2008) analisa as funções da marca para o consumidor, descrevendo os diferentes e potenciais benefícios que este poderá retirar da sua escolha e experimentação, que vão muito para além da mera obtenção dos benefícios funcionais (Tabela 2.1).

Tabela 2.1: As funções da marca para o consumidor

Função	Descrição
Identificação	Permite ao consumidor assegurar que a marca satisfaz as necessidades, facilitando o processo de compra e a sua inclusão no conjunto de marcas consideradas.
Prática	Em processos de compras repetidas, o recomprar da marca permite ao consumidor poupar tempo e custos de pesquisa.
Garantia	A percepção do consumidor que poderá obter benefícios idênticos no consumo da marca. Independentemente de onde adquirir ou utilizar a marca, irá obter um determinado nível de desempenho.
Otimização	A marca deve representar a melhor opção de escolha na categoria de produtos, reduzindo assim o risco associado à compra.
Auto – imagem	A marca deve servir para o consumidor construir e confirmar a sua autoimagem.
Continuidade	Ao longo do tempo de relação com a marca, o consumidor deve aprofundar a familiaridade e intimidade com a marca, aumentando a sua satisfação e ligação.
Hedonismo	Satisfação emocional obtida pela atratividade da marca, dos seus símbolos, da sua comunicação e da sua experiência.
Ética	Satisfação em relação ao comportamento da marca, relativamente ao ambiente e aos seus diversos públicos.

Fonte: Kapferer (2008)

Detalhando, as marcas podem ter um papel relevante para os consumidores, simplificando o processo de compra, através da diminuição do risco de fazer escolhas erradas (Kapferer, 2008). O risco percebido pelo consumidor é o resultado da sua incerteza relativamente às consequências de uma decisão de compra (Hakansson, 2000). Erdem e Swait (1998) distinguem os diferentes tipos de risco: funcional, financeiro, psicológico, físico e social. O risco financeiro refere-se à perda monetária associada a um desempenho desadequado, incluindo a necessidade de substituição e de reparação, bem como o tempo e esforço associados à correção do erro; o risco funcional refere-se à perda associada a um nível de desempenho abaixo das expectativas (Horton, 1976); o risco físico tem a ver com as ameaças à integridade física do consumidor e o risco psicológico e social tem a ver com a exposição pública

e autoimagem do comprador relacionado com a escolha e consumo da marca (Semeijn, van Riel e Ambrosini, 2004). Muitas vezes, esses tipos de risco são interdependentes, designadamente o risco financeiro e o de desempenho (Semeijn, van Riel e Ambrosini, 2004). Segundo Batra e Sinha (2000), a percepção do risco também varia entre as categorias de produtos em função de diversos fatores como: a importância dos potenciais impactos de uma má escolha, a variabilidade da qualidade na categoria, o nível de diferenciação das marcas existentes no mercado, a dificuldade na avaliação e apropriação dos benefícios e a importância atribuída ao nível de preço nas escolhas do consumidor.

As marcas podem também servir para os consumidores se exprimirem e se afirmarem, pública ou privadamente, integrando-os socialmente ou ligando-os a aspetos do passado – efeito “nostalgia” (Escalas e Bettman, 2005). Os consumidores procuram escolher marcas que se identifiquem com o seu autoconceito, sendo que comparam os valores das marcas com os seus (Chaplin e John, 2005). Deste modo, as marcas poderão ganhar significado e relevância intrínseca, funcionando como símbolos de realização pessoal, proporcionando autoestima, ajudando o consumidor a expressar a sua individualidade e a diferenciar-se (Escalas e Bettman, 2005; Ligas e Cotte, 1991).

Os consumidores dispõem de informação insuficiente para avaliar objetivamente os atributos dos produtos, pelo que desenvolvem percepções que tendem a ser mais precisas nas marcas que transmitem sinais mais credíveis e consistentes (Erdem, Zhao e Valenzuela, 2004; Erdem e Swait, 1998). A avaliação do risco associada às marcas é influenciada por fatores extrínsecos aos produtos, como a sua política de comunicação (McNeill e Wyeth, 2011) e as interações dos consumidores com a marca, incluindo a experiência e a partilha de opiniões com outros utilizadores (Erdem e Swait, 1998; Glynn e Shaoshan Che, 2009).

No caso das MD, o risco percebido pelos consumidores - designadamente em termos de risco funcional e social - poderá afetar as decisões de compra, sendo que os aspetos demográficos e as classes de produtos poderão ter uma influência significativa nesse processo (Glynn e Shaoshan Che, 2009). Desta forma, os retalhistas terão de desenvolver uma política de qualidade consistente para que as suas MD sejam competitivas, através dos ingredientes que utilizam, das embalagens e do *design*, mas também pela sua envolvente no ponto de venda, como o ambiente de loja, as ações de experimentação, etc.

As marcas fortes conferem vantagens competitivas importantes às organizações suas proprietárias, designadamente ao nível da notoriedade, associações à marca, atitudes dos consumidores perante os produtos e serviços disponibilizados e eventuais novas propostas de valor que as marcas possam apresentar. Estes benefícios poderão ainda proporcionar maiores margens à organização e também uma resposta por parte dos consumidores mais favorável a alterações de preço e uma maior resistência a propostas de marcas concorrentes, o que justifica os elevados investimentos realizados pelas organizações na gestão das suas marcas (Keller, 1993). Paralelamente, as marcas fortes permitem aumentar o poder negocial da organização, através de um maior controlo sobre os canais de distribuição e sobre a sua relação com os clientes (Webster, 2000).

A credibilidade e a consistência das marcas constroem-se ao longo do tempo e são elementos centrais na posição do produto (marca) na mente dos consumidores, reduzindo-lhe a incerteza ligada ao processo de compra, construindo associações, solidificando relações de confiança e o capital de marca (Erdem e Swait, 1998; Erdem, Zhao e Valenzuela, 2004). Neste contexto, são um ativo relevante das organizações, podendo contribuir para incrementar o seu valor económico e servir de referência para instrumentos de controlo e de monitorização de desempenho, com parâmetros de ordem financeira, percetual e de performance (Rajagopal, 2008; Reynolds e Phillips, 2005). A existência de marcas fortes também implica um elevado nível de responsabilização dos seus promotores, no sentido de não defraudarem as expectativas dos consumidores que as consideram relevantes.

Toda a organização deve ter permanentemente presente os objetivos e ambições da marca, os seus valores e os principais elementos diferenciadores definidos para as suas marcas. Na Tabela 2.2 apresenta-se um conjunto de princípios-base que devem estar na origem da gestão das marcas, devendo ser relacionados com os objetivos e identidades específicas das marcas.

Muitas empresas têm vindo a intensificar os seus esforços no desenvolvimento de abordagens de marketing assentes em marcas cada vez mais fortes, capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis. No entanto, existem obstáculos importantes à adoção destas práticas de uma forma mais abrangente e/ou mais aprofundada (Kapferer, 1995):

- Existe uma grande pressão na obtenção de resultados no curto prazo, sendo que os investimentos no desenvolvimento de marcas normalmente geram retornos com o tempo;

- Os gestores são geralmente avaliados em função dos resultados obtidos no curto prazo (resultados operacionais), sendo que o desempenho das marcas é mensurável no longo prazo;
- O retorno de muitos destes investimentos intangíveis é de difícil quantificação, embora os seus custos estejam registados, pressionando negativamente os resultados;
- Em muitas organizações não se verifica uma efetiva orientação de marketing que envolva todas as suas diferentes áreas funcionais. Muitas empresas não possuem as necessárias competências internas para o desenvolvimento de uma abordagem de marca sistematizada.

Tabela 2.2: Princípios-base da gestão de uma marca

Função	Descrição
Consistência	As marcas devem preocupar-se com a consistência que proporcionam aos seus públicos em todos os seus pontos de contacto, nomeadamente dos seus produtos, canais de distribuição, pessoal de contacto, resposta a reclamações, política social e ambiental, etc.
Clareza	Os clientes e todos os outros públicos devem ser capazes de perceber com clareza a identidade da marca, que terá de estar de acordo com a visão, a missão e os valores da empresa.
Continuidade	As marcas devem ser geridas com continuidade, pois os consumidores só confiarão nelas se souberam o que esperar. Qualquer mudança deve ser perceptível e valorizável pelo público.
Visibilidade	As marcas devem ser visíveis para os consumidores, de forma a pertencerem ao conjunto evocado e a poderem ser analisadas em processos de compra. Neste sentido, as marcas deverão investir em elementos de comunicação visíveis ao público-alvo, para que este seja capaz de reter a sua identidade.
Autenticidade	Deve ser objetivo de toda a empresa focar-se no desenvolvimento de uma proposta de valor única, para que os consumidores sintam uma vantagem relevante e exclusiva na aquisição e utilização da marca.
Liderança (procura de)	A marca deve aspirar a ser líder, no sentido em que deve procurar distanciar-se dos concorrentes, através de um desempenho diferenciado e da superação de expectativas dos consumidores ao longo do tempo. Os ganhos sustentáveis de quota de mercado implicam que seja materializada uma excelente proposta de valor em todas as interações com os seus públicos.

Fonte: Kotler e Pfoetsch (2006)

É essencial que a organização defina rigorosamente a proposta de valor e posicionamento da marca, materializados através do seu *marketing-mix*, monitorizando sistematicamente os resultados obtidos junto dos seus diversos públicos. A forma como a marca é apreendida pelo consumidor – a imagem de marca – é fortemente condicionada pela sua política de comunicação, pela comunicação da concorrência, o passa-palavra e outros aspetos incontroláveis (Madhavaram, Dadrinarayanan e McDonald, 2005; Kapferer, 2008).

2.3 Portefólio de marcas da organização

As empresas podem desenvolver o seu portefólio de marca optando entre três tipos de marcas: marcas corporativas, sistema misto ou marcas autónomas (Rao, Agarwal e Dahlhoff 2004):

- Nas marcas corporativas o nome da empresa domina a identificação da marca, no todo ou em parte. A sua utilização pode permitir uma mais fácil apropriação de capital de marca e das suas associações, facilitando o acesso a canais de distribuição e grupos de consumidores que lhes são fieis ou lhes reconhecem valor. Em contraponto, a utilização da marca corporativa pode trazer inconvenientes, no caso de experiências negativas que decorram da utilização de algum dos seus produtos (Jara, 2009). A marca corporativa, que identifica a empresa, pode também identificar uma parte dos seus produtos (exemplo: Nestlé), todos os produtos da empresa (exemplo: Nokia) ou ser virtualmente inexistente (não comunicada);
- Os sistemas mistos são usados em empresas que utilizam o seu nome em alguns produtos ou classes de produtos, enquanto noutros utilizam marcas individuais. Desta forma, proporcionam abordagens segmentadas, simplificando a tarefa dos clientes e da força de vendas (Keller, Apéria e Georson, 2008);
- Numa estratégia de marcas autónomas ou individuais, a empresa não utiliza a sua identificação corporativa para identificar os seus diversos produtos, como no caso da *Diageo* ou da *Unilever*. Cada marca individual está restrita a um produto ou categoria de produtos, com que se pretende diferenciar junto de um segmento de mercado, habitualmente conferindo-lhe maior exclusividade e especialização e podendo diminuir os efeitos da canibalização.

A análise comparativa das três estratégias de identificação de marcas apresenta-se em resumo na Tabela 2.3.

Tabela 2.3: Análise comparativa das estratégias de identificação de marcas

Estratégia	Vantagens (+) e desvantagens (-) associadas à produção	Vantagens (+) e desvantagens (-) associadas à comercialização
Marca corporativa	Economias de escala (+); menores custos de desenvolvimento de capital de marca e de lançamento de produtos (+)	Permite extensões de marca (+); pode limitar o âmbito do desenvolvimento da empresa a determinadas categorias (-); potencia a canibalização (-); facilita a comunicação com os diferentes públicos (+); permite extrapolar o resultado de experiências anteriores dos consumidores com outros produtos da empresa, positivas (+) ou negativas (-)
Sistemas mistos	Menores economias de escala face às marcas corporativas (-); maiores investimentos no lançamento de produtos (-)	Maiores custos de comunicação (-); poderá conduzir a maior espaço de linear (+); menores níveis de canibalização (+); maior objetividade da oferta, facilitando a escolha dos clientes e das forças de venda (+); atraem consumidores que buscam variedade (+); aumentam a competitividade interna (+)
Marcas autónomas	Não se identificam economias de escala; maiores investimentos no lançamento de produtos (-)	Maiores custos de comunicação (-); poderá conduzir a maior espaço de linear (+); maior objetividade da oferta, facilitando a escolha dos clientes e das forças de venda (+); atraem consumidores que buscam variedade (+); aumentam a competitividade interna (+); facilita a comunicação com os diferentes públicos (-); maiores dificuldades nos ganhos de notoriedade (-)

Fonte: Adaptado de Rao, Agarwal e Dahlhoff (2004); Jara (2009); Keller e Lehmann (2006)

Geralmente, as empresas iniciam as suas abordagens ao mercado utilizando a sua marca corporativa (Rao, Agarwal e Dahlhoff, 2004). Com o tempo, muitas empresas vão desenvolvendo novos projetos e produtos, podendo equacionar que marca que deverá ser usada nesses novos produtos ou serviços. Esta decisão é particularmente importante nos casos em que se pretende desenvolver as marcas da empresa em novas áreas de negócio ou segmentos de mercado, ou quando se adquirem (ou fundem) organizações que possuem marcas com alguma relevância. As opções das empresas ao nível do seu portefólio de marcas devem ter em consideração que cada marca deverá possuir uma proposta de valor e um posicionamento claro e diferenciado, dirigindo-se a um público-alvo suficientemente alargado que justifique os investimentos associados (Keller, Apéria e Georson, 2008).

O desenvolvimento de novas marcas poderá permitir à organização atrair segmentos de mercado não cobertos pelo portfólio de marcas da empresa; proteger as principais marcas da empresa, desenvolvendo marcas destinadas a atacar pontos específicos dos concorrentes ou a dificultar o seu acesso aos canais de distribuição; manter níveis de rentabilidade através de marcas de segunda linha com baixos investimentos em inovação e comunicação; lançar opções de gama mais baixa, visando atrair novos consumidores; apostar em opções de gama superior, de forma a adicionar prestígio e credibilidade à marca e à empresa.

As extensões de marca operacionalizam-se através da utilização do nome de uma marca para identificar produtos pertencentes a categorias diferentes, pretendendo transpor para a nova oferta da empresa as experiências e recordações que os consumidores têm com a marca do produto/serviço principal (Aaker e Keller, 1990; Keller, 1993). As extensões de marca têm sido uma prática utilizada por muitas empresas para estimular a sua atividade, num esforço de simplificação das suas abordagens ao mercado (Aaker e Keller, 1990; Balachander e Ghose, 2003), reduzindo o risco associado ao lançamento de um novo produto, a diminuição dos custos de distribuição e de comunicação e oferecendo ao consumidor a familiaridade que já tinham com a marca-mãe (Keller, 1993). A avaliação e aceitação da extensão da marca dependerá da forma como os consumidores percebem a complementaridade entre os produtos/marcas em questão e acreditam que a entidade que detém a marca original possui as competências necessárias para disponibilizar o novo produto ou serviço (Bottomley e Holden, 2001).

A utilização de extensões de marca traz implicações para as marcas de nível superior, que muitas vezes beneficiam dos investimentos realizados nas extensões de marca (Balachander e Ghose, 2003). No entanto, poderão existir consequências negativas para a marca de nível superior, caso exista um elevado grau de similaridade entre os produtos com a mesma marca (por exemplo, em termos de categoria), podendo levar a efeitos de canibalização ou quando se verificarem problemas de qualidade nos novos produtos.

A maioria das grandes empresas que operam nos mercados de grande consumo possui mais do que uma marca, ou seja, têm um portfólio de marcas (Morgan e Rego, 2009). As empresas podem optar por desenvolver um número mais alargado ou limitado de marcas:

- A opção por um portfólio mais alargado poderá permitir uma maior especialização e posicionamentos mais consistentes, uma oferta mais abrangente

e complementar, capaz de gerar maiores barreiras à entrada de concorrentes. No entanto, esta opção implica maiores investimentos em comunicação. Um exemplo de empresa que opta por esta via é a *Procter & Gamble*, em diversas classes de produtos de grande consumo, designadamente nas áreas da alimentação e higiene do lar e pessoal;

- Um número mais reduzido de marcas permitirá maiores economias de escala, concentrando esforços, agregando valor e, eventualmente, potenciando maior fidelização. No entanto, esta opção poderá diminuir a capacidade da empresa em especializar-se e diferenciar-se em mercados mais segmentados, com necessidades muito específicas. Um exemplo deste tipo de estratégias é o da *Samsung*, que concorre em mercados tão diversificados como o dos eletrodomésticos, TV, computadores e *Tablets*, com excelentes desempenhos em muitos deles. As MD, tendo geralmente uma presença transversal a diversas categorias, funcionam como um denominador comum aos diversos lineares (Kapferer, 2008), sendo igualmente um exemplo deste tipo de abordagens.

2.4 A gestão de marca na perspetiva do retalhista

Os retalhistas foram desenvolvendo a sua atividade ao longo do tempo, adquirindo competências de gestão e de marketing. Neste processo, deixaram de ser meros intermediários entre os produtores e os consumidores, tornando-se em agentes cada vez mais ativos e relevantes no mercado de produtos de grande consumo. Muitos dos principais retalhistas desenvolveram abordagens de marketing muito sofisticadas e abrangentes, optando por estratégias claras de diferenciação.

As insígnias de retalho são por si só, muitas vezes, marcas fortes, cuja relação com o público-alvo se materializa através de diferentes componentes, como o sortido comercializado, o nível de preços, o ambiente de loja, os serviços prestados e a localização (Lee e Hyman, 2008). A sua relevância enquanto insígnia, materializa-se de diversas formas, designadamente quando os consumidores optam por ai efetuar as suas compras ou referem que vão à insígnia Y ou X, em vez de utilizar uma expressão genérica de supermercado ou de hipermercado. A imagem de marca do retalhista é influenciada por diversos componentes, como: preços, qualidade dos produtos, sortido, pessoal de contacto, localização, conforto para o cliente, serviços, promoções, publicidade, atmosfera do ponto de venda, elementos institucionais, outros clientes e outros elementos físicos (Giraldi, Spinelli e Merlo, 2003). Neste

contexto, o ponto de venda é o elemento essencial da construção da sua marca, sendo onde o consumidor toma contacto com muitos dos benefícios proporcionados pelo retalhista (Burt e Davies, 2010).

As marcas de distribuidor são um dos componentes centrais da oferta de muitos retalhistas. São constituídas por produtos comercializados exclusivamente nos pontos de venda do retalhista, geralmente produzidos por empresas terceiras, segundo um conjunto de especificações definidas pelo retalhista (Sulzbach, 2005) e visam contribuir para a afirmação e diferenciação da insígnia, gerando tráfego e procurando incrementar a fidelização dos consumidores (Ngobo, 2011). No entanto, se a oferta de marcas de distribuidor for percebida como demasiado alargada, tal poderá provocar insatisfação: os consumidores com menores taxas de utilização de MD considerarão que existe uma menor variedade de outras marcas e que isso condiciona a qualidade do sortido naquela insígnia; por outro lado, mesmo os grandes utilizadores de MD poderão não encontrar algumas das marcas de produtor que habitualmente adquirem, para si ou para outros membros do agregado familiar (Ngobo, 2011).

Algumas insígnias de retalho só comercializam produtos das suas próprias marcas, como por exemplo a *Benetton*, o *IKEA*, a *Zara*, a *Body Shop* ou a *GAP*. Nestes casos, a marca de insígnia está profundamente ligada à sua marca de produtos, sendo mais fácil estabelecer a relação entre ambas as realidades de marca (Semeijn, van Riel e Ambrosini, 2004; Burt e Davies, 2010). Noutras insígnias, as MD fazem parte de um sortido, onde competem com um conjunto de marcas de diferentes produtores, como é habitualmente o caso dos retalhistas alimentares.

2.4.1 Objetivos do retalhista para as marcas de distribuidor

Muitos retalhistas, designadamente alimentares, foram desenvolvendo as suas marcas próprias de produtos. No início, os seus objetivos passaram fundamentalmente por disponibilizar uma gama de produtos essenciais de qualidade média a preços baixos, destinados a consumidores mais sensíveis ao preço. Estes produtos / marcas eram vulgarmente denominados por retalhistas e consumidores por “produtos de marca branca” ou “marcas brancas”. Com a utilização de abordagens de marketing mais sofisticadas, as “marcas brancas” evoluíram para “marcas de distribuidor”, tornando-se num instrumento de diferenciação do retalhista

face aos seus rivais, com abordagens de marketing exclusivas (Collins-Dodd e Lindley, 2003).

Com o desenvolvimento das marcas de distribuidor os retalhistas materializam a sua vontade de absorver uma maior parcela do valor gerado nos seus pontos de venda (Binninger, 2007; Collins-Dodd e Lindley, 2003; Gabrielsen e Sorgard, 2007; Hoch e Lodish, 1998; Levy e Weitz, 2004; Mathews-Lefebvre e Ambroise, 2007; Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho, 2004). Efetivamente, as marcas de distribuidor permitem aos retalhistas ir mais além do que serem distribuidores passivos das marcas dos produtores, podendo funcionar como um instrumento estratégico, através do qual os retalhistas competem por maior faturação, quota de mercado e fidelidade dos seus clientes (Janjaap, Van Riel e Ambrosini, 2004; Jong, 2011).

As MD podem ser um componente essencial para a construção das vantagens competitivas dos retalhistas, aproveitando o espaço de linear, incrementando o poder negocial face aos fornecedores e a eficiência da cadeia de abastecimento (Walsh e Mitchell, 2010). A existência de um portefólio de MD poderá permitir uma abordagem mais eficiente às necessidades de diferentes segmentos de consumidores, discriminando opções e níveis de preço, incrementando o retorno do retalhista e ajustando a sua oferta às expectativas de um maior número de consumidores e/ou às suas diferentes necessidades (Jong, 2011). As MD potenciam uma oferta mais abrangente, ajudando o retalhista a diferenciar-se, disponibilizando gamas de produtos exclusivos, que não se encontram nas insígnias concorrentes (Collins-Dodd e Lindley, 2003; Dick, Jane e Richardson, 1997; Steiner, 2004). Por exemplo:

- O *Casino* (França) lançou em 2010 cápsulas de café compatíveis com as máquinas da Nespresso, permitindo aos seus clientes aí adquirirem cápsulas de café que poderiam utilizar naquelas máquinas (vantagem que então não tinham noutros hipermercados concorrentes), afrontando a estratégia de distribuição exclusiva daquela marca, suportada numa patente que então vigorava;
- O *Pingo Doce* (Portugal) tem comunicado parcerias com conhecidos produtores – designadamente de vinhos, azeites e produtos frescos – que se materializam em produtos exclusivos, só acessíveis aos clientes daquela insígnia. Neste âmbito, utilizaram os depoimentos de alguns reputados produtores nacionais, como foi o caso de Leonor Freitas da Casa Ermelinda Freitas, enquanto eixos centrais da sua comunicação;

- O *Continente* (Portugal) comunica intensamente parcerias com produtores nacionais, designadamente de pequena e média dimensão, como instrumento de valorização da comercialização de produtos nacionais. Em 2011, as suas compras a estes fornecedores representaram 176 milhões de euros, tendo crescido 5% face a 2010 (Sonae, 2012).

A oferta de MD pode ser alargada, abrangendo produtos com níveis muito diferenciados de preço, qualidade e inovação, variando entre produtos económicos e opções de qualidade idêntica com elevados níveis de inovação e embalagens sofisticadas dirigidas a diferentes segmentos de mercado (Baltas e Argouslidis, 2007; Jara e Cliquet, 2009). A redução do custo de aquisição do cabaz de produtos do consumidor (através de uma relação qualidade-preço favorável), a construção da confiança e a poupança de tempo poderão contribuir para a fidelização dos consumidores à MD e à insígnia (Semeijn, van Riel e Ambrosini, 2004) ou, pelo menos para que a insígnia possa ser escolhida mais frequentemente, gerando tráfego. Ao alargar a gama de marcas de distribuidor a diferentes categorias de produtos, os retalhistas pretendem responder a necessidades diversificada dos seus clientes. Desta forma, os consumidores que consomem produtos de MD num retalhista poderão percecionar custos de mudança, ao equacionarem adquirir produtos de MD de outro retalhista, já que desconhecem o nível de satisfação/adequabilidade que obterão com a utilização desses produtos de uma MD concorrente (González-Benito e Martos-Partal, 2012).

Por outro lado, o lançamento de novos tipos de MD traz consequências relevantes para as marcas de produtor, podendo contribuir para a diminuição da sua importância relativa, pressupondo um importante efeito de canibalização dentro da categoria (Jong, 2011). Noutros casos, pode ter efeitos opostos. Geyskens, Gielens e Gijbrecchts (2010) referem que as MD *premium* podem beneficiar as marcas *premium* pelo efeito de atração e de variedade, enquanto que as MD de qualidade *standard* poderão beneficiar as marcas de produtor de gama média, que podem ganhar atratividade por se tornarem uma opção intermédia ou de “compromisso”, para muitos consumidores.

2.4.2 A evolução das marcas de distribuidor

A aposta em preços baixos e nos benefícios funcionais dos produtos comercializados foi o ponto de partida para o desenvolvimento das MD da generalidade dos retalhistas (Ailawadi, Scott e Gedenk, 2001). Ao longo do tempo, estas marcas foram desenvolvendo propostas de valor cada vez mais sofisticadas, através dos crescentes investimentos em marketing e nos seus níveis de qualidade (Mendez, Oubina e Rubio, 2008). O conceito de MD, ou de "marca própria", surge por contraponto às historicamente denominadas "marcas brancas" e integra a vontade do retalhista em usufruir do valor e diferenciação que o desenvolvimento de programas estruturados de MD lhe poderá proporcionar (Nair, 2011).

Diversos autores desenvolveram classificações para as MD, mais focadas na evolução histórica ou nos seus públicos. Para além das MD de gamas económicas e *standard*, observam-se diferentes abordagens mais recentes, com níveis de qualidade superior ou públicos-alvo mais específicos (Tabela 2.4).

Tabela 2.4: Classificação das marcas de distribuidor

Autores	Gamas de produtos de MD
Geyskens, Gielens e Gijsbrechts (2010)	Marcas económicas: preços muito baixos Marcas regulares/ <i>standard</i> : nível de qualidade em linha com as marcas líder, a preços mais baixos Marcas <i>premium</i> : concorrem com marcas <i>premium</i> ou <i>standard</i> , geralmente com preços mais baixos
Anchor e Kourfilova (2008)	Adicionam à classificação de Geyskens, Gielens e Gijsbrechts (2010) as gamas exclusivas de produtos de especialidade, relacionadas com produtos com características e/ou públicos-alvo específicos (exemplo: produtos regionais)
Kumar e Steenkamp (2007)	Marcas genéricas: marcas de produtos económicos, sem ligação clara à insígnia Marcas associadas à insígnia: marcas que utilizam uma ligação clara à insígnia Marcas <i>Premium-lite</i> : concorrem com as marcas <i>premium</i> mas a preço inferior Marcas <i>Premium-price</i> : opção com maior qualidade e o preço mais elevado disponível no ponto de venda
Nielsen (2009)	Marcas <i>standard</i> : Níveis de qualidade idênticos ao líder, com preço mais baixo Marcas económicas: qualidade inferior e preço muito inferior ao líder Marcas regionais: produtos regionais, especialidades locais, etc. Marcas <i>premium</i> : produtos de qualidade superior ao líder Marcas orgânicas: produtos orgânicos, designadamente agrícolas Marcas saudáveis: produtos saudáveis, específicos Marcas infantis: produtos dirigidos a públicos infantis

Sulzbach (2005) descreve a evolução da abordagem de muitos retalhistas às marcas de distribuidor, identificando e analisando diferentes papéis estratégicos para as MD de diferentes “gerações”. Como se verifica na Tabela 2.5, poderão coexistir produtos provenientes de diferentes gerações de MD no mesmo retalhista, com propostas de valor e estratégias de marketing diferenciadas.

Tabela 2.5: Evolução das marcas de distribuidor – classificação de Sulzbach

	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração
Tipo de Marca	Genérica sem nome	Quase Marca. Rótulo próprio	Marca própria	Marcas próprias segmentadas
Estratégia	Produtos genéricos	Preço mais baixo	“Me too”	Valor acrescentado
Objetivo	Aumento das margens para o retalhista e proporcionar oferta de baixo preço aos consumidores	Aumento das margens e redução do poder dos produtores. Aposta na relação qualidade-preço	Aumento da rentabilidade da categoria. Aposta na variedade e na diferenciação dos retalhistas	Aumento e manutenção da base de clientes, melhoria da rentabilidade e aposta na imagem e diferenciação
Produto	Produtos básicos e funcionais	Produtos de 1ª necessidade e de grande volume	Produtos de categorias relevantes	Produtos formadores de imagem. Sortido profundo
Tecnologia	Processos e tecnologias pouco sofisticadas	Tecnologia simples, aquém da usada pelos líderes de mercado	Tecnologia próxima à usada pelos líderes de mercado	Tecnologia inovadora
Qualidade/ Imagem	Níveis de qualidade e imagem aquém do líder	Qualidade média, ainda percecionada como inferior à dos principais produtores	Qualidade e imagem comparáveis aos líderes de mercado	Qualidade e imagem idêntica ou melhor que o líder Produtos diferenciados e inovadores
Preço praticado	20% ou mais abaixo do líder	10-20% abaixo	5-10% abaixo	Igual ou superior ao líder
Motivação dos compradores	O preço é o principal critério de compra	O preço é importante	Aposta na relação qualidade-preço	Produtos melhores e diferenciados
Fornecedor	Nacional, não especializado	Nacional, já com alguma experiência em MD	Nacionais, muito centrados na produção de MD	Internacionais, principalmente de MD

Fonte: Sulzbach (2005,83-84)

Em resumo, os retalhistas segmentam a sua oferta de MD com portefólios assentes em abordagens de marketing complexas e já distantes das antigas associações a produtos com baixos níveis de preço e de qualidade (Harris, 2007), apostando em diferentes focos de diferenciação, como o nível de qualidade, o preço, as cores, os sabores e a quantidade por embalagem. Estes programas de MD – por contraposição à tradicional MD única - exigem que o retalhista implemente um conjunto de processos de gestão e de marketing diversificados, inseridos no seu plano estratégico e no seu *marketing-mix* (Kapferer, 2008).

2.4.3 Enquadramento das MD na gestão de marketing do retalhista

Os retalhistas foram desenvolvendo competências, criando e gerindo marcas cada vez mais inovadoras, com qualidade, segmentadas e próximas das marcas dos produtores. Os retalhistas passaram a investir avultados recursos no lançamento e desenvolvimento das suas marcas, assumindo também o “estatuto de produtores”, procurando benefícios e suportando importantes investimentos e riscos (Giraldi e Scandiuzzi, 2004; Hu e Chuang, 2009; Morton e Zettlelmeyer, 2004; Públio e Paula, 2003). A posse de uma MD exige que o retalhista desenvolva um conjunto de atividades associadas à gestão de marcas, como sejam o desenvolvimento de especificações e de embalagens, a procura de fornecedores e o controlo do processo produtivo e a comunicação (Stephen e Banerji, 1993). Por outro lado, a aposta numa gama de marcas próprias implica a assunção de riscos associados à possível não-aceitação do produto por parte dos consumidores e a eventuais problemas de qualidade que possam surgir (Giraldi e Scandiuzzi, 2004), bem como a possível redução de receitas comerciais associada à redução de vendas de produtos de marcas nacionais (Stephen e Banerji, 1993).

Ao desenvolverem as suas próprias marcas, os retalhistas assumem a responsabilidade integral do processo: as opções de marketing estratégico, a definição das especificidades do produto, a procura de fabricantes, a armazenagem, a comunicação e a venda. Pelo contrário, ao comercializar as marcas de produtor, essa responsabilidade é partilhada, bem como o valor obtido (Pauwels e Srinivasan, 2004). Apesar da menor experiência na gestão de marcas de produtos de grande consumo e dos seus custos associados, os retalhistas dispõem de importantes recursos que poderão potenciar o seu relacionamento com os consumidores e a gestão das suas marcas:

- O acesso a informação muito detalhada sobre os pontos de venda e o seu desempenho junto de diferentes grupos de consumidores facilitam a conceção e implementação de planos de ação mais direcionados (Hu e Chuang, 2009). Especialmente com o desenvolvimento das tecnologias de informação, os retalhistas passaram a ter informação em tempo real sobre os seus consumidores, permitindo o lançamento de novos produtos que se adequam às “necessidades emergentes” ainda não satisfeitas (Haas e Weaver, 2010);
- O acesso antecipado aos planos de ação dos produtores melhora a capacidade de reação e de antecipação dos retalhistas (Hu e Chuang, 2009);
- A capacidade de operacionalizar a estratégia que no ponto de venda lhes pareça mais conveniente para as suas MD permite uma grande agilidade e capacidade de intervenção (Parnell e Lester, 2008). O controlo do espaço de linear, das marcas que comercializam e dos preços praticados confere ao retalhista uma importante vantagem competitiva (Burt e Davies, 2010). A este nível, Webster (2000) refere que o gestor de marca de produtor pode ser caracterizado como um “oficial sem tropas”, no sentido em que, a sua falta de controlo sobre a operacionalização da estratégia que definiu, diminui em muito a sua capacidade de ação, designadamente ao nível do ponto de venda.

Numa perspetiva de gestão, as MD são marcas como as de produtor, já que têm as mesmas componentes: segmento-alvo, concorrentes, identidade, imagem, *marketing-mix*. Tal como os produtores, muitos retalhistas optam por lançar linhas de produtos diferenciadas em função das expectativas de diferentes grupos de consumidores (Choi e Coughlan, 2006). No entanto, no caso das MD, existem constrangimentos específicos ao desenvolvimento de uma proposta de valor específica, dado que estão incorporadas no *marketing-mix* dos retalhistas e, por isso, condicionadas às suas opções e prioridades e porque geralmente utilizam o preço como elemento principal de diferenciação (Kapferer, 2008).

2.4.4 A gestão do portefólio de marcas de distribuidor

As MD podem ser encaradas como uma extensão da sua marca de insígnia e, nesse contexto, espera-se uma resposta mais favorável dos consumidores, em função da familiaridade, sentimentos, associações que o consumidor já estabeleceu com a marca-mãe (Kim e John, 2008). Nos casos em que os públicos-alvo verificam a coerência das propostas de valor de retalhistas e marcas de distribuidor, será

possível potenciar a imagem do retalhista (Kilic e Altıntaş, 2009; Semeijn, van Riel e Ambrosini, 2004). A associação direta entre as MD e o retalhista, designadamente com a utilização do nome e do logotipo nas embalagens, poderá ser uma importante mais-valia para a insígnia. Desta forma, poderá aumentar os seus lucros, pela redução dos custos de comunicação e de lançamento de novos produtos, ao mesmo tempo que gera barreiras à entrada ou ao crescimento de concorrentes (Collins-Dodd e Lindley, 2003; Kim e John, 2008; Rajagopal, 2008).

As MD são geralmente geridas enquanto submarcas ou extensões da marca corporativa, presentes em diversas categorias, sendo que também podem ser geridas enquanto marcas independentes (Kapferer, 2008; Aaker e Joachimsthaler, 2001). Neste enquadramento, os retalhistas optam por diferentes estratégias na gestão das suas marcas de produtos:

- Muitos retalhistas utilizam a sua marca corporativa para identificar a totalidade ou parte das suas marcas de distribuidor (Kapferer, 2008). Neste caso, poderão usar a marca corporativa transversalmente em todos os artigos ou criar diversas extensões da marca corporativa, com diferentes linhas de produtos e posicionamentos. Neste âmbito, o retalhista *Tesco* desenvolveu diversas linhas de MD, geralmente ligadas à insígnia, tais como: *Tesco Kids*, *Tesco Organics*, *Tesco Value*, *Tesco Finest*, entre outras;
- Outros retalhistas não utilizam a marca corporativa para identificar as suas MD, tal como a *Decathlon*, que desenvolveu um conjunto de marcas independentes, específicas para diferentes tipos de desportos: a *Aptonia*, *Tribord*, *B'twin*, entre outras. No retalho alimentar, a *Lidl* tem diversas marcas que utiliza para identificar os produtos de diferentes categorias de produtos, como é o caso da marca *Cien*, *Alfredo*, *Combino*, etc.;
- Outra opção poderá ser a de usar a marca corporativa para determinadas gamas de produtos (designadamente de qualidade *standard* ou superior) e marcas independentes, para produtos de menor qualidade ou de categorias específicas. Em Portugal, a insígnia *Continente* tem diversas gamas de MD, como sejam as marcas *Continente*, *Continente Gourmet* e *Continente Vida Saudável*, ao mesmo tempo que as gamas de menor qualidade utilizam uma identidade autónoma - não associadas à insígnia - através da marca *É*. Recentemente, o *Continente* lançou também a marca *my label* para produtos de higiene pessoal e a *Team* para artigos de desporto. Outro retalhista português, o *Pingo Doce*, também utiliza marcas não diretamente associadas à insígnia para desenvolver áreas de negócio como a higiene pessoal, onde a penetração de MD é tradicionalmente menor, com a marca *Skino*. O *Carrefour* desenvolveu um conjunto diversificado

de marcas, como a marca *Refléts de France*, que identifica produtos regionais de pequenos produtores e a marca *TEX*, para os produtos têxteis;

- Há retalhistas que desenvolvem ou comercializam marcas em regime de exclusividade, suas ou de terceiros, sem qualquer ligação direta à insígnia. Por exemplo, a insígnia *Lidl* possui diversas marcas de vinho, como o *Torre de Ferro*, o *Azinhaga de Ouro* e o *Paço do Bispo*, que inclusivamente ganharam prémios em concursos internacionais de vinhos (Distribuição Hoje, 2013).

a) As marcas de distribuidor enquanto extensão da marca de insígnia

A utilização da marca de insígnia para identificar a MD poderá trazer importantes benefícios para a empresa. Enquanto extensão de marca, comum a diversas categorias, a MD permite transpor a experiência de compra e de consumo a outros produtos da marca (Dawes e Nenycz-Thiel, 2013; Semeijn, van Riel e Ambrosini, 2004). Permitirá ainda que os consumidores “transportem a insígnia” (nas embalagens de MD) até ao local de consumo, aprofundando o relacionamento e as experiências com a marca (Kılıc e Altıntaş, 2009; Semeijn, van Riel e Ambrosini, 2004). As experiências tidas com a marca e a sua exposição, no ponto de venda e no local de consumo, incrementam a familiaridade dos consumidores com as marcas e, por consequência, a sua notoriedade (Keller, 1993).

A utilização de uma marca forte – com elevado valor para o consumidor – facilita a aceitação de extensões de marca, reduzindo o risco do consumidor e os investimentos em marketing do promotor (Keller e Sanjay, 2003). Segundo estes autores, para as marcas mais fortes, a existência de uma gama de produtos alargada, pode favorecer o desenvolvimento de associações à marca.

Os produtos de MD poderão ser igualmente relevantes na perceção da variedade da insígnia e contribuir para maiores níveis de utilização de MD (Ngobo, 2011). No entanto, segundo este autor, a utilização muito alargada desta estratégia de identificação das MD poderá prejudicar a qualidade percebida do sortido da insígnia, pois diminui a visibilidade e a variedade das marcas dos produtores, que os consumidores muitas vezes procuram nos pontos de venda.

Apesar de as MD poderem beneficiar das associações que os consumidores desenvolverem face à insígnia e aos diferentes produtos de MD, Nenycz-Thiel et al (2010) referem que o desenvolvimento de ações de comunicação que relacionem os

produtos com categorias específicas, terá um efeito relevante para o desenvolvimento de capital de marca das MD.

b) As marcas de distribuidor enquanto marcas independentes

A utilização de uma estratégia multimarca – através de um portefólio de marcas de distribuidor, independentes da designação da insígnia - pode trazer benefícios para o retalhista e para os consumidores (Quelch e Harding, 1996). Nomeadamente:

- Nos casos em que a relevância da marca da insígnia não é significativa ou quando se pretende atrair consumidores que procuram uma maior variedade de sortido (Ngobo, 2011). Para os consumidores com menor nível de utilização de MD, designadamente porque têm dificuldades em aceitar que uma única marca consiga ser “especialista” em áreas de negócio muito diversificadas (Quelch e Harding, 1996);
- Nos casos em que os consumidores têm dificuldade em aceitar que a insígnia possa ter competências técnicas para desenvolver determinados produtos, ou que não percecionem a existência de uma ligação coerente entre a insígnia e a classe de produtos (Bottomley e Holden, 2001);
- Em classes de produtos de fácil deterioração ou quando estão associados a gamas de qualidade baixas, a que o retalhista não pretende ver a sua imagem diretamente associada (Farinha, 2009);
- Dificilmente se consegue comunicar eficazmente marcas com uma grande largura de gama, comuns a muitas categorias de produtos, com recurso a uma única marca (Keller, Apéria e Georson, 2008).

Marcas independentes podem trazer outros benefícios para a insígnia, incluindo a autonomização das marcas para fora do tradicional espaço do retalhista. Em Portugal, a marca *Zippy* desenvolveu-se através de uma rede de lojas com uma presença geográfica bem mais alargada do que o universo restrito dos pontos de venda *Continente*. Por outro lado, a marca *Reflets de France (Carrefour)*, lançada em 1997, centrada nas gamas de produtos regionais franceses, é comercializada noutros países, fora das lojas do grupo *Carrefour*.

No retalho alimentar, algumas insígnias que tinham abordado as MD através de marcas independentes, têm apostado numa ligação mais evidente à insígnia (exemplo: *Intermarché*), ou mesmo abandonando as marcas independentes,

agregando-as na marca insígnia (Jong, 2011). Este autor refere os casos recentes do *Carrefour*, que transformou os produtos de gama mais baixa “nº1” em “*Carrefour Discount*”. Também em Portugal se verificou pelo menos um desinvestimento nestas marcas: a insígnia *Continente* possuía diversas marcas de produtos de baixa gama, cada uma delas dirigida a categorias específicas (marca *Sou, É, Tal*) que se agrupou numa única: a marca *É*.

2.5 O impacto do desempenho das marcas de distribuidor

As marcas de distribuidor têm provocado enormes alterações no mercado dos produtos de grande consumo em muitos países, em resultado da importância relativa alcançada em diferentes retalhistas, segmentos de mercado e contextos socioeconómicos. Para além da diminuição substancial das vendas de muitas marcas de produtor, do aumento do poder negocial dos retalhistas e do impacto na sua gestão de marketing, a competição entre as marcas de distribuidor e de produtor tem um impacto relevante nas categorias de produtos, no desempenho dos produtores e retalhistas e nos comportamentos dos consumidores, que importa analisar.

2.5.1 As implicações das MD nas categorias

A aposta em marcas de distribuidor pode levar a um aumento de vendas das categorias, fruto do alargamento da oferta e da intensidade promocional, atraindo novos consumidores ou intensificando consumos (Carpenter, Moore e Fairhurst, 2005):

- As marcas de distribuidor poderão ter contribuído para a democratização do consumo de alguns produtos, pelo diferencial de preços face às restantes marcas;
- Com o desenvolvimento de gamas *premium*, as MD permitem um acesso mais facilitado a produtos muito diferenciados, outrora raramente acessíveis à generalidade dos clientes, ou sequer comercializados em supermercados e hipermercados.

No entanto, a introdução da MD num contexto de estagnação de consumo da categoria, ou com aumentos de venda insuficientes para compensar a diminuição dos

preços, pode levar a uma redução da faturação da categoria (Gabrielsen e Sorgard, 2007).

A rendibilidade superior das MD não é um dado adquirido. Os retalhistas devem manter os seus custos baixos, ao mesmo tempo que melhoram a sua qualidade e geram diferenciação. Só desta forma poderão competir com as marcas de produtor de forma consistente (Ailawadi et al, 2010). Por outro lado, o alargamento da gama de marcas de distribuidor e as maiores exigências ao nível de recursos consumidos – em comunicação, embalagens mais sofisticadas, gestão mais cuidada – faz aumentar os custos e diminuir a rendibilidade obtida.

2.5.2 As implicações das MD no desempenho das marcas de produtor

O desenvolvimento das MD origina também a intensificação da concorrência entre as marcas de produtor e de distribuidor e a provável diminuição das vendas da generalidade das marcas de produtor (Pauwels e Srinivasan, 2004):

- Com a entrada das MD, o espaço de linear é reorganizado em prejuízo do destaque atribuído às marcas de produtor. Num estudo realizado em 2008, verificou-se que as MD representavam 23.5% das unidades de venda, 25.2% das vendas e 33.1% do espaço de linear (Nielsen, 2009);
- O preço de venda das MD é geralmente inferior ao preço das marcas de produtor. Em média, os preços das MD são 30% abaixo da marca líder, sendo que na Europa Ocidental esse diferencial chega aos 37% (Nielsen, 2009);
- As MD com abordagens de marketing mais agressivas e estruturadas, não baseadas exclusivamente no baixo preço, aumentam a capacidade para competir com as marcas de produtor. Nos mercados onde as MD têm maior participação, o diferencial de preços entre as marcas tende a ser menor, com os consumidores menos dispostos a pagar um preço-prémio para adquirirem as marcas tradicionais (Jong, 2011).

Durante muito tempo, os retalhistas foram vistos pelos produtores enquanto entidade económica que se limitava a disponibilizar os seus produtos (marcas) aos consumidores finais (Kapferer, 2008). Historicamente, os produtores relativizaram a importância dos retalhistas enquanto promotores das suas próprias marcas de produtos. Inclusivamente, alguns produtores beneficiavam com as MD, já que estas funcionavam como barreira à entrada de novas marcas e produtores no mercado, sendo muitas vezes fabricadas nos seus centros de produção, o que lhes permitia

utilizar a capacidade produtiva excedentária e ter acesso a maior espaço de linear nos pontos de venda dos retalhistas (Pereira, 2001).

Atualmente, as MD representam uma séria ameaça competitiva para as marcas de produtor (Baltas e Argouslidis, 2007), pela sua elevada representatividade no mercado e pela qualidade percebida relativamente às marcas de produtor. Muitos consumidores referem que o diferencial de desempenho entre as marcas de produtor e de distribuidor tem vindo a diminuir, sentindo-se mais esclarecidos e capazes de assumir as responsabilidades de avaliar as propostas de valor de diferentes marcas (Broyles et al, 2009).

Os estudos existentes apontam para que os efeitos negativos do desenvolvimento das MD sejam sobretudo sentidos pelas marcas de produtor de segunda linha – com menor poder de mercado (IBM, 2011; Morton e Zettlemeier, 2004; Morris, 2010; Pauwels e Srinivasan, 2004).

Dados do mercado português de 2012, referentes a quotas de mercado das três primeiras marcas, vendidas em hipermercados e supermercados em trinta e uma classes de produtos de grande consumo, permitem-nos retirar algumas conclusões importantes (Tabela 2.6):

- Em apenas dez das classes de produtos analisadas, a marca líder não é a MD. Destas, em apenas dois casos, o sublíder não é uma MD (cervejas e azeite). Neste contexto, verifica-se que também a quota de mercado das principais marcas de produtor pode ser fortemente afetada pelas MD;
- Em média, nas classes de produtos apresentadas, a marca-líder tem uma quota de aproximadamente 53%, sendo que nos mercados em que o líder é uma marca de produtor, a quota de mercado média é de 48.5%, enquanto nos casos das marcas de distribuidor, essa média é de 55%;
- Em nove destas classes de produtos, o peso das três primeiras marcas é superior a 90% e em dezasseis das classes é superior a 80%, o que mostra o reduzido espaço de mercado para as marcas mais pequenas;
- As marcas de “primeiro preço” (PP), mais económicas, estão presentes em muitas destas categorias de produtos, demonstrando a sensibilidade ao preço de um número muito significativo de consumidores.

Tabela 2.6: Quotas de mercado em quantidade em diversas classes de produtos em hiper e supermercados

Produto	1ª Marca	QM%	2ª Marca	QM%	3ª Marca	QM%	Total%
Achocolatados	Nesquick	42	MD	31	Cola Cao	7.0	80
Arroz carolino	MD	55	PP	14	Malandrinho	6.2	75
Arroz agulha	MD	53	Cigala	15	PP	9.7	78
Azeite	Galo	17	O.Serra	15	MD	10.6	42
Bolacha Maria	MD	61	PP	23	Cuétara	6.3	90
Café Torrado	MD	37	Delta	17	Sical	11.6	65
Choc. Tablete	MD	45	Milka	18	Nestlé	12.3	76
Choc. Snack	Kit-Kat	27	MD	21	Kinder	11.4	60
Chá preto	Lipton	30	MD	30	Tetley	10.4	70
Gelados pack	MD	54	Magnum	15	Cornetto	13.2	82
Gelado caixa	MD	56	C Dor	16	Olá	9.9	82
Conserva atum	MD	56	B. Petisco	17	PP	15.1	88
Farinha infantil	Cerelac	52	MD	31	Bledina	10.4	94
Fiambre porco	MD	65	Nobre	13	--	--	78
Iogurte natural	MD	75	Danone	16	PP	5.4	97
Iogurte aromas	MD	46	Mimosa	19	Danone	14.2	79
Defesas ativas	Activia	60	MD	29	Suavíssimo	5.4	94
Leite Seleção	Matinal	89	MD	9	--	--	98
Leite normal	MD	42	Mimosa	21	Grosso	12.7	75
Margarina	Vaqueiro	62	MD	32	Becel	5.7	99
Manteiga	MD	31	Mimosa	27	Matinal	14.6	73
Esparguete	MD	63	Milaneza	14	--	--	77
Óleo	MD	51	Fula	24	PP	6.4	81
Salsicha lata	MD	51	Nobre	27	--	--	77
Cerais criança	MD	47	Chocapic	24	--	--	72
Cereais família	MD	71	Kellogg's	11	--	--	82
Água sem gás	MD	71	Luso	10	Fastio	5.1	82
Cerveja (álcool)	S. Bock	39	Sagres	37	Cristal	5.7	82
Sumo néctar	MD	47	Compal	41	Bongo	10.9	99
Cola	Coca-Cola	67	MD	24	Pepsi	7.4	99
Ice Tea	MD	80	Lipton	14	--	--	94

Fonte: Nielsen (2013b)

Em resultado da crescente intensidade competitiva, observam-se diferentes prioridades de atuação por parte das marcas de produtor, designadamente centradas em políticas de inovação e numa atuação mais concentrada em grupos de consumidores mais fiéis, em detrimento de atuações mais genéricas em grupos de consumidores mais sensíveis ao preço ou com menores níveis de fidelização (Gabrielsen e Sorgard, 2007). Os produtores poderão também desenvolver um maior esforço de monitorização das perceções dos consumidores (Quelch e Harding, 1996) e em investimentos em comunicação e novas formas de relacionamento com os consumidores, designadamente através de sistemas de comunicação integrada de marketing e de novos pontos de contacto, físicos e virtuais (Morris, 2010).

2.5.3 O impacto da inovação no desempenho das marcas

A inovação tem um papel importante na diferenciação das marcas e dificulta o retorno dos esforços dos concorrentes que os procuram imitar (Quelch e Harding, 1996; Martos-Partal, 2010). Assim, o nível de inovação dos produtores tem um impacto relevante no desempenho das marcas de distribuidor. Kumar e Steenkamp (2007) analisaram 23 mercados, tendo verificado que as quotas de mercado das MD são 56% superiores nas categorias menos inovadoras. Nos casos em que as marcas líderes são inovadoras, os seus concorrentes, designadamente as marcas de distribuidor, ao replicar as inovações, estarão a apostar em produtos que rapidamente estarão desatualizados.

Os retalhistas têm uma capacidade de resposta habitualmente limitada e lenta aos processos de inovação que se observam nas categorias, pela dimensão da sua gama de MD e pela sua falta de especialização em categorias específicas (Kumar e Steenkamp, 2007). Só um número muito restrito de retalhistas, e em categorias estrategicamente muito importantes, é que pode investir significativamente no acompanhamento rápido e sistemático das inovações registadas nas marcas de produtor (Martos-Partal, 2010).

No entanto, as MD evoluíram de uma estratégia inicial de seguidor, face às principais marcas do mercado, para uma situação em que por vezes lideram inovações e afrontam as marcas *premium* (Chakraborty, 2009). Esta evolução trouxe consequências em termos de qualidade percebida. No Reino Unido, em 2011, a proporção das inovações feita em MD foi superior à que aconteceu nas marcas de

produtor e 57% dos consumidores consideram que as MD melhoraram os seus níveis de qualidade e sabor, sendo que 52% preferem as MD a muitas das marcas de produtor (Mintel, 2012).

2.5.4 As implicações das Marcas de Distribuidor nos comportamentos dos consumidores

A intenção de comprar uma MD pode ser vista como a combinação da percepção do consumidor do desempenho da marca (risco funcional) e benefício financeiro, bem como do eventual risco social, inerente à não escolha de uma marca de produtor (Batra e Sinha, 2000; McNeill e Wyeth, 2011). A experiência na utilização de MD e no consumo de produtos da categoria pode diminuir o risco associado à sua compra e aumentar a autoconfiança do consumidor relativamente à sua capacidade para optar.

À partida, os utilizadores de MD fazem parte de um segmento mais sensível ao preço e aos benefícios utilitários (Mathews-Lefebvre e Ambroise, 2007). Um estudo realizado por Binninger (2008) conclui que os clientes mais disponíveis a usar MD privilegiam as dimensões económicas, procurando as soluções que lhes possibilitem a sensação de que estão a fazer as escolhas mais racionais (conceito de *smart-shopper*). No entanto, a crescente complexidade da oferta de MD poderá acrescentar motivações aos consumidores, tais como a dimensão experiencial, associada à distração, exploração e procura de variedade, e a dimensão simbólica, que se relaciona com autoexpressão e expressão social (Ambroise 2005, citado em Mathews-Lefebvre e Ambroise, 2007).

Estudos recentes apontam para que, uma vez construída a percepção de que uma MD pode satisfazer um cliente, tal é transposto para as MD de outros retalhistas, através de um *efeito de halo*. Ou seja, os consumidores que compram MD numa loja têm grande propensão a fazê-lo numa outra loja concorrente (Dawes e Nenycz-Thiel, 2013).

2.6 A gestão de marketing das marcas de distribuidor

Sendo um dos componentes centrais da oferta dos retalhistas, as MD deverão constituir um fator de diferenciação positivo (Binninger, 2008). Kapferer (2008) refere que os retalhistas gerem o seu portefólio de MD no âmbito do papel estratégico de cada categoria, pelo que a estratégia de marketing para o desenvolvimento das suas marcas deve ser definida para cada categoria.

2.6.1 O posicionamento da marca de distribuidor

O posicionamento da MD tem de necessariamente ser coerente como o posicionamento da insígnia, para que possa beneficiar das perceções positivas dos consumidores face à insígnia e eventualmente contribuir para melhorá-las. A credibilização da MD é um processo sistemático, pelo que se impõe constantemente uma aposta na qualidade dos produtos e dos relacionamentos, já que a marca tem de ser capaz de proporcionar os benefícios que promete, sob pena de não se conseguir credibilizar, desperdiçando todos os investimentos realizados na sua gestão de marketing (Erdem e Swait, 1998).

A introdução de portefólios de MD com propostas de valor diferentes, dirigidos a grupos de consumidores com expectativas distintas em termos de preços e níveis de qualidade traz implicações ao posicionamento das diferentes MD (Martos-Partal, González-Benito, 2010).

Tradicionalmente, as marcas de distribuidor optaram por um posicionamento de seguidor relativamente à marca líder (Nenycz-Thiel e Romaniuk, 2011). A escolha do posicionamento e dos seus concorrentes diretos pode ter importantes consequências ao nível da rentabilidade. A este nível, os adversários das MD deveriam ser as marcas de produtor que gerem menores margens, que não são necessariamente as marcas líderes (Sayman, Hoch e Raju, 2002).

Com o tempo, muitas destas marcas têm sido crescentemente imbuídas de emoções e de imaginário, que vão muito além dos tradicionais benefícios funcionais realçados nas primeiras gerações. Atualmente, estas marcas visam a criação ou o reforço das perceções dos consumidores face às marcas e aos pontos de venda,

conferindo um especial destaque aos elementos intangíveis, da sua imagem e reputação (Keller e Lehmann, 2006; Kumar e Steenkamp, 2007; Rajagopal, 2008).

Apesar dos esforços dos retalhistas, podem subsistir diferenças nas perceções relativas à qualidade percebida das marcas de distribuidor e de produtor. Nesse sentido, um maior hedonismo está mais frequentemente relacionado com a opção dos consumidores por marcas de produtor, enquanto as marcas de distribuidor são escolhidas, preferencialmente nos casos em que a componente funcional é mais relevante (De Wulf, Odekerken-Schröder, e Ossel, 2005).

Existe um conjunto de atividades que, desenvolvidas conjuntamente, contribuirão para tornar o posicionamento efetivo e gerar capital para a marca (Keller e Lehmann, 2006).

2.6.2 O marketing mix das MDs

A gestão dos elementos do *marketing-mix* tem um papel fundamental na construção das perceções dos consumidores relativamente às marcas de distribuidor (Buil, Chernatony, e Martínez, 2013).

a) A política de preço

Para o retalhista, o preço constituiu um elemento determinante na rentabilidade obtida, sendo que, para o consumidor, o nível de preço representa o nível de "sacrifício económico" associado à compra de um produto. O preço tem um efeito negativo nas intenções de compra – baixando o benefício associado à compra do produto – mas um efeito positivo relativamente à perceção do nível de qualidade do produto (Sweeney, Soutar e Johnson, 1999; Dodds, Kent, e Dhruv, 1991). A relevância do preço enquanto indicador do nível de qualidade dos produtos sente-se sobretudo nos casos em que os consumidores não se sentem tecnicamente habilitados a avaliá-la (Yoo e Donthu, 2001).

Para o retalhista, as decisões dos preços a praticar nas suas marcas – ou seja, o diferencial de preço entre as marcas de produtor e de distribuidor – são complexas (Hoch e Lodish, 1998; Volpe, 2011):

- Se o diferencial de preços for reduzido, muitos consumidores poderão tender a comprar marcas de produtor, dado o “diferencial de reputação” que estas possuem em muitos mercados;
- Uma estratégia de preços muito baixos poderá trazer danos importantes para a qualidade percebida dos produtos (Sprota e Shimp, 2004). De facto, se as MD tiverem um preço muito mais reduzido que as marcas de produtor, tal poderá originar danos na sua imagem e reputação, com consequências ao nível da qualidade percebida, dos volumes vendidos e na rentabilidade do retalhista.

As MD dificultam aos consumidores a comparação de preços, por se tratar de produtos comercializados exclusivamente naquela insígnia (Baltas, 2003; Webster, 2000). Estudos recentes parecem indicar que, no caso das MD, o diferencial de preço não aparenta ser um elemento central para pré-avaliar a qualidade do produto (Boyle e Lathrop, 2013). Tal poderá acontecer porque os consumidores consideram à partida, natural a existência de um diferencial de preços significativo entre as MD e as marcas de produtor.

b) A política de comunicação

A comunicação é um elemento fundamental para a construção de valor para as marcas, contribuindo para a materialização de um posicionamento efetivo e gerador de valor (Keller e Lehmann, 2006; Keller, 1993). A operacionalização da política de comunicação pode ocorrer dentro e fora dos pontos de venda, em função dos objetivos, públicos a atingir e recursos da organização.

Embora o consumidor possa determinar previamente as categorias de produtos a adquirir e, nalguns casos, as marcas que pretende comprar, sabe-se que muitas decisões dos consumidores relativamente às marcas a adquirir são tomadas no ponto de venda (Schmidt, 2012). Assim, segundo este autor, as ações de comunicação centradas nas lojas poderão ter um forte impacto nas escolhas dos consumidores e no desempenho das marcas.

Dada a alargada oferta de produtos de MD, os retalhistas não os publicitam de forma individualizada ou, quando o fazem, cingem-se a um número muito pequeno de produtos, de acordo com o papel estratégico das categorias em questão. Apesar de se identificarem benefícios importantes na utilização da publicidade para o desenvolvimento das MD, a impossibilidade dos retalhistas utilizarem esta variável de forma alargada aos diferentes produtos e categorias da sua MD constitui uma das

principais limitações ao nível da gestão desta variável instrumental do marketing (Amrouche, Martín-Herrán e Zaccour, 2008).

A impossibilidade prática de se poder investir fortemente num tão grande número de produtos faz com que se definam eixos alternativos de comunicação. O fomento da experimentação dos produtos de MD parece ser um eixo de comunicação a explorar, já que as taxas de rejeição de MD por via de experiências negativas com as MD são muito baixas (Nenycz-Thiel e Romaniuk, 2011).

As embalagens constituem também um elemento de comunicação muito importante para as marcas de distribuidor, pois são essenciais para tornar estes produtos visíveis para todos os clientes da categoria, já que estão presentes nos lineares no momento da decisão de compra e transmitem aos clientes um conjunto de informações de que os consumidores necessitam (Ampuero e Vila, 2006, citado em Beneke, 2010).

As promoções (descontos ou cupões) podem estar associadas a diminuições do nível de preço ou a outros elementos, ligados sobretudo a aspetos hedónicos, como o entretenimento, a exploração, as emoções ou o prazer (Buil, Chernatony e Martinez, 2008; Valette-Florence et al, 2011):

- As promoções frequentes de preço tendem a fazer diminuir o capital das marcas, designadamente prejudicando a qualidade percebida e as associações, baixando igualmente o preço de referência relativamente à marca e/ou à categoria, ao mesmo tempo que centram a atenção dos consumidores no preço e não na marca (Buil, Chernatony e Martinez, 2008).
- As promoções que não estão assentes em reduções de preço poderão ter efeitos positivos na experimentação e no incremento do capital de marca. Neste âmbito, os gestores de marketing desenvolvem atividades promocionais em torno das suas marcas, que podem incluir diferentes componentes, como jogos, passatempos, concursos, experimentações, promoções cruzadas, entre outras opções.

c) A política de produto

No que respeita à política de produto, existem especificidades na gestão das MD, nomeadamente no que se refere à profundidade do sortido, qualidade (percebida e objetiva) e política de inovação.

A profundidade do sortido de MD pode aumentar a atratividade do ponto de venda (Ngobo, 2011). No entanto, uma oferta excessiva de MD poderá levar a uma redução significativa da oferta de marcas de produtor, bem como da atratividade do sortido, capacidade de fidelização de clientes e de geração de tráfego (Kahn e Lehmann, 1991, citado em Ngobo, 2011).

A introdução de novas gamas de MD tem consequências para as gamas existentes (Geyskens, Gielens e Gijsbrechts, 2010). Estes autores referem que as gamas económicas tendem a canibalizar as gamas *standard* e que o mesmo efeito acontece entre as gamas *premium* e as gamas económicas e *standard* de marcas de distribuição. De forma a minorar estes efeitos, os retalhistas poderão colocar os diferentes tipos de MD em áreas distintas do linear, com a introdução de marcas independentes, ou enveredar por uma estratégia mista que inclua marcas diretamente relacionadas com a insígnia e marcas independentes.

A qualidade percebida é um elemento essencial a ter em conta na gestão das marcas de distribuidor. Aparentemente, os consumidores estão satisfeitos com os níveis de qualidade que obtêm das MD, como se verifica em estudos recentes e nos resultados obtidos por essas marcas (Dawes e Nenycz-Thiel, 2013).

Existem, igualmente, diversos estudos relativamente à análise da qualidade objetiva das MD, citados por Mendez, Oubina e Rubio (2008), que geralmente apontam estas marcas como tendo níveis de qualidade idênticos – ou por vezes superiores – aos das marcas de produtor na generalidade das categorias de produtos. Nas categorias com maiores componentes tecnológicas, onde as marcas de produtor ainda obtêm vantagens por vezes significativas, verifica-se maiores dificuldades no desenvolvimento de MD competitivas.

O desenvolvimento das marcas de distribuidor fez-se geralmente com a cópia ou replicação da investigação feita pelas marcas líderes, pelo que, nas categorias onde a inovação tecnológica assume uma importância mais crítica, é mais difícil acompanhar o ritmo de inovação dos principais produtores. No entanto, muitos retalhistas investem fortemente em inovação, respondendo à sua necessidade de diferenciar a insígnia e as suas MD dos concorrentes (Jong, 2011). Tal pode verificar-se, designadamente em nichos de mercado, não suficientemente atrativos para as grandes marcas, por exemplo em produtos orgânicos, regionais, de origens específicas e outros (Kılıç e Altıntaş, 2009).

d) A política de distribuição

A intensidade da distribuição e o nível de exposição dos consumidores às marcas influenciam a sua notoriedade, no âmbito das categorias onde se encontram inseridas. Tal acontece em função do local onde são arrumadas e da visibilidade que lhes é conferida no ponto de venda (Huang e Sarigöllü, 2012).

Sendo as MD comercializadas exclusivamente por um retalhista, tal traz-lhe limitações ao nível da sua capacidade de atingir mercados mais alargados: os produtos de MD cingem-se aos pontos de venda da insígnia e aos clientes que os frequentam. Apesar desta desvantagem inicial, as MD possuem uma alocação de espaço de linear muito favorável, frequentemente mais do que proporcional à sua importância relativa no ponto de venda. Estas marcas beneficiam ainda das melhores localizações, muitas vezes perto do líder ou da marca com que querem concorrer.

Por outro lado, a opção por utilizar uma MD transversal a várias categorias de produtos com embalagens semelhantes, provoca um grande impacto no ponto de venda: um grande número de produtos, de categorias diferentes e com uma imagem semelhante provoca grande impacto visual no ponto de venda.

2.7 Síntese do capítulo

As marcas de produtos desenvolveram-se especialmente a partir do início do século XX nos EUA, tendo os produtores adquirido competências na gestão de marcas de produtos de grande consumo, permitindo às organizações associarem-se a uma ou várias classes de produtos, diferenciando-se dos concorrentes e adicionando benefícios e valor para as empresas, designadamente pela adição de valor económico.

Geralmente, as empresas iniciam a sua atividade através da sua marca corporativa. Com o tempo, há medida que desenvolvem novos projetos ou adquirem outras marcas, poderão alargar o seu portefólio de marcas ou a abrangência das suas marcas junto do mesmo público ou de novos segmentos de mercado. Neste processo, poderão optar por identificar os produtos de forma autónoma (marcas independentes), através de extensões de marca ou de endosso da marca principal.

O processo de valorização das marcas, designadamente a sua credibilidade e consistência desenvolve-se ao longo do tempo, constituindo elementos centrais na

posição do produto na mente do consumidor, reduzindo-lhe a incerteza ligada ao processo de compra, construindo associações, solidificando relações de confiança e o capital de marca. As marcas são um ativo relevante das organizações, podendo contribuir para incrementar o seu valor económico.

Os retalhistas foram desenvolvendo a sua atividade, adquirindo competências de marketing, tornando-se agentes cada vez mais ativos, com abordagens de marketing mais sofisticadas, materializadas nas suas marcas de distribuidor que se tornaram numa das componentes centrais da sua proposta de valor.

As marcas de distribuidor são constituídas por produtos comercializados exclusivamente nos pontos de venda do retalhista e visam contribuir para a afirmação e diferenciação da insígnia, gerando tráfego e incrementando a fidelização dos clientes e o poder negocial face aos fornecedores. Estas marcas têm provocado enormes alterações no mercado dos produtos de grande consumo em muitos países, especialmente na Europa ocidental, em resultado da importância relativa alcançada em diferentes retalhistas, segmentos de mercado e contextos socioeconómicos.

Os retalhistas segmentam a sua oferta de MD, com portefólios assentes em abordagens de marketing complexas e já distantes das abordagens iniciais, centradas em produtos com baixos níveis de preço e de qualidade. Os retalhistas assumem os riscos e os benefícios de todo o processo de lançamento e gestão de marcas, desde o seu planeamento até à sua promoção e comercialização.

O desenvolvimento das marcas de distribuidor tem tido um enorme impacto nos mercados de grande consumo de diversos países, com importantes implicações no desempenho dos retalhistas, das marcas de produtor e no comportamento dos consumidores.

Capítulo 3. O capital de marca

Segundo Wood (2000), o *brand equity* representa a mais-valia que uma marca proporciona à organização que a detém e aos seus consumidores, medida através do valor económico que a marca acrescenta à organização e da intensidade da relação que estabelece com o mercado. *Brand equity* é comumente designada em português por valor da marca (Brito, 2010) ou capital de marca (Rodrigues, 2008; Ruão, 2003). Neste documento utilizaremos a designação de capital de marca, procurando evitar eventuais interpretações restritivas do termo, relacionadas exclusivamente com a sua componente monetária.

O capital de marca pode ser analisado na perspetiva do consumidor e da organização (Keller e Lehmann, 2006). Traduzindo estas duas perspetivas, Christodoulides e Chernatony (2010) propõem uma definição para o capital de marca enquanto conjunto de perceções, atitudes e comportamentos que possibilitam o incremento da utilidade dos produtos e serviços para os consumidores, gerando para as organizações maiores vendas e níveis de rentabilidade que não conseguiriam na ausência da marca.

Do ponto de vista do consumidor, o capital de marca advém da sua perceção dos benefícios funcionais e emocionais da marca ao longo do tempo e que se poderão traduzir em atração (ou repulsa), preferências e decisões de compra (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Keller e Lehmann, 2006). O capital de marca permite ao consumidor uma mais fácil interpretação e processamento de informações relativamente à marca, bem como uma maior satisfação e confiança na decisão de compra (Aaker, Kumar e Day, 1997).

Do ponto de vista da organização que a detém, o capital de marca poderá proporcionar vantagens competitivas sustentáveis face a produtos sem marca, como sejam o acesso facilitado a canais de distribuição e a clientes, sinergias na gama de produtos, diminuição do risco e da vulnerabilidade face aos concorrentes e maior rentabilidade (Berry, 2000; Rao, Agarwal e Dahlhoff, 2004). A existência de capital de marca poderá ser um elemento relevante para o desempenho da organização, facilitando a operacionalização da sua estratégia junto de intermediários e clientes finais (Ailawadi et al, 2003; Sriram, Balachander e Kalwani, 2007).

As marcas com um maior capital na perspetiva dos consumidores geram também benefícios aos retalhistas que as comercializam, contribuindo para a

melhoria da sua imagem, aumentando o tráfego, os volumes vendidos e diminuindo o risco do negócio nos seus pontos de venda (Cobb-Walgreen, Ruble e Donthu, 1995).

3.1 Principais abordagens ao capital de marca dos produtos, na perspectiva do consumidor

Os trabalhos de investigação publicados sobre capital de marca têm-se centrado sobretudo na análise do capital de marca na perspectiva do consumidor – *consumer based brand equity (CBBE)*. Ao longo da revisão de literatura efetuada, foi identificado um conjunto de definições, de que se destacam as constantes na Tabela 3.1.

Tabela 3.1: Definições de capital de marca

Autor e data	Definição
Keller (1993)	O capital de marca na perspectiva do consumidor reflete o efeito diferencial que o conhecimento da marca provoca nos comportamentos dos consumidores.
Aaker (1996)	O capital de marca é um conjunto de ativos e de encargos associados à marca e que adiciona (ou retira) valor ao produto ou serviço fornecido pela organização.
Yoo, Donthu e Lee (2000)	O capital de marca reflete a diferença, na escolha dos consumidores, entre um produto de uma determinada marca e um outro, com idênticas características. É um conceito multidimensional que deriva da ligação que a marca estabelece com o consumidor e que terá impacto nas suas perceções, preferências e comportamentos.
Yoo e Donthu (2001)	O capital de marca estima-se subtraindo a utilidade dos atributos físicos do produto à utilidade total da marca.
Kim e Kim (2004)	O capital de marca reflete o poder obtido pelas marcas como consequência do que o consumidor aprendeu, viu, sentiu e ouviu acerca de uma marca ao longo do tempo.
Madhavaram et al (2005)	O capital de marca está condicionado por um conjunto de processos que incluem a aquisição e desenvolvimento de associações na mente dos consumidores.
Keller e Lehmann (2006)	O capital de marca resulta da notoriedade, associações, ligações e fidelidade que o consumidor desenvolve com a marca.
Ha, Janda e Muthaly (2010)	O capital de marca refere-se à utilidade incremental de um produto ou serviço, em função da marca que inclui.

Sintetizando as definições da Tabela 3.1., o capital de marca é um conceito multidimensional, que analisa o efeito diferencial que o conhecimento e o contacto com a marca provocam nas perceções, comportamentos e preferências dos consumidores, gerando valor acrescentado para a organização e para o consumidor.

A análise do capital de marca e dos seus componentes faz-se através de uma avaliação quantitativa relativamente às atitudes, perceções e comportamentos dos consumidores face às marcas da organização e às dos seus concorrentes, em termos estáticos e dinâmicos (Rajagopal, 2008). A sua medição pode ser feita através de abordagens diretas – que pretendem quantificar o capital de marca recorrendo a modelos estatísticos complexos – e abordagens indiretas – mais simples, que estudam as diferentes dimensões do capital de marca, através da análise das perceções e comportamentos dos consumidores (Christodoulides e Chernatony, 2010). A análise multidimensional para a medição do capital de marca na perspetiva do consumidor é feita através de inquéritos centrados nas perspetivas comportamentais e perceptuais dos consumidores relativamente à marca (Yoo e Donthu, 2001).

No entanto, não existe unanimidade relativamente à definição, às dimensões e escalas a aplicar aquando do estudo do capital de marca na perspetiva do consumidor. Estas dependerão da categoria de produtos, do posicionamento da marca e de aspetos culturais, entre outros (Christodoulides e Chernatony, 2010; Rajh, 2002). De entre os modelos de análise ao capital de marca de produtos na perspetiva do consumidor destacam-se os realizados numa primeira fase por Aaker (1991 e 1996) e Keller (1993), e posteriormente por Yoo e Donthu (2000 e 2001).

Aaker e Keller desenvolveram modelos conceptuais pioneiros para a análise do capital de marca. Enquanto Aaker desdobrou o capital de marca em quatro dimensões: notoriedade, associações, qualidade percebida e fidelidade, Keller analisou o capital de marca em termos de efeitos diferenciais que o conhecimento por parte dos consumidores (notoriedade e imagem) poderá proporcionar à marca (exemplo: preço prémio) e à empresa (maior valor). Estes trabalhos, embora não tendo incluído a validação das escalas propostas, ou as relações entre as diferentes dimensões, têm servido de base a diversas investigações subsequentes (Gill e Dawra, 2010).

3.1.1 A abordagem de Aaker

O modelo proposto por Aaker (1991, 1996) pretendeu ser um ponto de partida para a criação de indicadores de medição do capital de marca para diferentes categorias de produtos e mercados. Segundo Aaker (1996), o processo de aferição do capital de marca, com a utilização de medidas de análise de *performance* comuns e nas dimensões de análise adequadas, permite à empresa uma análise mais alargada sobre o desempenho dos seus produtos, podendo avaliá-los adequadamente, comparando-os entre mercados e com o de outros produtos do seu portefólio ou de outras empresas.

Aaker (1991, 1996) conceptualizou um modelo multidimensional, que analisa o capital de marca através de dez indicadores - *Equity 10* - agrupados em quatro dimensões: fidelidade, qualidade percebida, associações e notoriedade. Acrescentou ainda uma quinta dimensão, composta por indicadores que se poderão obter diretamente do mercado, como se observa na Tabela 3.2. Estas medidas podem ter uma importância relativa diferente, em função da ocorrência de diversos fatores, designadamente especificidades do mercado, da categoria em que se insere a marca, de características culturais e da organização.

Tabela 3.2: Modelo de Aaker - Equity 10

Perspetiva	Indicadores "Equity ten"		Observações
Perceções do consumidor	Fidelidade	Preço prémio Satisfação/fidelidade	Barreira à entrada de outras marcas, permite preços mais elevados e maior proteção face a inovações dos concorrentes.
	Qualidade percebida	Qualidade percebida Liderança	Mensurável através da sua consistência e comparação com os concorrentes.
	Associações	Valor percebido Personalidade da marca Associações à organização	As associações podem ser medidas em torno de três perspetivas: a marca enquanto pessoa (personalidade), produto (valor económico) e organização (associações organizacionais).
	Notoriedade	Notoriedade	A notoriedade pode afetar as perceções, atitudes e escolhas relativamente à marca.
Medidas de desempenho no mercado		Quota de mercado, preços e níveis de distribuição Outros ativos da marca	Medidas obtidas diretamente do mercado.

Fonte: Adaptado de Aaker (1996)

Aaker estabeleceu quatro critérios para a escolha dos indicadores a utilizar (os equity 10) no seu modelo:

- A análise deve ser abrangente e incluir as diferentes vertentes da realidade estudada, focando-se em aspetos com alcance estratégico (ativos da marca), evitando os indicadores táticos;
- As medidas devem ser relevantes para o desempenho de longo prazo;
- As medidas devem permitir que os resultados obtidos sejam sensíveis às alterações de desempenho;
- As medidas devem poder ser utilizadas em diversas marcas e mercados, para que sirvam de base a uma avaliação comparativa.

O autor refere ainda a necessidade de maior pesquisa sobre a relação existente entre as diferentes dimensões e quais os seus pesos relativos, bem como sobre a forma de determinar os concorrentes a analisar nos diferentes mercados.

Gil e Dawra (2010) apontam como principais limitações do trabalho de Aaker, a inexistência tanto de um processo de validação das métricas como de uma análise sobre a forma como as diversas dimensões se relacionam. Contudo, apesar de não apresentar a sua validação empírica, o trabalho de Aaker constituiu um dos alicerces fundamentais para o desenvolvimento de escalas e métricas subsequentes para o estudo do capital de marca, designadamente pela utilização das quatro dimensões propostas (Gill e Dawra, 2010). De entre os estudos que usaram as dimensões indicadas por Aaker, destacam-se Yoo e Donthu (2001), Agarwal e Rao (1996), Pappu e Quester (2006), analisados mais à frente neste capítulo.

3.1.2 A abordagem de Keller

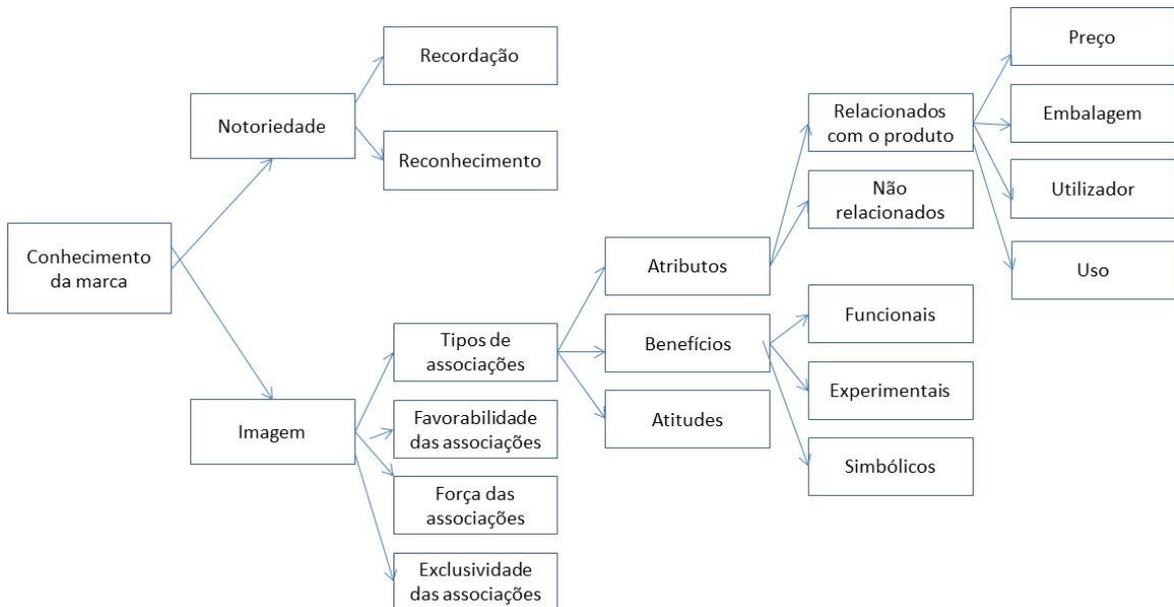
Keller (1993) defende a importância do estudo do capital de marca numa perspetiva estratégica e não apenas numa avaliação baseada no imediato, em indicadores de vendas. A análise do conhecimento dos consumidores acerca da marca auxiliará os gestores de marca a desenvolver programas que incrementem a eficácia da gestão de marketing e o valor das marcas no longo prazo. As ações de marketing deverão melhorar o conhecimento da marca por parte dos consumidores – com repercussões nas vendas, perceções e preferências no curto prazo - mas também afetar as memórias futuras e, nesse contexto, o desempenho de longo

prazo. Pretende-se potenciar compras futuras dos clientes, aumentar a resistência dos clientes face a ofertas concorrentes e uma atitude mais favorável relativamente às ações de marketing da empresa e/ou da marca. Segundo o autor, o capital de marca afetará a eficácia dos investimentos de marketing da empresa, facilitando o lançamento de novos produtos e de extensões de marca.

Neste modelo, o conhecimento advém da notoriedade e da imagem de marca, decorrendo esta última das associações que se desenvolvem em torno da marca. Como se pode observar na Figura 3.1, a notoriedade envolve os níveis de reconhecimento assistido, em que o consumidor reconhece o nome da marca, e reconhecimento espontâneo, em que o consumidor recorda a marca, ao ser exposto à sua classe de produto. Por seu lado, a imagem de marca advém das associações que o consumidor guarda na memória e que lhe conferem significado, em função do tipo de associações, da sua favorabilidade, força e exclusividade. Especificamente:

- O modelo analisa três tipos de associações: (1) relacionadas com os atributos e características do produto e da categoria, (2) relacionadas com os benefícios funcionais, experienciais e simbólicos que o indivíduo obterá do consumo da marca e (3) relacionadas com as atitudes relativas à marca, que retratam as crenças relativamente aos benefícios que o consumidor obterá com a marca e que poderão ter grande impacto nas suas decisões;
- A favorabilidade das associações traduz a crença dos consumidores relativamente à capacidade dos benefícios da marca satisfazerem as suas necessidades;
- A força das associações relaciona-se com a relevância que estas têm na relação dos consumidores com a marca e depende de como as associações são apreendidas/memorizadas pelo consumidor e mantidas enquanto componente da imagem de marca;
- A exclusividade das associações é muito importante para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, já que torna as marcas únicas e superiores, em função de atributos funcionais, experienciais ou simbólicos.

Figura 3.1: Dimensões do conhecimento da marca



Fonte: Adaptado de Keller (1993)

Segundo o autor, o processo de geração de notoriedade e de imagem de marca dá-se através das experiências do consumidor com a marca, pela sua utilização, o seu *marketing-mix*, o passa-palavra e as influências sociais. Existem ainda fontes de associações secundárias que, embora não totalmente controláveis pela empresa, poderão promover a favorabilidade. Este tipo de associações pode estar relacionado com as perceções dos consumidores sobre a entidade responsável pela marca (exemplo: empresa ou marca-mãe), do país de origem, do canal de distribuição, de eventuais endossantes usados na comunicação e de eventos relacionados com a marca e a sua utilização.

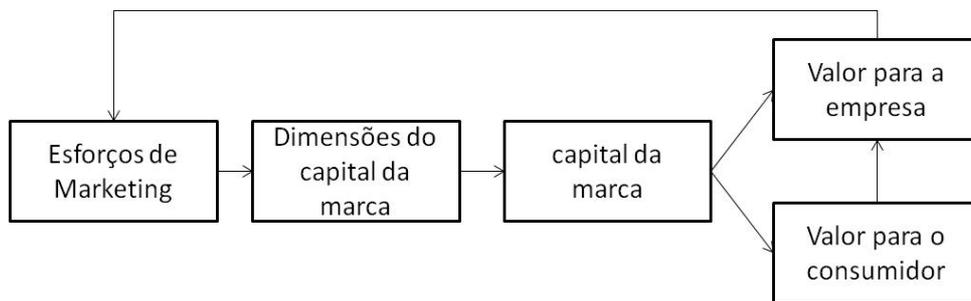
O trabalho de Keller (1993) pretendeu fazer o enquadramento conceptual do capital de marca, que partilhou com gestores e pesquisadores. Podem apontar-se como limitações a este modelo o facto de Keller não analisar a relação existente entre a notoriedade e a imagem, apresentar um quadro conceptual do capital de marca não indicando instrumentos de medida para as dimensões identificadas ou para o capital de marca no seu conjunto, para além de não ter procedido à sua validação (Gill e Dawra, 2010).

3.1.3 A abordagem de Yoo e Donthu

Yoo e Donthu (2001) apresentaram a primeira abordagem multidimensional validada para o estudo do capital de marca na perspectiva do consumidor em diferentes contextos culturais.

Da análise do modelo (Figura 3.2), verifica-se a relevância do estudo do capital de marca para a análise do seu desempenho e para o trabalho dos gestores, apoiando o desenvolvimento de planos estratégicos e operacionais que intensifiquem a geração de valor para a empresa e para os consumidores. Neste modelo, o capital de marca é definido como “a resposta diferenciada dos consumidores face a uma determinada marca comparada com um produto sem marca, com idênticos estímulos de marketing e características de produto” (Yoo e Donthu, 2001, p. 1). Neste contexto, o capital de marca é potenciado por atividades de marketing que incrementem o seu desempenho nas dimensões que o constituem.

Figura 3.2: Conceptualização do capital de marca, segundo Yoo, Donthu e Lee



Fonte: Yoo, Donthu e Lee (2000)

O capital de marca na perspectiva do consumidor foi sistematizado através de uma abordagem multidimensional, inicialmente composta por quatro dimensões: fidelidade, qualidade percebida, notoriedade e associações, sendo que a notoriedade e as associações foram posteriormente agregadas numa única dimensão “*pela inseparabilidade verificada entre a notoriedade e as associações*” (Yoo e Donthu, 2001, p. 6). Paralelamente, os autores introduziram a dimensão “*capital global da marca*” (*overall brand equity*), composta por quatro itens de medida do desempenho global da marca. Assim, os autores procuraram medidas para analisar aspetos cognitivos e comportamentais dos consumidores relativamente às marcas.

Esta abordagem baseou-se nos trabalhos de Aaker (1991) e Keller (1993), tendo sido posteriormente utilizada (e validada) em diversas pesquisas (por exemplo, Arnett, Laverie e Meiers, 2003; Neto, 2003; Pappu, Quester e Cooksey, 2005; Washburn e Plank, 2002). Comparativamente às abordagens de Aaker e de Keller, os autores validaram a escala proposta em contextos multiculturais distintos (Coreia do Sul e Estados Unidos da América), através de estudos empíricos que permitiram a obtenção de resultados adequados ao nível da qualidade do ajustamento e da sua consistência interna.

Segundo Christodoulides e Chernatony (2010), a escala de Yoo e Donthu (2001) constitui a abordagem indireta ao capital de marca na perspetiva do consumidor com mais pontos fortes e menos pontos fracos. Utiliza simultaneamente amostras de consumidores de diferentes proveniências, não carecendo de adaptações para poder ser utilizável em diferentes categorias de produtos; é de simples aplicação e permite medir o desempenho da marca pelo consumidor individual, numa escala que foi submetida a um processo de validação rigoroso.

Em termos de limitações, a escala de Yoo e Donthu agrega numa única dimensão as associações e notoriedade que, embora relacionadas, se referem a duas dimensões diversas (Washburn e Plank, 2002). Neste contexto, os autores alertam para a necessidade de reavaliação dos itens existentes e de procura de novos indicadores. A utilização de amostras de conveniência (estudantis) e a não inclusão de uma análise ao setor dos serviços são igualmente limitações apontadas a esta abordagem (Christodoulides e Chernatony, 2010).

3.1.4 A abordagem de Gill e Dawra

Gill e Dawra (2010) realizaram um estudo empírico em torno dos determinantes do capital de marca, aprofundando as pesquisa prévias de Keller e Aaker e acrescentando itens à escala de Aaker. Neste estudo, propõe um modelo conceptual composto pelas dimensões da fidelidade, notoriedade, personalidade e associações.

O desenvolvimento do trabalho de investigação e a análise fatorial levou ao reagrupamento dos itens em duas dimensões – notoriedade e imagem – em linha com as anteriores conclusões de Keller (1993). No entanto, contrariamente ao estudo de Keller, os resultados desta investigação parecem indicar que a imagem é

um mediador entre a notoriedade e o capital de marca, ou seja, não tem um impacto direto na construção do seu capital. Paralelamente, o estudo apresenta inter-relações entre a qualidade percebida e a fidelidade, bem como entre a satisfação e a fidelidade. Os autores alertam para o cuidado a ter com generalização dos resultados a outras categorias de produtos (para além dos dentífricos analisados no estudo) e sugerem um aprofundamento da pesquisa sobre as dimensões do capital de marca e a forma como as mesmas se relacionam.

Segundo Gill e Dawra (2010), a generalidade dos modelos que procuram analisar o capital de marca não assegura que os itens e as dimensões de análise utilizadas sejam os suficientes – ou os mais adequados - para analisar o capital de marca, pelo que poderá ser necessário utilizar instrumentos suplementares.

O trabalho de Gill e Dawra (2010) circunscreve-se a uma categoria de produtos e a uma realidade geográfica específica, pelo que os autores alertam para a necessidade de se testar a metodologia noutras categorias de produtos e ambientes culturais, pois os fatores e a sua importância relativa poderão variar.

3.1.5 A abordagem de Ha, Janda e Muthaly

Ha, Janda e Muthaly (2010) analisaram diferentes abordagens de mediação do capital de marca, estudando as relações existentes entre a satisfação, a qualidade percebida, as associações, a fidelidade e o capital de marca em empresas do setor bancário e de retalho alimentar (lojas de desconto), na Coreia do Sul.

Os autores usaram, em larga medida, as dimensões e itens da escala original de Yoo e Donthu (2001), tendo ainda proposto a dimensão da satisfação enquanto antecedente do capital de marca. Esta é definida pelos autores como uma resposta afetiva de intensidade variável, decorrente da experiência com um produto ou serviço, podendo ser um antecedente – ou um primeiro passo - fundamental para a construção do capital de marca. Neste estudo, aos autores analisam diferentes modelações da inter-relação das dimensões acima propostas, procurando sobretudo perceber o papel da satisfação na formação do capital de marca.

Nas conclusões, os autores realçam a importância da relação entre a qualidade percebida e o capital de marca, mediado pela satisfação. No entanto, a aplicação

muito restrita deste estudo a uma indústria específica sugere a necessidade de procurar a sua validação noutros contextos.

3.1.6 A abordagem de Buil, Chernatony e Martínez

Buil, Chernatony e Martínez (2008) analisam o capital de marca enquanto processo de aprendizagem dos consumidores. Os autores estudam as relações existentes entre as diferentes dimensões do capital de marca, O processo de constituição do capital de marca inicia-se com ganhos de notoriedade, necessários à construção de associações e à qualidade percebida, que posteriormente poderão levar à compra e a processos de fidelização à marca. Uma das preocupações centrais desta investigação foi a sua validação em contextos internacionais diversos, o que aconteceu em Espanha e no Reino Unido.

Para o estudo do capital de marca, os autores utilizaram cinco itens para analisar a dimensão da notoriedade, quatro itens para a qualidade percebida, nove para as associações e três para o estudo da fidelidade. Este incremento do número de itens das associações já se encontrava previsto no trabalho de Yoo e Donthu (2001).

Os mesmos autores, num estudo publicado em 2011, realizado no Reino Unido, analisaram a influência da política de comunicação no capital de marca em três categorias de produtos e seis marcas conhecidas. Este estudo permitiu a validação das hipóteses de partida, designadamente no que diz respeito à inter-relação das diferentes componentes do capital de marca e ao impacto da notoriedade nos ganhos da marca, em termos da qualidade percebida e das associações à marca. Comprovou-se ainda a relevância das promoções monetárias e não monetárias no capital das marcas. No entanto, os dados analisados mostram a inexistência de uma relação positiva entre a qualidade percebida e a fidelidade, o que poderá indiciar que a qualidade percebida não é um elemento suficiente para o sucesso da marca.

3.1.7 A abordagem de Pappu, Quester e Cooksey

Pappu, Quester e Cooksey (2005, 2006) publicaram o resultado de pesquisas cujo objetivo se centrou no desenvolvimento de uma escala multidimensional para a

medição do capital de marca. Esta escala, composta por quatro dimensões, foi aplicada a produtos e marcas do setor automóvel e de televisores na Austrália, tendo ainda sido estudada a relação entre o capital de marca e a imagem do país de origem.

O capital de marca é analisado em termos das percepções dos consumidores, focando-se menos no seu comportamento de compra, tal como fizeram Aaker e Keller (Pappu, Quester e Cooksey, 2005, 2007). Os autores definem o capital de marca enquanto capital que os consumidores associam às marcas, nas dimensões da notoriedade, associações, qualidade percebida e fidelidade.

Na escala apresentada, Pappu, Quester e Cooksey (2007) incluíram medidas para a análise da personalidade da marca e associações organizacionais, aprofundando a escala de Yoo e Donthu (2001) relativamente à dimensão das associações. Estes estudos confirmaram a multidimensionalidade do capital de marca, nas quatro dimensões propostas por Aaker (1991) e posteriormente por Yoo e Donthu (2001). Ao contrário do trabalho de Yoo e Donthu, foi possível individualizar as dimensões associações e notoriedade, o que era uma importante limitação da escala original.

3.1.8 Outras abordagens ao capital de marca de produtos e serviços

Outros autores desenvolveram estudos em diferentes setores e áreas de atividade, geralmente com recurso a análises quantitativas, aplicando inquéritos e recorrendo a análise fatorial exploratória e/ou confirmatória, de forma a melhorar o conhecimento sobre o capital de marca e os seus constituintes, conforme se verifica pela análise da Tabela 3.3.

Os estudos realizados em torno do capital de marca têm pretendido desenvolver escalas válidas para a sua determinação, analisando a sua multidimensionalidade e o valor gerado para o consumidor e para a organização, obtido através do conhecimento, percepções comportamentos e preferências dos consumidores. Para tal, têm-se realizado trabalhos empíricos em diversas categorias de produtos e contextos culturais, não existindo abordagens dominantes, dada a diversidade de contextos onde estes trabalhos têm sido realizados.

Tabela 3.3: Estudos realizados no âmbito do capital de marca de produtos e serviços

Autores	Objetivo	Metodologia	Resultados
Berry (2000)	Desenvolver um modelo para a gestão de marcas de serviços	Estudo qualitativo que, partindo do caso de grandes empresas de serviços, analisou e discutiu diferentes estratégias tendentes à geração de capital de marca.	Destaque para o capital de marca nos serviços, que resulta da sua notoriedade e significado para os consumidores. Reforço da importância da marca e dos benefícios emocionais no incremento da confiança nos serviços.
Konecnik e Gartner (2007)	Analisar abordagens do capital de marca num destino turístico	Desenvolvimento, teste e validação de escala, tendo como base os trabalhos de Aaker (1991) e Yoo e Donthu (2001).	Escala para a análise do capital de marca de um destino turístico, tendo como dimensões a notoriedade, imagem, qualidade e fidelidade.
Kim e Kim, (2004)	Testar as dimensões do capital de marca em insígnias de restauração	Escala com as dimensões: notoriedade, fidelidade, qualidade percebida e imagem.	As escalas desenvolvidas mostraram elevada consistência.
Tong e Hawley, (2009)	Estudar o capital de marca de equipamentos desportivos na China	Utilizam o modelo de Aaker.	Níveis de consistência e validade adequados.
Washburn e Plank (2002)	Analisar empiricamente a escalas de Yoo e Donthu (2001)	Modelo de equações estruturais.	Mostrou limitações na escala de Yoo e Donthu (2001), tendo sugerido um aprofundamento da pesquisa e a junção da notoriedade e das associações.

Para além dos aqui discutidos, existem outros modelos para medir o desempenho das marcas nas suas diversas dimensões, incluindo abordagens desenvolvidas por empresas de estudos de mercado, que analisam, comparam e acompanham o desempenho de marcas suas clientes, como são os casos da WPP (Milward Brown) e da Nielsen. Estas empresas comercializam estes estudos junto de um conjunto de empresas que pretendem analisar o desempenho das suas marcas e compará-las com o de outras marcas, ou países. No entanto, a confidencialidade dos resultados, a falta de informações detalhadas sobre a metodologia e pressupostos seguidos na sua conceptualização, bem como os objetivos seguidos neste processo de investigação não justifica a análise destes modelos.

3.2 O capital de marca do retalhista

Os consumidores desenvolvem percepções, adicionando capital às marcas com que se relacionam, quer se trate das marcas dos produtos e serviços que consomem, quer dos pontos de venda que frequentam (Pappu e Quester, 2006). Adquirir um produto de uma marca forte pode ser considerada uma "opção segura" e que diminui o risco associado à sua escolha por parte dos consumidores. Nos serviços, dada a sua intangibilidade, o consumidor poderá preferir adquirir um serviço a um prestador com elevado capital de marca, uma vez que este lhe transmite maior segurança (Berry, 2000).

A geração de capital de marca é um eixo estratégico importante para os retalhistas, dados os seus múltiplos benefícios, como seja a capacidade de diversificação do negócio – designadamente, formatos de negócio e gamas de produtos associadas - e de melhor enfrentar os desafios competitivos (Pappu e Quester, 2006a). Neste enquadramento, as organizações têm desenvolvido esforços no desenvolvimento e valorização das suas marcas e dos seus ativos estratégicos. Arnett, Laverie e Meiers (2003) destacam a importância do estudo do capital de marca retalhista, enquanto indicador do nível de eficácia da sua estratégia e ações de marketing. Assim, O capital de marca retalhista poderá também ser usado enquanto instrumento para avaliar a atratividade de segmentos de mercado e para examinar a importância dos diversos componentes do capital de marca em retalhistas específicos.

As abordagens ao capital de marca do retalhista possuem especificidades relativamente às tradicionais abordagens ao capital de marca dos produtos. Segundo Ailawadi e Keller (2004), essas especificidades são:

- O "preço prémio" é um dos indicadores de capital de marca frequentemente associado ao capital de marca dos produtos. Este indicador não poderá ser aplicado na determinação do capital de marca dos retalhistas, dado que muitas insígnias utilizam exatamente o seu baixo preço como elemento central do seu posicionamento;
- As abordagens tradicionais ao capital de marca comparam-nas com produtos sem marca - "*non-brand benchmarking*" - que é uma situação difícil de encontrar no comércio a retalho.

Apesar da relevância do tema e da importância dada pelos retalhistas à gestão da sua marca, não se encontraram muitos estudos publicados centrados na análise do capital de marca retalhista na perspetiva do consumidor. Os estudos analisados indicam que o conceito de capital de marca, usualmente aplicado no contexto de produtos e de categorias de produtos, pode ser adaptado aos retalhistas, usando-se nestes casos a designação de *store equity* ou *retail equity*.

- Aaker (1991, p. 15) define o capital de marca retalhista na perspetiva do consumidor enquanto "valor que os consumidores associam ao retalhista, como reflexo das dimensões das associações, qualidade percebida, notoriedade e fidelidade";
- Pappu e Quester (2006, p. 319) definem o capital de marca retalhista enquanto "o valor adicionado pelo consumidor à marca retalhista, refletido nas dimensões da notoriedade, associações, qualidade percebida e fidelidade";
- Hansen, Singh e Chintagunta (2005) e Willems e Swinnen (2008) conceptualizam o capital de marca retalhista (*store equity*), como o efeito diferencial que o conhecimento/relacionamento com a marca-retalhista (ponto de venda) tem nos comportamentos dos consumidores.

Em seguida, analisa-se com maior detalhe as abordagens de Arnett, Laverie e Meieres (2003) e de Pappu e Quester (2006 e 2008), uma vez que estes autores estudaram o capital de marca retalhista, tendo por base as abordagens de capital de marca de produtos acima referenciadas, designadamente Yoo e Donthu (2001) e de Aaker (1991). Adicionalmente, as abordagens de Arnett, Laverie e Meiers (2003) e de Pappu e Quester (2006 e 2008) serviram de base a estudos posteriores, aplicados a retalhistas com pontos de venda físicos e virtuais.

3.2.1 Abordagem de Arnett, Laverie e Meiers

Arnett, Laverie e Meiers (2003) desenvolveram uma abordagem multidimensional para a análise do capital de marca retalhista, que aplicaram a uma amostra de conveniência no setor do retalho de produtos de vestuário. Este trabalho utilizou as dimensões fidelidade ao ponto de venda, notoriedade, associações (qualidade do produto e valor percebido) e qualidade do serviço:

- A fidelidade refere-se aos comportamentos de compra repetidos, intenções de compra futuras e recomendações;

- A qualidade do serviço é uma dimensão onde se procura analisar a percepção dos consumidores relativamente à excelência do serviço prestado aos consumidores;
- A notoriedade refere-se à familiaridade do consumidor com o retalhista;
- As associações referem-se a aspetos vistos como únicos e superiores por parte dos consumidores.

Arnett, Laverie e Meiers utilizam uma abordagem idêntica à proposta por Yoo e Donthu (2001) relativamente ao estudo do capital de marca de produtos, no que respeita às dimensões da fidelidade e à notoriedade. No entanto, os autores desagregaram a notoriedade das associações, propondo duas dimensões diferentes (ultrapassando uma das limitações centrais colocadas à escala de Yoo e Donthu) e acrescentado a dimensão da qualidade do serviço.

A metodologia proposta pelos autores prevê que as dimensões da notoriedade, qualidade do serviço e fidelidade sejam medidas através da utilização de escalas comuns a diferentes estudos e contextos retalhistas e culturais, devendo a dimensão das associações ser alvo de uma abordagem individualizada, em função das especificidades da proposta de valor do retalhista.

3.2.2 Abordagem de Pappu e Quester

Os trabalhos de Pappu e Quester (2006 e 2008) tiveram como objetivo aprofundar o conceito de capital de marca retalhista, procurando estender as abordagens do capital de marca de produtos às especificidades dos retalhistas. Este modelo multidimensional baseou-se sobretudo nos trabalhos de Arnett, Laverie e Meiers (2003), de Yoo e Donthu (2001) e de Aaker (1996).

No seu trabalho, Pappu e Quester (2006) procuraram estudar o capital de marca retalhista, levando em consideração o eventual impacto que especificidades relacionadas com os formatos de loja pudessem ter nas percepções e comportamentos dos consumidores relativamente à insígnia e ao seu capital de marca. Neste enquadramento, utilizaram um número superior de itens, que lhes permitisse identificar os aspetos mais relevantes para os diferentes formatos de retalho.

Através de análise fatorial confirmatória, obtiveram uma escala com 15 variáveis, repartidas por quatro variáveis latentes (notoriedade, associações,

qualidade percebida e fidelidade), tendo obtido níveis adequados de ajustamento. Esta escala foi usada posteriormente em Pappu e Quester (2008), comparando dois formatos de loja distintos, tendo-se obtido resultados adequados.

O estudo confirmou que a estrutura do capital de marca retalhista é semelhante à dos produtos, mostrando que os consumidores desenvolvem associações às marcas que preferem e consomem, incluindo os retalhistas onde compram os produtos.

Comparando esta escala com a escala de Yoo e Donthu (2001), Pappu e Quester propõem a separação das dimensões da notoriedade e das associações, e não incluíram a dimensão de "capital global da marca". Mais concretamente, nesta abordagem:

- A notoriedade representa a "capacidade do consumidor para reconhecer ou lembrar um retalhista dentro de um conjunto de insígnias" (Pappu e Quester, 2006, p. 320), sendo um elemento essencial para a construção de associações, percepções de qualidade e fidelidade relativamente ao retalhista;
- Os autores definem as associações como as memórias do consumidor relativamente a um retalhista. Neste contexto, incluem medidas para o estudo da imagem do retalhista, enquanto um conjunto de associações capazes de gerar um determinado significado;
- A qualidade percebida foi conceptualizada como uma dimensão separada das associações, que mede a percepção de qualidade do ponto de vista do consumidor. Os autores centram-se na percepção de qualidade dos retalhistas e dos produtos que estes disponibilizam;
- A fidelidade é analisada em termos de comportamentos e de atitudes, analisando-se a intenção dos consumidores em escolher/fazer compras num determinado ponto de venda/insígnia retalhista.

Outros autores também confirmaram a validade deste modelo. Chen e Green (2009) utilizaram esta escala para analisar o capital das marcas de retalhistas (insígnias de hipermercados) a operar na segunda maior cidade tailandesa, tendo obtido resultados que confirmam a validade da escala de Pappu e Quester (2006). No entanto, a validação destas escalas realizada no estudo de Chen e Green (2009) implicou a introdução de algumas alterações, designadamente através da realocação de alguns dos itens e de dimensões.

3.2.3 Abordagem da Nielsen

A Nielsen, empresa de consultadoria internacional com uma profunda experiência em estudos do desempenho de produtos de grande consumo e dos retalhistas alimentares, designadamente em Portugal, desenvolveu uma abordagem própria, identificando 21 elementos constituintes do *retail equity*. Este trabalho é realizado através de inquérito aos consumidores e indica a hierarquia de importância dos diferentes atributos para os clientes de retalhistas alimentares. Anualmente, através da análise dos dados recolhidos, é possível aferir a relevância dos diferentes fatores para os consumidores (Tabela 3.4).

Os retalhistas alimentares podem analisar o seu desempenho em cada um dos atributos, bem como a evolução do seu desempenho, comparando-o com o dos seus concorrentes. No entanto, por razões de confidencialidade, a Nielsen não partilha informação relativa ao desempenho das diferentes insígnias, relativamente aos atributos que analisa. Por outro lado, os atributos não são agrupados em fatores, tal como acontece com a generalidade dos trabalhos de investigação de cariz académico, o que limita a sua análise.

Tabela 3.4: Retail Equity no Retalho Alimentar em Portugal – Ranking dos Atributos

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
É fácil de ir	1	9	2	2	5	1	1
Boa qualidade dos frescos	2	10	5	8	6	9	9
Loja com ambiente agradável	3	3	3	3	9	11	10
É fácil encontrar o que pretendo	4	1	1	1	2	2	4
Tem sempre tudo o que preciso	5	5	7	13	12	12	6
A loja tem tudo o que eu preciso	6	2	4	4	1	4	3
Boa relação qualidade - preço	7	4	8	5	4	7	5
Variedade de Carne e Peixe Fresco	8	7	6	15	16		
Grande variedade de Frutas e Vegetais	9	11	9	12	14		
Tem marcas de elevada qualidade	10	17	14	16	7	5	7
Boa apresentação dos produtos	11	6	10	6	11	14	14
Serviço de caixa eficiente	12	12	11	10	18	19	20
Loja com uma boa higiene e limpeza	13	8	13	7	13	16	12
O serviço dos funcionários é bom	14	15	16	9	10	15	17
Grande variedade de marcas conhecidas	15	16	19	17			
Têm a sua própria marca	16	21	17	14	8	22	15
Promoções atrativas e interessantes	17	13	12	11	3	6	8
Preços baixos na maioria dos produtos	18	14	18	19	19	17	11
Elevada qualidade no pronto a comer	19	19	20	22	20	8	22
Espaçosa	20	18	15	18	17	20	19
Fácil de estacionar	21	22	22	20	22	23	23
Horário alargado	22	20	21	21	21	21	18
Programas de fidelidade	23	23	23	23	23	18	2

Fonte: Nielsen (2011b)

3.2.4 Outras abordagens ao capital de marca dos retalhistas

Para além dos estudos acima referenciados, e apesar do escasso número de trabalhos identificados neste âmbito, foram consultados outros trabalhos de investigação relacionados com o capital de marca retalhista de que se destacam:

- A investigação de Chen e Tseng (2010) aplica a escala de Pappu e Quester para o estudo do capital de marca, que se revelou consistente e adequada para o estudo do capital de marca de uma empresa de transporte aéreo tailandesa;
- O estudo Christodoulides et al (2006), relativamente ao capital de marca de retalhistas que desenvolvem a sua atividade *online*, identifica como dimensões relevantes para o capital de marca retalhista a ligação emocional à insígnia, a experiência de navegação *online*, a capacidade de resposta do *site* e do serviço ao cliente, a confiança e a satisfação.

Esta análise indicia que podem existir especificidades associadas a diversos aspetos da atividade retalhista, designadamente em função da sua presença física ou apenas relacionada com o comércio eletrónico (loja *online*). Paralelamente, verificou-se que a escala de Pappu e Quester (2006) para a análise do capital de marca retalhista foi aplicada por outros autores, como foi o caso dos exemplos acima referidos, tendo igualmente obtido níveis de ajustamento e de validade adequados.

3.3 As dimensões do capital de marca

Os modelos anteriormente apresentados possuem diferentes componentes e enquadramentos, coincidindo, no entanto, em muitas das dimensões de análise, que serão aprofundados de seguida. Serão analisadas as principais escalas utilizadas para a aferição do capital de marca, designadamente no que concerne à notoriedade, à fidelidade, à qualidade percebida e às associações.

3.3.1 A notoriedade

A notoriedade mede o nível de presença da marca na memória do consumidor. Reflete-se no conhecimento relativamente à marca e na capacidade do consumidor recordar, identificar e diferenciar a marca de outras ofertas concorrentes (Aaker, 1996a; Brito, 2010; Keller, 1993). Como se verifica na Tabela 3.5, a notoriedade

pode ser analisada em termos de profundidade e amplitude. A profundidade refere-se à facilidade com que os consumidores se lembram ou reconhecem a marca, enquanto a amplitude se refere à variedade de situações de compra e de consumo a que o consumidor associa uma marca (Hoeffler e Keller, 2002).

Tabela 3.5: Definições de notoriedade

Autor e data	Definição
Aaker(1991)	A notoriedade refere-se à capacidade do consumidor se recordar ou reconhecer a marca.
Keller (1993)	A notoriedade é a capacidade do consumidor se referir espontaneamente a uma marca ou a facilidade em se recordar dela.
Netemeyer et al, (2004)	A notoriedade representa o nível com que os consumidores se recordam automaticamente duma marca quando se menciona uma categoria de produtos específica.
Pappu, Quester e Cooksey (2005)	A notoriedade refere-se à presença da marca na mente dos consumidores, sendo estudada em termos de memorização e de reconhecimento.

Segundo Seetharaman, Nadzir e Gunalan (2001) existem quatro níveis diferentes de notoriedade:

- A notoriedade dominante, nos casos em que os consumidores associam determinadas categorias de produtos a marcas específicas, como a *Gillette* e a *Coca-Cola*;
- A notoriedade *top-of-mind*, ou de primeiro nível, representa a primeira marca que surge no espírito do consumidor associada a uma categoria ou classe de produtos;
- A notoriedade espontânea representa o conjunto de marcas de que o consumidor se recorda, por ele próprio, dentro da categoria ou classe de produtos;
- A notoriedade assistida, que é constituída pelas marcas que o consumidor associa a uma determinada situação ou categoria de produtos, identificando-as de entre uma listagem disponibilizada.

A obtenção de um elevado nível de notoriedade é um requisito para a inclusão da marca no conjunto evocado pelos consumidores no âmbito de um processo de compra, podendo contribuir para as suas decisões mesmo quando não existe outro tipo de associações (especialmente em compras de baixo envolvimento), sendo simultaneamente condição essencial para o estabelecimento de associações (Keller,

2001, Rajh, 2002). No entanto, sendo um fator relevante, não é necessariamente suficiente para a compra da marca ou para a sua colocação no conjunto evocado (Wang et al, 2011).

Embora seja geralmente considerada um constituinte do capital de marca, conforme se verificou nos diversos trabalhos discutidos, há estudos que referem a notoriedade como um ponto de partida do capital de marca - um antecedente necessário, que está na base de outras dimensões, mas não um seu constituinte. Assim sendo, a notoriedade pode não assumir um carácter explicativo do capital de marca, mas estar na base de outros dos seus constituintes (Rodrigues, 2008).

3.3.2 As associações à marca

As associações referem-se aos significados que os consumidores memorizam relativamente à marca e são construídas por diversos meios (Keller, 1993). Estes significados podem incluir diferentes constituintes, como as ligações a atributos físicos dos produtos e a percepções de pessoas, lugares e ocasiões, evocados em conjunto com as marcas (Henderson, Iacobucci e Calder, 1998, citado em Njite, 2005). Como se pode constatar na Tabela 3.6, diferentes autores definem o conceito de associações à marca.

Tabela 3.6: Definições de associações

Autor e data	Definição
Keller (1998, p. 13)	"As associações são definidas enquanto conjuntos de informação, que ligam a marca à memória do consumidor e que conferem um significado à marca".
Aaker (1996)	As associações são constituídas pelo valor percebido, personalidade da marca e associações organizacionais.
Ha, Janda e Muthaly (2010) e Aaker (1991)	As associações são constituídas pelo conjunto de significados nas nossas memórias relativamente às marcas.
Low e Lamb (2000)	As associações incluem três dimensões: a imagem, as atitudes e a qualidade percebida.
Netemeyer et al (2004)	As associações às marcas incluem a notoriedade, familiaridade, popularidade e associações organizacionais.

Os autores mencionados na Tabela 3.6. concordam que as associações são um elemento central do capital das marcas e incluem as percepções dos consumidores relativamente à imagem e significados da marca. Existem, no entanto, algumas diferenças no que concerne ao componente das associações, estudadas no âmbito do capital de marca:

- A necessidade de distinguir as associações da notoriedade é reforçada por um conjunto de autores, designadamente por Keller (1998).
- As associações e a qualidade percebida são habitualmente tratadas como duas dimensões distintas no estudo do capital de marca. Sobre este tema, Aaker (1997) refere que a qualidade percebida é um tipo de associação que, pela sua relevância, se autonomizou da “dimensão original”, sendo que as associações contêm os elementos não incluídos na qualidade percebida.

Segundo Keller (1993), as associações podem ser classificadas em três categorias:

- Os **atributos** são constituídos pelos componentes que caracterizam o produto, relacionados com a compra ou o consumo. Podem estar relacionados com o produto propriamente dito (ex. ingredientes) ou com outros elementos, como as informações de preço, embalagem e aspeto visual, os seus utilizadores (que tipo de pessoa usa o produto) e com o seu uso (em que tipo de situação pode ser usado);
- Os **benefícios** da marca referem-se à valorização pessoal que os consumidores associam ao produto ou serviço, de natureza funcional, experiencial ou emocional;
- As **atitudes** referem-se à avaliação global subjetiva, que o consumidor desenvolve relativamente ao produto e aos seus benefícios funcionais e experimentais, bem como aos benefícios simbólicos que ajudam os consumidores a exprimirem-se.

Nesta dimensão, as especificidades associadas aos diferentes tipos de marcas e de retalhistas, bem como os seus posicionamentos, identidades e os contextos culturais onde se inserem, são diversos. Deste modo, muito dos estudos consultados apontam para a necessidade de adaptar as escalas aos contextos específicos em que são aplicadas.

Num estudo realizado no mercado espanhol, González-Benito e Martos-Partal (2012) concluíram que as percepções dos consumidores relativamente às marcas de distribuidor estão muito relacionadas com as percepções face ao retalhista, à coerência do seu posicionamento e às suas ações de marketing. É, assim, muito relevante para os gestores das MD identificar as associações que os consumidores desenvolvem relativamente às suas marcas e até que ponto se afastam do tradicional conjunto de associações ligadas a menor qualidade a um preço mais baixo. É ainda relevante compreender de que forma as associações dos consumidores relativamente ao retalhista se transferem para as MD e qual o contributo das MD para o desenvolvimento das associações ao retalhista.

3.3.3 A qualidade percebida

A qualidade percebida refere-se á avaliação que o consumidor faz do desempenho da marca, e resulta das diversas experiências e comparações que realiza, das suas expectativas, da finalidade com que adquire os produtos e do seu desempenho efetivo (Chen e Tseng, 2010; Hu e Chuang, 2009). A Tabela 3.7 apresenta diferentes definições de qualidade percebida. Todos os autores a definem enquanto avaliação subjetiva da qualidade, com base na experiência e expectativas, relacionando-a com a satisfação obtida e com a estima relativamente à marca.

Tabela 3.7: Definições de qualidade percebida

Autor e data	Definição
Gill e Dawra (2010)	A qualidade percebida relaciona-se com a expectativa do consumidor relativamente à capacidade do produto satisfazer as suas expectativas. Neste contexto, a qualidade percebida não está necessariamente ligada ao desempenho do produto.
Ha, Janda e Muthaly (2010)	A qualidade percebida refere-se à avaliação cognitiva da experiência do consumidor com a marca. É construída ao longo de todas as interações e experiências com a marca, antes, durante e depois da transação.
Netemeyer et al (2004)	A qualidade percebida refere-se ao julgamento que o consumidor faz da excelência, superioridade e estima relativamente à marca, comparativamente com as expectativas iniciais e as marcas alternativas.
Zeithaml (1988)	A qualidade percebida difere da qualidade objetiva e incluiu um nível elevado de abstração, que depende de diversos fatores, como as necessidades específicas, as situações de consumo e as marcas analisadas.

Pode ainda afirmar-se que a qualidade percebida é um componente do capital de marca com reflexos relevantes nas intenções de compra, na escolha da marca, na fidelização e na disponibilidade do consumidor para pagar mais pela marca (Aaker, 1996a; Chen e Tseng, 2010; Ha, Janda e Muthaly, 2010).

3.3.4 A fidelidade

A fidelidade representa um histórico de comportamentos do indivíduo relativamente à marca, que se materializa de diversas formas, designadamente a intenção de repetir a compra, na maior resistência a propostas concorrentes, na menor sensibilidade a diferenças de preço, na vontade em continuar a investir na relação com a marca, na abertura para recomendar a marca a outros consumidores e nas crenças relativas à marca (Gomez e Rubio, 2010; Ha, Janda e Muthaly, 2010; Katarzyna e Patryk, 2011; Reynolds e Phillips, 2005).

A fidelidade é conceptualizada de diferentes formas, como se pode observar na Tabela 3.8. Os autores referem-na como sendo um conjunto de atitudes e comportamentos, traduzidos em compras repetidas, atitudes perante a marca, ligação e comprometimento, intenção de compra, entre outras.

Tabela 3.8: Definições de fidelidade

Autor e data	Definição
Ha, Janda e Muthaly (2010)	A fidelidade à marca deriva das atitudes e comportamentos que decorrem de um processo evolutivo de carácter psicológico relativo à marca.
Sopanen (1996, citado em Turner e Wilson, 2006)	Existem 5 níveis de fidelidade: fidelidade monopolista (em que não há opção para o consumidor); por inércia (não há procura de opções); por conveniência (deriva dos acessos/localização); por preço (resulta do preço ou imagem de preço) e emocional (relação e sentimento de pertença).
Ailawadi, Steernkamp e Pauwels (2008)	Operacionalizam a fidelidade comportamental a um ponto de venda/insígnia, com o <i>Share of wallet</i> , (relacionando os seus gastos na insígnia com os gastos totais nesse formato de retalho), o <i>Share of itens</i> (quota dos itens comprados na insígnia relativamente ao número total de itens) e o <i>Share of buying trips</i> (proporção das visitas à loja, comparativamente com as visitas totais a lojas do mesmo formato).
Gill e Dawra (2010)	A fidelidade inclui a atitude e os comportamentos dos indivíduos. A fidelidade comportamental refere-se aos comportamentos de compra que se repetem ao longo do tempo, enquanto a atitude está ligada às crenças e intenções relativamente às marcas.

Os retalhistas podem utilizar diversos indicadores para analisar a fidelidade dos seus clientes, em termos de atitudes e de comportamentos. Neste âmbito, o retalhista *Tesco* publica, no seu relatório de contas, um indicador que retrata a percentagem de consumidores que despendem mais do que 50% do montante que gastam em produtos alimentares (*Share of wallet*) num único retalhista (*Tesco*, 2011). Por seu lado, a Nielsen (2012) analisa um conjunto de indicadores em simultâneo, como a penetração nos lares, a frequência de compra e o montante de compra por família.

A fidelidade inclui comportamentos e atitudes perante a marca, que poderão levar a que esta seja novamente escolhida e consumida em regime absoluto ou partilhado. Numa grande parte dos produtos e serviços, muitos dos consumidores são fiéis a um conjunto de marcas, e não apenas a uma, que consideram adequadas à satisfação das suas necessidades (Kotler, 2000). Desta forma, assumem comportamentos de fidelidade partilhada, devido à procura de variedade, à ocasião de compra, ao nível de diferenciação percebido e aspetos relacionados com as especificidades do produto ou serviço em questão ou do seu envolvimento relativamente à ocasião de compra. Para o retalhista, a fidelidade dos consumidores inclui a vontade em voltar ao ponto de venda e/ou de o prescrever a outros consumidores, tornando mais reduzido o custo de captação de novos clientes e de adoção de inovações (Cunha, 2006).

A fidelização de clientes é geralmente apontada como um objetivo essencial das empresas, sendo vista como um vetor fundamental da rentabilidade e sustentabilidade da organização (Katarzyna e Patryk, 2011). Segundo Reichheld e Sasser (1990), a fidelização dos clientes permite à empresa uma vantagem de custos, já que os esforços associados à aquisição de novos clientes são significativamente mais elevados do que os custos de os manter. Simultaneamente, uma maior experiência da empresa no relacionamento com o consumidor leva a um melhor conhecimento das suas expectativas e necessidades, permitindo servi-lo melhor, potenciando a compra de um maior cabaz de produtos, maior satisfação, menor sensibilidade ao preço e possivelmente um passa-palavra favorável.

As marcas de distribuidor pretendem ser um instrumento do retalhista que visa o incremento da fidelidade, servindo como uma "barreira à saída" dos consumidores, dados os custos de mudança associados à experimentação de toda uma gama de produtos de marca de outro distribuidor. Contudo, a relação entre a importância das MD e a fidelidade à insígnia parece apresentar a forma de um U invertido, sendo que,

num extremo, os consumidores que não frequentam a insígnia também não compram MD, e no outro extremo, os consumidores que quase só compram marcas de distribuidor têm o preço e a poupança como principal prioridade e por isso não são clientes fiéis a um ponto de venda (Ailawadi, Steenkamp e Pauwels, 2008; Ngobo, 2011):

- Os consumidores com maiores taxas de uso de MD privilegiam as dimensões económicas, como sejam a procura de preços mais baixos, ou a sua perceção relativamente à racionalidade dos seus comportamentos de compra (Binninger, 2008). Tendem a ser mais sensíveis ao preço e estar menos interessados em identificar diferenças entre MD de várias insígnias (Ngobo, 2011).
- Os consumidores mais orientados para a qualidade têm processos de fidelização complexa. Estes consumidores podem ter dificuldade em aceitar que o retalhista tenha competências para corresponder às suas expectativas de qualidade num número diversificado de categorias em simultâneo, optando por repartir as suas compras por outros retalhistas e MD (González-Benito e Martos-Partal, 2012).

Assim, as marcas de distribuidor não aparentam ter um impacto significativo na fidelização dos consumidores à insígnia. Nos casos em que os compradores procuram soluções mais económicas, as MD poderão contribuir para gerar tráfego no ponto de venda, especialmente em categorias associadas a compras de conveniência (Dawes e Nenycz-Thiel, 2013).

Contudo, atualmente, com a crescente complexidade da oferta de marcas de distribuidor, as motivações de ordem experimental e simbólica poderão assumir uma maior relevância para os consumidores (Ambroise 2005, citado em Mathews-Lefebvre e Ambroise, 2007). As MD poderão proporcionar novos benefícios aos consumidores, tais como a qualidade percebida (dimensão utilitária), o entretenimento, exploração, procura de variedade (dimensão experiencial) e a autoexpressão e o estímulo (dimensão simbólica). Desta forma, poderão funcionar como uma ferramenta para os retalhistas procurarem um maior nível de fidelização dos seus clientes (*share of wallet*) e atrair outros clientes para as MD.

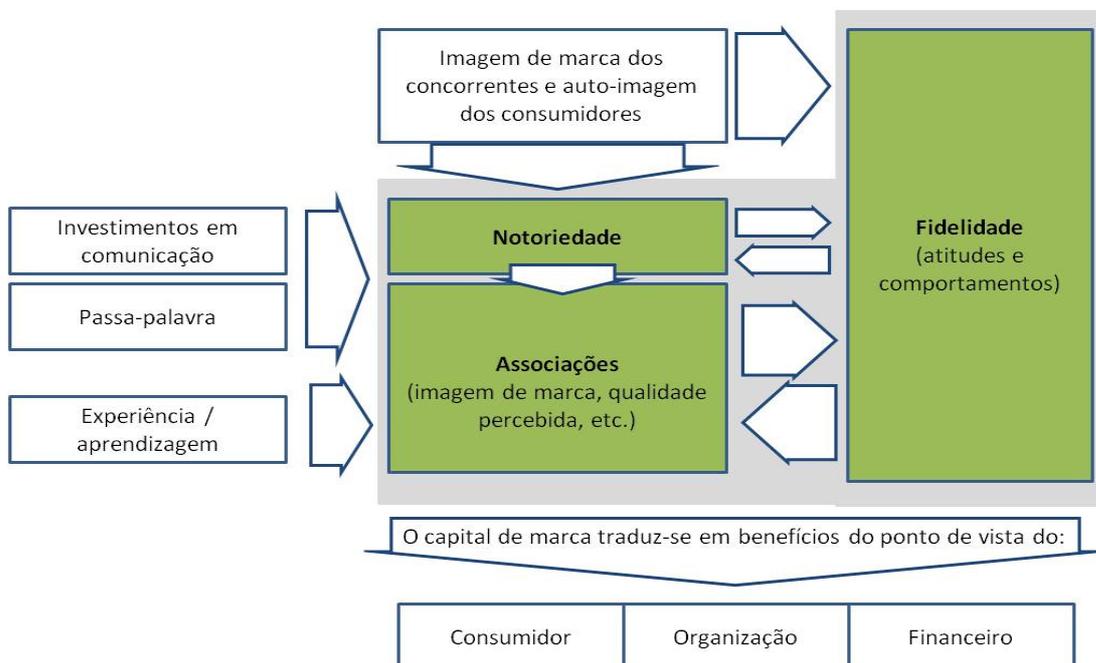
Em conclusão, a fidelidade é uma das dimensões do capital de marca, pela relação entre a fidelidade e a satisfação e a importância da fidelidade para a consolidação de uma marca (Kim e Kim, 2004).

3.4 Síntese do capítulo

O capital de marca pode ser analisado sob a perspectiva do consumidor ou da organização. O seu estudo tem uma relevância significativa na análise do seu desempenho e para o desenvolvimento de planos estratégicos e operacionais que intensifiquem a geração de valor para a empresa e para os consumidores.

Do ponto de vista do consumidor, o capital de marca é um conceito multidimensional que representa o efeito diferencial que o conhecimento e o contacto com a marca provocam nas perceções, comportamentos e preferências dos consumidores, gerando valor acrescentado para a organização e para o consumidor. De uma forma resumida, a Figura 3.3. apresenta o capital de marca, enquadrando os seus principais antecedentes e constituintes.

Figura 3.3: O capital de marca - enquadramento e componentes



Apesar de não apresentar a sua validação empírica, os trabalhos de Aaker (1991, 1996) e Keller (1993) constituem alicerces fundamentais para o desenvolvimento de escalas e métricas para o estudo do capital de marca. Yoo e Donthu (2001) sistematizaram o estudo do capital de marca através de uma abordagem multidimensional que foi posteriormente utilizada e validada por outros

autores, relativamente a marcas de produtos e insígnias de retalho. De entre os estudos que se basearam na investigação de Yoo e Donthu (2001), destacam-se os trabalhos de Pappu e Quester (2006, 2008), que analisam o capital de marca do retalhista, através das dimensões da notoriedade, associações, qualidade percebida e fidelidade.

Capítulo 4. Metodologia

Na Tabela 4.1 apresentam-se os objetivos, a descrição sumária do processo de investigação, bem como a metodologia seguida para os atingir e as diferentes fases associadas ao projeto de investigação, que irão ser discutidas no presente capítulo.

Tabela 4.1: Objetivos e fases do processo de investigação

Objetivo geral	Analisar o impacto das marcas de distribuidor no capital de marca do retalhista alimentar		
Objetivos específicos	Enquadrar as MD no sortido e na estratégia de marketing dos retalhistas alimentares;		
	Analisar o contributo das MD para o relacionamento do retalhista com o mercado e particularmente com os consumidores;		
	Analisar o capital de marca da MD e os seus constituintes;		
	Conceptualizar e validar um modelo teórico para a mensuração do capital da MD na perspetiva do consumidor		
Elaboração do modelo teórico	Revisão da literatura	Entrevistas, observação, recolha de dados secundários	Participação em congressos
	Definição do modelo teórico		
Recolha de dados	Inquérito: Conceção, pré-teste e implementação na amostra definida		
Análise de dados e estimação do modelo	Estatística descritiva		
	Análise Fatorial exploratória	Análise Fatorial confirmatória	
Validação do modelo	Replicação do inquérito contendo o modelo teórico ajustado, junto de uma amostra independente		
	Análise da qualidade do ajustamento e aceitação/rejeição do modelo teórico proposto		
Conclusões	Análise crítica ao processo desenvolvido; identificação das conclusões e implicações do trabalho, limitações e linhas de orientação futura		

4.1 Objetivos gerais e específicos

Este trabalho de investigação tem como objetivo geral o estudo do “impacto das marcas de distribuidor no capital de marca do retalhista alimentar”, baseando-se nas perceções e comportamentos dos consumidores relativamente às marcas de distribuição das duas principais insígnias a operar nesta indústria em Portugal. Neste sentido, estabeleceram-se objetivos específicos que pretendem analisar diferentes aspetos dentro da problemática do capital de marca do distribuidor.

Com o objetivo específico de compreender o enquadramento das marcas de distribuidor no sortido e na estratégia de marketing dos retalhistas alimentares, este trabalho desenvolverá uma análise ao setor do retalho alimentar e ao seu enquadramento competitivo, especialmente no mercado português.

Em simultâneo, as MD serão enquadradas enquanto elemento constituinte da proposta de valor do retalhista, analisando-se o seu contributo para o relacionamento do retalhista com o mercado. Assim, serão identificados os seus principais desafios competitivos relativamente a outras marcas. Simultaneamente, analisar-se-ão as perceções dos consumidores relativamente às MD de diferentes insígnias.

Com o objetivo específico de estudar o capital de marca da MD e os seus constituintes, estas marcas serão analisadas à luz da teoria existente relativamente ao capital de marca. Desta forma, pretende-se desenvolver um modelo teórico para a mensuração do capital da MD na perspetiva do consumidor, relacionando-a com o capital de marca do próprio retalhista.

Com base em modelos conceptuais já existentes e validados no âmbito do capital de marca de produtos e de retalhistas, provenientes de realidades culturais e de classes de produtos diversas, será operacionalizado um trabalho empírico, que procurará validar as escalas multidimensionais neste mercado e tipo de produtos ou marcas. Este trabalho empírico pretende aferir a adequação dos modelos conceptuais já existentes e validados, no âmbito do capital de marca de produtos e de retalhistas, ao contexto do retalho alimentar em Portugal.

Com a realização do trabalho empírico, procurar-se-á verificar se, do ponto de vista do consumidor, as MD são detentoras de capital de marca autónomo, de forma similar às marcas de produtor, distinguindo-se enquanto marca da sua entidade promotora (o retalhista). Alternativamente, caso se verifique que as MD não possuem um capital de marca próprio e autónomo face ao retalhista, procurar-se-á analisar o eventual impacto das MD no capital de marca do retalhista.

Os objetivos gerais e específicos definidos determinam a metodologia e o plano de pesquisa indicado para este trabalho. Assim, o plano de pesquisa tem por base as etapas de análise de equações estruturais propostas por Marôco (2010) e que incluem a elaboração de um modelo teórico, a recolha de dados, a análise de dados e estimação do modelo, a sua validação e por fim as conclusões.

4.2 Modelos teóricos em análise

O modelo teórico proposto neste trabalho de investigação é fruto, essencialmente, de uma análise aprofundada dos estudos publicados sobre a temática. Dado o nível de inovação nesta área de negócio, considerou-se conveniente complementar a revisão da literatura com um conjunto de outras atividades de pesquisa e de debate, como sejam a recolha de dados secundários sobre a indústria e sobre o comportamento de compra dos consumidores. Para tal, realizaram-se entrevistas a um conjunto de especialistas ligados ao comércio retalhista alimentar e a empresas de estudos de mercado. Simultaneamente, apresentou-se comunicações em diversos eventos científicos internacionais, que potenciaram o debate e uma melhor compreensão do tema e das suas especificidades.

O capital de marca é um conceito percetual e multidimensional usualmente aferido através de métodos indiretos, baseados na análise das perceções dos consumidores relativamente a diversas variáveis latentes específicas (Christodoulides e Chernatony, 2010). As variáveis latentes são formadas pela combinação de múltiplos itens, o que acrescenta importantes vantagens comparativamente com as medidas únicas (Churchill, 1979). Segundo Hair (2009), a utilização de múltiplos itens para o estudo de conceitos teóricos – variáveis latentes – permite, em muitos casos, uma melhor representação de conceitos teóricos, pela redução dos erros de medida, bem como a melhoria da estimação das relações entre os conceitos em estudo.

Os estudos consultados – por exemplo, Yoo e Donthu (2001) e Pappu e Quester (2006) – utilizam modelos reflexivos para o estudo do capital de marca, em que a direção da causalidade parte da variável latente para a variável observada. Estes modelos reflexivos são geralmente utilizados em análise fatorial, por contraposição aos modelos formativos, em que a causalidade provém das variáveis observadas para as variáveis latentes. Segundo Jarvis, Mackenzie e Podsakoff (2003), os modelos reflexivos deverão ser utilizados em contextos em que se verifica uma relação de causalidade da variável latente para a observável, em que as variáveis observáveis são as manifestações, influenciam as restantes e têm o mesmo âmbito.

Como foi discutido no capítulo 3, na revisão de literatura efetuada, não existe unanimidade relativamente às variáveis latentes a utilizar no estudo do capital de marca na perspetiva do consumidor. A complexidade de contextos e ambientes e a

relevância das marcas para as organizações e consumidores contribuem para a não existência de abordagens homogêneas. Tomando como ponto de referência a revisão da literatura realizada, a problemática do capital de marca dos retalhistas e das MD será analisada empiricamente, tendo como base os modelos de Pappu e Quester (2006) e Yoo e Donthu (2001). Este processo será efetuado em duas fases:

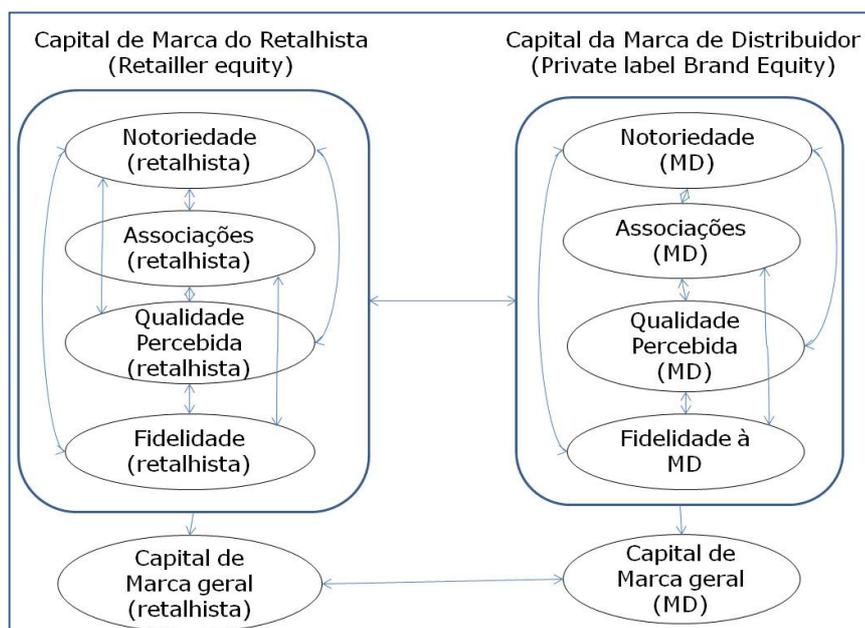
- (i) Na primeira fase, analisar-se-á autonomamente o capital de marca dos retalhistas e o capital de marca dos produtos, pela aplicação independente das escalas de Pappu e Quester (2006) para os retalhistas, e de Yoo e Donthu (2001) para os produtos de MD. Posteriormente, as duas escalas serão analisadas em conjunto, com recurso a análise fatorial confirmatória;
- (ii) Num modelo alternativo, utilizam-se as variáveis observáveis das escalas de capital de marca de produtos (Yoo e Donthu, 2001) e dos retalhistas (Pappu e Quester, 2006) e analisar-se-ão os resultados conjuntos obtidos, através de análise fatorial exploratória e confirmatória.

4.2.1 O modelo conceptual "dual"

As abordagens de marketing desenvolvidas em torno das MD têm ganho complexidade, visando uma maior diferenciação das marcas de distribuidor e da própria insígnia. A utilização de um modelo conceptual dual pretende, assim, verificar se as marcas de distribuidor se autonomizaram, conseguindo conquistar o seu próprio espaço diferenciado na mente dos consumidores, independente do retalhista que a desenvolveu. Nesse sentido, analisaremos o capital de marca retalhista e da MD e a forma como ambos se relacionam, conforme se ilustra na Figura 4.1.

Este modelo é constituído por um conjunto de variáveis latentes, fatores ou construtos, não diretamente observáveis ou mensuráveis, cujos itens são medidos com recurso a inquéritos aos consumidores das marcas (Marôco, 2010; Rodrigues, 2008). Assim sendo, o teste do modelo assentará na análise das perceções dos consumidores relativamente às marcas de distribuidor e aos próprios retalhistas.

Figura 4.1: Modelo conceptual dual



O modelo conceptual proposto, baseia-se nos trabalhos de Yoo e Donthu (2001) para a MD, e de Pappu e Quester (2006) para a marca-retalhista (*Retailer equity*). Como referido no capítulo 3, a pesquisa de Yoo e Donthu (2001), baseada nos modelos não validados de Aaker (1991, 1996) e Keller (1993) permitiu desenvolver uma abordagem multidimensional, empiricamente validada, que foi posteriormente utilizada por diversos autores, designadamente Pappu e Quester (2006), para o estudo do capital de marca de insígnias retalhistas.

Como se pode observar na Figura 4.1, este modelo conceptual pretende analisar o capital da MD e do retalhista de forma autónoma; a relação entre as diferentes variáveis latentes de cada um dos sub-modelos e a relação entre o capital de marca da MD e do retalhista. Neste contexto, será analisado o submodelo do capital da MD para verificar a sua validade, as suas variáveis latentes e as relações que se estabelecem entre elas. Pretendemos aferir a validade da escala na realidade dos produtos de MD com os clientes do *Pingo Doce* e do *Continente*, residentes na Grande Lisboa. Simultaneamente, pretende analisar-se algumas das questões que mais têm sido debatidas em estudos anteriores, como a inclusão da dimensão de "capital global da marca" e a separação entre as variáveis latentes da notoriedade e das associações. Nas fases posteriores, será efetuado um procedimento idêntico relativamente ao capital de marca retalhista, a que se seguirá uma análise integrada a ambas das escalas.

4.2.2 O modelo conceptual integrado

A pesquisa exploratória realizada no âmbito deste trabalho revelou o enorme interesse dos principais retalhistas em valorizar-se enquanto insígnia, designadamente com recurso às suas marcas de produtos (as marcas de distribuidor). As suas motivações prendem-se com o presumível impacto das MD em termos de diferenciação e fidelização dos consumidores; do seu papel enquanto instrumento de tangibilização da experiência com a marca retalhista; de eixo gerador de notoriedade; de fator potenciador de maior poder negocial com os fornecedores; e de maiores níveis de rendibilidade. Nesse sentido, os retalhistas têm realizado um elevado investimento na aquisição de competências associadas à gestão de marcas, ao seu desenvolvimento e à implementação do *marketing-mix*.

Muitos especialistas e diversos estudos abordam as marcas de distribuidor como uma extensão da marca insígnia dos retalhistas alimentares (por exemplo, Collins-Dodd e Lindley, 2003; Lee e Hyman, 2008), eventualmente pressupondo que estes produtos não possuem ativos exclusivos e estratégicos (capital de marca) relevantes face à marca-mãe, dependendo o seu sucesso, em grande medida, da coerência entre a proposta de valor dos produtos e a do retalhista.

Portanto, os elevados níveis de consumo e de satisfação com as MD não significarão necessariamente uma relação de preferência dos consumidores com marcas dos retalhistas. Poderão advir de um comportamento de compra centrado na procura de produtos com uma relação qualidade-preço mais favorável, em que o comprador se assume como alguém especializado nas compras do lar, sensato no seu comportamento de compra e competente para efetuar as suas compras em função de critérios que considera racionais (*smart shopper*), designadamente os seus benefícios funcionais. Num relatório recente, intitulado "economia do compromisso", a empresa multinacional de pesquisa de mercado TNS (2012) indica que 42% dos consumidores não adquirem a sua marca preferida nas suas compras de supermercado e que a disponibilidade no ponto de venda (facilidade de acesso) é o critério de decisão mais importante, seguido do preço. Ou seja, os consumidores não adquirem necessariamente os produtos de que mais gostam ou nem sequer frequentam a sua loja preferida, pois na maior parte dos casos, as suas decisões centram-se na acessibilidade relativamente aos pontos de venda e/ou ao produto.

Assim, caso as marcas de distribuidor sejam vistas como uma componente da marca do retalhista, não será adequado analisar as marcas de distribuidor como uma

entidade autónoma, mas antes como uma componente – relevante - do capital de marca insígnia. Neste contexto, será também avaliada a possibilidade existência de um modelo único que integra o capital de marca do retalhista e das suas marcas de distribuidor.

No modelo conceptual integrado, as variáveis observáveis das escalas de capital de MD e retalhista serão utilizadas na análise fatorial exploratória e posteriormente na análise fatorial confirmatória. Diversos autores têm recorrido à utilização sequencial de análise fatorial exploratória e confirmatória em estudos relacionados com o capital de marca, designadamente Pappu e Quester (2006) e Yoo, Donthu e Lee (2000).

Caso o modelo conceptual integrado seja validado e se obtenham melhores índices de ajustamento que no modelo dual, poderemos concluir que as marcas de distribuidor e que a marca retalhista (a insígnia) farão parte da mesma “equação de valor”.

4.2.3 Instrumentos de medida utilizados

Os itens (variáveis observadas) utilizados serão as mesmas para o modelo dual e para o modelo integrado, sendo que no modelo dual serão agrupadas em variáveis latentes previamente estabelecidas, enquanto no modelo integrado, os itens serão agrupados tendo também em consideração os resultados que se obterão da análise fatorial exploratória que entretanto se realizará.

Não tendo sido identificadas utilizações destas escalas no mercado português de marcas de distribuidor ou de retalhistas alimentares, há que considerar um conjunto de especificidades que lhe estão associadas, relativamente aos comportamentos dos consumidores na escolha dos pontos de venda e aos seus hábitos de compra. A análise do capital de marca das MD, com recurso a uma escala validada em produtos de grande consumo, não foi feita em nenhum dos estudos identificados na pesquisa bibliográfica efetuada. Assim, dadas as especificidades destes produtos e dos relacionamentos dos consumidores com os mesmos, poderão verificar-se diferenças na qualidade do ajustamento, comparativamente com os estudos originais. As escalas a utilizar são provenientes de realidades culturais, sociais e económicas bem distantes das portuguesas, sendo que o comportamento

de compra dos consumidores portugueses e as especificidades dos operadores desta indústria no nosso país poderão influenciar os resultados obtidos.

O envolvimento do consumidor na escolha do ponto de venda depende do tipo de produto e da ocasião de compra. Nos casos em que procura adquirir produtos que requeiram um maior envolvimento na compra, como é o caso de produtos de vestuário, eletrónica, etc., o consumidor poderá assumir um comportamento diverso do que tem relativamente às compras de rotina para o lar. Nesse contexto, é possível que esse nível de envolvimento venha a ter influência nas respostas dos consumidores e nas suas escolhas, fazendo com que as perceções dos consumidores relativamente aos retalhistas alimentares possam incorporar especificidades que as escalas do capital de marca dos retalhistas, originalmente validadas em lojas de departamentos, não contemplem.

a) Escala para a análise do capital de marca do distribuidor

O capital de marca do distribuidor será analisado, tendo como base as variáveis latentes e escalas originais propostas e validadas por Yoo e Donthu (2001) para a análise do capital de marca de produtos. Na abordagem proposta neste trabalho serão incluídas variáveis latentes autónomas para a notoriedade e para as associações, como forma de procurar superar uma das limitações mais apontadas à escala de Yoo e Donthu, que incluiu a notoriedade e as associações numa única dimensão. Embora essas duas variáveis latentes estejam relacionadas, dizem respeito a realidades diversas que devem ser analisadas de forma autónoma, como referem Pappu e Quester (2006) e outros.

A não existência de estudos relativos ao capital de MD que utilizem as escalas de Yoo e Donthu, bem como a inexistência (conhecida) de qualquer aplicação desta escala em Portugal, exige um maior cuidado na sua aplicação, face às tipologias do consumo e da indústria. Consequentemente, será utilizados um número maior de indicadores de medida (variáveis observadas) para as variáveis latentes, de forma a incrementar as suas propriedades psicométricas, procurando melhorar a robustez do modelo e as suas propriedades estatísticas, designadamente no estudo das associações. Desta forma, para além dos itens originais incluídos nas escalas de Yoo e Donthu, esta investigação baseou-se na extensa literatura consultada e nos contributos recolhidos ao longo do trabalho de pesquisa.

Assim, de acordo com Yoo e Donthu (2001), a análise do capital da MD será feita através de uma escala com cinco dimensões: notoriedade, associações, fidelidade, qualidade percebida e capital global de marca. No entanto, contrariamente à escala de Yoo e Donthu (2001) que utiliza uma escala de Likert de cinco pontos, neste trabalho será utilizada uma escala de *Likert* de sete pontos. Esta opção permitirá uma maior abrangência na análise das respostas dos consumidores e uma maior variabilidade dos dados, em linha com diversos outros autores. Paralelamente, a escala de Pappu e Quester (2006, 2008), que se utilizará para a análise do capital de marca retalhista, foi baseada na escala de Yoo e Donthu (2001),

Na dimensão *notoriedade* serão utilizados três itens:

- Conheço bem os produtos da MD XXX;
- Eu consigo distinguir os produtos da MD XXX dos das outras marcas;
- Recordo-me facilmente do símbolo/logotipo dos produtos da MD XXX.

Na dimensão *associações*, para além dos itens validados na escala de Yoo e Donthu (2001), acrescentou-se outros itens, cuja relevância foi destacada pela revisão da literatura e consultas efetuadas. Nesta dimensão, os itens serão:

- Tenho dificuldade em lembrar-me de produtos da MD XXX (Yoo e Donthu, 2001);
- Recordo-me facilmente de algumas características dos produtos da MD XXX (Yoo e Donthu, 2001);
- Os produtos da MD XXX têm uma boa relação qualidade-preço;
- As pessoas compram produtos da MD XXX quando têm dificuldades económicas;
- As informações nos rótulos dos produtos da MD XXX são muito claras;
- Em algumas categorias de produtos prefiro não comprar a MD XXX.

Na dimensão *qualidade percebida*, serão utilizados quatro itens, sendo que três deles pertencem à escala original de Yoo e Donthu (2001):

- Os produtos da MD XXX têm uma qualidade muito alta (Yoo e Donthu, 2001);
- Os produtos da MD XXX têm níveis de qualidade muito diferentes uns dos outros (Yoo e Donthu, 2001);
- Os produtos da MD XXX são adequados às minhas necessidades (Yoo e Donthu, 2001);
- Em termos globais, a qualidade dos produtos de marca XXX é superior à das marcas de outros super/hipermercados.

Na dimensão *fidelidade*, serão utilizados três itens, tendo-se efetuado algumas ligeiras alterações às escalas originais de Yoo e Donthu (2001), de forma a adequar as questões às gamas de marcas de distribuidor:

- Vou frequentemente à loja XXX porque gosto de comprar produtos da MD XXX;
- Em muitas categorias de produtos só compro produtos de MD (adaptado de Yoo e Donthu, 2001);
- Em muitas categorias de produtos, a MD XXX é a minha primeira escolha (Yoo e Donthu, 2001).

Na dimensão *capital global da marca* serão utilizados quatro itens baseados nos aspetos genéricos mais evidenciados enquanto indicadores gerais para a medição do desempenho global destas marcas. Estes itens baseiam-se no trabalho de Yoo e Donthu (2001) e pretendem comparar as MD com as marcas tradicionais e as marcas de distribuidor de outros retalhistas:

- Se os preços da MD XXX forem iguais ou superiores aos das marcas conhecidas/tradicionais, prefiro comprar as marcas conhecidas/tradicionais;
- A MD XXX é a marca própria/de supermercado de que mais gosto;
- Eu recomendaria os produtos da MD XXX relativamente a marcas de outros supermercados;
- Eu recomendaria os produtos da MD XXX relativamente às marcas tradicionais;
- Entre a MD XXX e as marcas tradicionais, prefiro comprar produtos da marca XXX.

b) Escala para a análise do capital de marca retalhista (*Retail Equity*)

Para a análise do capital de marca retalhista (*Retail equity*) será utilizado o modelo conceptual validado nos trabalhos de Pappu e Quester (2006). Tendo como suporte o estudo original, as variáveis latentes a estudar serão a notoriedade, a fidelidade, as associações e a qualidade percebida. Acrescentou-se a dimensão *capital global de marca*, para estar em consonância com o trabalho de Yoo e Donthu (2001) e com a escala proposta para a análise da MD.

Nas escalas utilizadas para o estudo do capital de marca da insígnia de retalho serão incluídos três itens, validados por Pappu e Quester (2006), relativos à dimensão da notoriedade:

- Conheço bem as lojas XXX;

- Consigo diferenciar facilmente as lojas XXX dos seus concorrentes;
- Recordo-me facilmente de algumas das principais características das lojas XXX.

Na dimensão *associações*, o estudo utilizará os itens validados por Pappu e Quester (2006), numa escala especificamente desenvolvida para o estudo do capital de marca de empresas retalhistas. Será incluída uma última questão (item) que pretende analisar a relação qualidade-preço que os consumidores associam aos produtos de marca de distribuidor, pois este é um dos elementos mais profusamente referidos como relevante nas escolhas dos consumidores, nos diversos trabalhos e estudos consultados:

- As lojas XXX têm boas instalações;
- As lojas XXX têm serviços pós-venda muito bons;
- As lojas XXX têm um ambiente agradável;
- As lojas XXX têm uma excelente variedade de produtos;
- As lojas XXX têm uma excelente relação qualidade-preço.

Na dimensão *qualidade percebida*, serão utilizados os itens validados nos trabalhos de Pappu e Quester (2006):

- Nas lojas XXX encontro produtos de elevada qualidade em diferentes categorias;
- As lojas XXX vendem produtos de muita confiança;
- Nas lojas XXX encontro as marcas que gosto de comprar;
- Nas lojas XXX os produtos têm sempre a mesma qualidade ao longo do tempo.

A dimensão *fidelidade*, também se baseia nas medidas utilizadas por Pappu e Quester (2006):

- Quando necessito de fazer compras de produtos alimentares, penso imediatamente nas lojas XXX;
- Considero-me um (a) cliente fiel às lojas XXX;
- Se puder fazer as compras nas lojas XXX, não faço compras noutra loja.

A dimensão de *capital global de marca* não foi incluída por Pappu e Quester (2006) na sua pesquisa sobre o capital de marca retalhista. De forma a avaliar a pertinência da sua inclusão neste trabalho, foi selecionado um conjunto de variáveis observáveis, tendo por base o trabalho de You e Donthu (2001) para produtos, ao mesmo tempo que se tomou em consideração a revisão bibliográfica e as diferentes análises e consultas efetuadas. As variáveis observáveis incluídas nesta dimensão são:

- Ainda que sejam muito parecidas com as outras, prefiro frequentar as lojas XXX;

- As lojas XXX são a minha primeira opção em termos de super/hipermercados;
- Mesmo que outro supermercado seja tão bom como o XXX, prefiro comprar no XXX;
- Mesmo que outra loja concorrente tenha o mesmo nível de preços, eu prefiro comprar no XXX;
- Eu recomendaria as lojas XXX.

4.3 Recolha de dados através de inquérito por questionário

As escalas serão operacionalizadas através de inquéritos por questionário a compradores de produtos alimentares, permitindo a obtenção de uma base de dados própria, adequada aos objetivos da pesquisa (Anexo 1). As respostas obtidas serão alvo de posterior análise descritiva e de análise fatorial, exploratória e confirmatória. Esta metodologia foi seguida noutros estudos análogos, designadamente em Cunha (2006), sendo coerente com a metodologia proposta por Churchill (1979).

Um inquérito por questionário é composto por um conjunto pré-determinado de questões, visando a obtenção de informações estruturadas sobre o comportamento de uma amostra de respondentes que se pretende representativa de um universo. Para que a sua utilidade seja maximizada e se possam recolher os dados pretendidos é necessário que o questionário e a sua aplicação encorajem os respondentes a cooperarem e a completarem o estudo, aumentando as taxas de resposta, reduzindo as respostas incompletas e níveis de fadiga e minimizando os erros, sejam estes induzidos pela entrevista, pelo entrevistador ou por respostas imprecisas dadas pelos entrevistados (Malhotra, 2006).

4.3.1 As fases da construção de um inquérito por questionário

O processo de construção de um questionário inclui diversas fases que importa considerar (Malhotra, 2006):

- Especificação da informação necessária;
- Decisão sobre a forma de implementar o questionário;
- Determinação do conteúdo de cada questão;

- Desenho das questões para que permitam uma resposta clara e rigorosa, motivando o respondente a participar;
- Decisão sobre a estrutura das questões;
- Definição das questões exatas que se colocarão;
- Definição da ordem em que as questões serão colocadas;
- Desenvolvimento do *layout* do questionário;
- Eliminação de eventuais erros, através da realização de um pré-teste.

a) Especificação da informação necessária

A primeira fase de um questionário consiste na especificação da informação necessária (Malhotra, 2006). Neste contexto, e no âmbito do modelo conceptual proposto, o questionário deverá responder às questões de investigação:

- As MD têm um capital de marca autónomo relativamente às insígnias que as desenvolvem e às MD concorrentes?
- As MD contribuem para o incremento do capital de marca da insígnia retalhista?
- De que forma as perceções dos consumidores variam em função das suas características socioeconómicas?
- As escalas existentes para a determinação do capital de marca dos produtos podem ser aplicadas em marcas de distribuidor?
- As escalas desenvolvidas para o estudo do capital de marca da insígnia retalhista são transponíveis para a amostra estudada e para o retalho alimentar?

Esta informação será recolhida com recurso às escalas para o capital de marca e a um conjunto de outras questões necessárias à caracterização dos respondentes, dos seus comportamentos de compra e perceções, relativamente aos diversos elementos em análise neste estudo.

b) Definição do método de entrevista

Existem diferentes métodos de inquérito, designadamente a entrevista pessoal, o inquérito telefónico, inquérito postal e com recurso a correio eletrónico (Malhotra, 2006). Dada a quantidade de informação necessária e a complexidade das questões a aplicar, optou-se pela realização de entrevistas pessoais, na residência dos inquiridos. Desta forma, os respondentes terão acesso ao questionário e interagirão

pessoalmente com o entrevistador, o que permite incluir um maior número de questões, que poderão ser mais complexas e variadas.

c) Determinação do conteúdo de cada questão

Na fase da determinação do conteúdo de cada questão, verifica-se a sua adequação e pertinência face aos objetivos do questionário. Pretendendo estruturar um questionário que permita atingir os objetivos da pesquisa, mas que possibilite aos respondentes uma resposta simples e objetiva às diferentes questões, deverá conceder-se uma especial atenção às especificidades das MD face às marcas de produtor:

- As MD estão presentes numa grande diversidade de categorias de produtos, podendo os consumidores não desenvolver perceções e comportamentos de compra transversais às diferentes categorias da mesma MD. Pelo contrário, as marcas de produtor possuem uma oferta muito mais estreita, centrada num número muito limitado de categorias de produtos, o que facilita o desenvolvimento de associações por parte do consumidor. Ao estruturar as questões, deve ter-se em atenção a dificuldade do consumidor em abordar as suas perceções relativamente às MD de forma homogénea;
- Podem existir diferentes gamas de MD dentro do mesmo retalhista, em função de estratégias de marketing ou de níveis de qualidade, o que poderá levantar dúvidas aos respondentes acerca das MD em questão. Na estruturação das questões e nas instruções aos entrevistadores há que ter estes aspetos em atenção, identificando claramente as marcas que estão sob análise;
- Por vezes, pode não ser fácil para o consumidor distinguir a MD do próprio retalhista, ao nível da qualidade percebida, dos serviços associados ou doutros elementos. Desta forma, as questões devem ser muito claras, identificando especificamente o objeto em estudo.

De forma a assegurar que os respondentes estarão habilitados a responder adequadamente ao questionário, definiu-se que os inquiridos terão mais de 18 anos e um papel relevante nas compras de produtos alimentares para o seu lar e, por esta razão, visitam frequentemente retalhistas alimentares.

Cada indivíduo responderá exclusivamente ao questionário referente à insígnia onde efetua a maior parte das suas compras de produtos alimentares. Pretende-se assim que o inquérito cause menor fadiga ao respondente pelo menor tempo

necessário para o completar, permitindo que se centre no retalhista que conhecerá melhor, relativamente ao qual terá percepções mais claras. Desta forma, será possível recolher dados de melhor qualidade.

Será utilizado um conjunto de perguntas de filtro que permitirão construir uma amostra composta por indivíduos com as características desejadas e nas proporções adequadas. Simultaneamente, procurar-se-á obter respostas de indivíduos com características diversificadas, de forma a procurar que os dados traduzam as percepções de indivíduos de grupos diferentes, designadamente em termos de classe socioeconómica, local de residência e insígnia de retalho alimentar que frequentam.

d) Desenho das questões

As questões do questionário a aplicar neste projeto deverão apresentar uma estrutura lógica, clara e rigorosa. O questionário reparte-se em três partes:

- Na primeira secção, identificam-se os retalhistas onde o respondente efetua as suas compras e, de seguida, aplica-se um conjunto de questões relativas à escala do capital de marca retalhista;
- A segunda secção inclui os itens relativos ao capital de marca da MD associada ao retalhista onde o respondente realiza o maior volume de compras e um conjunto de questões relativas ao consumo de marca do distribuidor;
- No final do questionário, numa terceira secção, é feita uma caracterização sociodemográfica do respondente e do seu agregado familiar.

e) Decisão sobre a estrutura das questões

No questionário serão utilizados diversos tipos de questões. Tendo em vista os objetivos de investigação, utilizaremos especialmente questões de escolha múltipla, em que os entrevistados optarão pela resposta com que mais se identifiquem. Por exemplo, quando se pergunta "Qual a loja onde faz mais compras?" e se apresenta uma lista de opções para que escolham a opção que corresponda ao seu comportamento, neste caso, *Continente*, *Pingo Doce*, *Jumbo* e outras.

Em muitas outras questões será privilegiada a utilização de escalas de *Likert*. Estas escalas têm vantagens importantes que favorecem a sua utilização, designadamente a facilidade com que são aplicadas e percebidas pelos respondentes (Malhotra, 2006). As escalas de *Likert* têm sido profusamente utilizadas nos estudos

realizados no âmbito da análise do capital de marca na perspetiva do consumidor, não havendo unanimidade no número de pontos a utilizar, geralmente cinco ou sete.

Neste trabalho será utilizada uma escala de *Likert* de sete pontos - que permitirá uma maior abrangência na análise das respostas dos consumidores e uma maior variabilidade dos dados, facilitando a sua utilização em análise fatorial - em linha com os trabalhos de outros autores, como Pappu e Quester (2006 e 2008); Semeijn, van Riel e Ambrosini (2004); Batra e Sinha, (2000); Gill e Dawra (2010) e outros. No entanto, diversos autores utilizaram escalas de *Likert* de cinco pontos, como Rodrigues (2008) e Yoo e Donthu, (2001).

f) Definição das questões exatas que se colocarão

A escolha das questões exatas a formular é um aspeto essencial a ter em conta. Muitas das questões incluídas neste questionário provêm das escalas de capital de marca de produtos e de retalhistas anteriormente referidas, que se encontravam em língua inglesa e que foram originalmente aplicadas a marcas de produtor em formatos de retalho diferenciados. Assim, numa primeira fase, traduzem-se as escalas originais, adaptando-se as questões aos produtos alimentares de MD e aos retalhistas alimentares.

As escalas foram pontualmente ajustadas, com contributos provenientes das etapas de investigação iniciais, designadamente a revisão da literatura efetuada, procurando-se um maior ajustamento das escalas à realidade em estudo. Nesse sentido, foi necessário testar a inclusão da dimensão do capital global de marca na escala a aplicar aos retalhistas - esta dimensão não constava no trabalho original de Pappu e Quester (1996), mas apenas na escala de Yoo e Donthu (2001) referente ao capital de marca de produtos.

Para além das questões constituintes das escalas que se pretendem validar, foi necessário incluir um conjunto de outras questões que permitissem recolher informações sobre aspetos relevantes para a caracterização do respondente, dos seus comportamentos de compra e das suas percepções.

As questões foram verificadas por um conjunto de académicos e especialistas na área dos estudos de mercado, visando a identificação de eventuais inconsistências ou aspetos que pudessem condicionar, orientar ou dificultar as respostas dos inquiridos. Nesta tarefa, procurou-se detetar eventuais pressupostos ou

generalizações que as questões pudessem conter, o que prejudicaria a qualidade dos dados recolhidos.

g) Definição da ordem em que as questões serão colocadas

A ordem pela qual se colocam as questões facilita o envolvimento do respondente e confere uma sequência lógica ao questionário, e pode condicionar as respostas dos inquiridos, pelo que este processo deve ser cuidadosamente planeado. Por outro lado, tendo-se definido que a amostra deveria ser constituída por quotas de respondentes com características específicas, designadamente em termos de lojas frequentadas, classes socioeconómicas, papel nas compras do lar, idade, etc., tornou-se necessário colocar um conjunto de questões de filtro no início do questionário. A inclusão dos indivíduos na classe socioeconómica será realizada em função da sua profissão e habilitações literárias (Anexo 2). Esta classificação permite que não se inquiram os respondentes relativamente ao seu nível de rendimentos, ultrapassando a aversão de muitos respondentes relativamente a este tipo de questão.

Depois de identificada a insígnia onde o respondente efetua a maior parte das suas compras – gasta mais dinheiro –, será colocado um conjunto de questões relacionadas com os seus comportamentos de compra e as razões da escolha do retalhista. Posteriormente, serão efetuadas as questões relativas ao capital de marca retalhista, com as escalas de Likert correspondentes. Estas questões foram ordenadas de forma aleatória, para evitar possíveis enviesamentos.

A escala do capital de marca das MD será precedida de um conjunto de questões de caracterização das perceções dos consumidores relativamente aos produtos de MD, relacionadas com o preço e qualidade das MD de diferentes insígnias, bem como dos comportamentos de compra destes produtos.

No final do questionário, serão colocadas algumas questões relativamente à composição do agregado familiar, agradecendo-se o tempo concedido e a colaboração dispensada neste projeto.

h) Desenvolvimento do *layout* do questionário

O *layout* final do questionário repercute a necessidade de garantir o seu fácil e correto manuseamento por parte do entrevistador, designadamente porque inclui

dois questionários alternativos, a serem efetuados pelos respondentes do *Pingo Doce* e do *Continente*, em função das respostas às questões-filtro existentes.

O questionário foi organizado de forma a ser ministrado presencialmente pelos entrevistadores. Assim, inclui um conjunto de instruções que o guiarão ao longo do processo, bem como cinco cartões em formato A4 com as diferentes opções de resposta, a mostrar aos entrevistados, em simultâneas com a colocação de questões de resposta múltipla.

Para que o processo decorra da melhor forma, a este questionário está agregado um documento de suporte ao entrevistador e inclui uma ação de formação prévia aos entrevistadores.

i) Eliminação de eventuais erros, através da realização de um pré-teste

O pré-teste é uma etapa fundamental no processo de construção de um inquérito, já que possibilita a sua aplicação prévia, junto de um conjunto de pessoas com características idênticas às da amostra que se pretende utilizar no trabalho empírico posterior. Desta forma, permite verificar eventuais erros e dificuldades dos entrevistadores e entrevistados, relativamente à estrutura do questionário, ao *layout* e ao conteúdo exato de cada questão.

Foi realizado um pré-teste nas condições acima referidas a um grupo de pessoas, que permitiu efetuar algumas alterações pontuais no léxico de algumas perguntas, cuja formulação levantou algumas dúvidas aos entrevistados.

4.3.2 Caracterização da população e definição da amostra

A população-alvo deste estudo é composta pelos habitantes da região da Grande Lisboa, designadamente dos concelhos de Lisboa, Loures, Odivelas, Oeiras, Sintra, Almada, Barreiro. No total, a população inclui 1.129 milhões de habitantes (Censos de 2001). Paralelamente, este estudo recai sobre indivíduos com mais de 18 anos, responsáveis ou corresponsáveis pelas compras de produtos alimentares para o lar.

Existem outros critérios relevantes a ter em consideração, como o género, a classe etária e a classe socioeconómica. Nesse sentido, recorreu-se a dados do INE, sendo que a repartição dos habitantes por classe socioeconómica será feita com dados da empresa de estudos de mercado *Marktest*. Para além do local de residência, a repartição da população pelos diferentes concelhos pode ser observada na Tabela 4.2.

Tabela 4.2: A população por local de residência, género, classe socioeconómica e classe etária

	População	
	Nº de habitantes ¹	Percentagem
Por local de residência		
Amadora	143.554	12.7
Lisboa	482.205	42.7
Odivelas	76.662	6.8
Barreiro	53.811	4.8
Oeiras	83.360	7.4
Sintra	191.439	17.0
Almada	64.153	5.7
Loures	33.916	3.0
Por género		
Masculino	539.755	46
Feminino	627.811	54
Por classe socioeconómica		
A/B/C1		42
C2/D		58
Por classe etária		
Dos 18 aos 34 anos	363.147	33
Dos 35 aos 54 anos	384.039	35
Mais de 54 anos	420.380	30

¹ Número de habitantes com mais de 18 anos a residir em lugares com mais de 10.000 habitantes

As amostras são constituídas através da seleção de elementos de uma população, designadamente de pessoas ou de lares da população residente, que se espera serem representativos da população. Desta forma, procura-se inferir os comportamentos e atitudes da população (Ferligoj e Mrvar, 2003).

As técnicas de amostragem são geralmente classificadas como probabilísticas ou não probabilísticas (Malhotra, 2006; Aaker, Kumar e Day, 1997). Neste trabalho, será utilizada uma amostra não probabilística, que se caracteriza pelo facto de os elementos que a constituem serem seleccionados de modo não totalmente aleatório, de alguma forma condicionado pela ação do investigador e/ou do entrevistador.

Neste trabalho de investigação optou-se pela utilização de uma amostra não probabilística por quotas. Definiram-se subgrupos, cuja proporcionalidade face à população se procurará manter na composição da amostra final, em termos da representatividade por género, concelho, classe socioeconómica, idade e retalhista onde efetua uma maior proporção das suas compras.

As restrições orçamentais à realização do trabalho de campo e a impossibilidade em identificar exaustivamente os elementos constituintes desta população inviabilizam a utilização de uma amostra probabilística. A inexistência de informação populacional referente aos clientes de cada insignia, conduz à necessidade de basear este trabalho em estudos amostrais.

Muitos outros estudos realizados no âmbito do capital de marca de produtos e de retalhistas optaram igualmente por amostras não probabilísticas, designadamente Yoo e Donthu (2001) e Pappu e Quester (2006). O método de amostragem não probabilístico é largamente aceite em pesquisa de marketing, sendo que existem diversas formas de operacionalizar as amostras por quotas, como sejam as entrevistas porta-a-porta ou em locais públicos (Sudman e Blair, 1999).

A opção por uma amostra não probabilística por quotas, por contraposição à utilização de amostras de conveniência ou por "bola de neve" confere maiores garantias de representatividade dos diferentes grupos e perfis de consumidores. Neste mesmo sentido, Yoo e Donthu (2001) apontam a utilização de uma amostra de conveniência composta por estudantes, como uma das principais limitações do seu estudo.

Neste estudo predefiniram-se quotas de respondentes, tendo por base dados do Censos 2001, no que diz respeito ao concelho de residência, à idade e ao género. Estes critérios de definição de quotas independentes advêm da disponibilidade destes dados e do facto de serem frequentemente utilizados em estudos relacionados com comportamentos sociais e de compra. Em simultâneo, ainda se utilizaram quotas de classes socioeconómicas, tendo por base a metodologia da empresa Marktest, comumente utilizada em estudos sobre produtos de grande consumo, hipermercados e supermercados.

A amostra será repartida entre consumidores cujo principal local de compras seja as insígnias *Pingo Doce* ou *Continente*, tendo-se estabelecido uma quota de 50% para cada um deles. Não existindo dados rigorosos sobre as quotas de mercado dos operadores por região, sabe-se que estas insígnias “estão presentes” em 81% (*Continente*) e 82% (*Pingo Doce*) dos lares, sendo que, em média, os consumidores frequentam mais vezes as lojas *Pingo Doce* (lojas de proximidade), mas efetuam uma compra média superior na insígnia *Continente*. Em 2012, a nível nacional, a quota de mercado da insígnia *Continente* foi de 25.4% e do *Pingo Doce* de 20.8% (Nielsen, 2013a).

A escolha destas duas insígnias decorre da sua elevada importância relativa no comércio a retalho em Portugal. No seu conjunto, representam mais de 46% das vendas de produtos alimentares a retalho em Portugal, incluindo hiper, supermercados e retalhistas tradicionais, muito acima dos restantes operadores. O *Intermarché* é o terceiro operador com uma quota de 9.8% (Nielsen, 2013a). Por seu lado, a região da Grande Lisboa representa 25.4% do consumo de produtos alimentares em Portugal, estando ambas as insígnias aí fortemente representadas (Nielsen, 2010).

4.3.3 Trabalho de campo

O inquérito foi concebido de forma a poder ser aplicado a compradores (decisores ou codecisores familiares) de produtos alimentares, residentes na região da Grande Lisboa, por entrevistadores experimentados. Optou-se por aplicar o inquérito na residência dos entrevistados.

Tal como sugerido por Malhotra (2006), foi desenvolvido um conjunto de procedimentos e de mecanismos de controlo tendentes à obtenção de uma amostra que respeite a proporcionalidade desejada, que incluíram o desenvolvimento do trabalho de campo nos diferentes concelhos e a inclusão de perguntas-filtro e quotas de respondentes por entrevistador. Simultaneamente, o trabalho dos entrevistadores foi sistematicamente monitorizado.

4.4 Instrumentos para a análise de dados e estimação dos modelos

A análise dos dados será desenvolvida com recurso a instrumentos de medida de estatística descritiva, de forma a caracterizar a amostra, as suas perceções e comportamentos de compra relativamente a retalhistas alimentares e marcas de distribuidor. Posteriormente, a análise de dados será feita com recurso a análise fatorial.

A análise fatorial é constituída por um conjunto de metodologias de estatística multivariada tendentes à simplificação ou resumo dos dados, em função das correlações que se verificam entre um alargado conjunto de dados observados (Hair et al, 1998; Malhotra, 2006). Para Aaker, Kumar e Day (1997), as principais funções da análise fatorial são a identificação de construtos teóricos que agregam diferentes variáveis observáveis em função da correlação existente entre si e a redução do número de variáveis, com uma perda mínima de informação e ganhos na interpretação e gestão da informação.

Para Marôco (2010, p. 171), a análise fatorial é “uma técnica de modelação geral, cujo objetivo é identificar um número reduzido de variáveis latentes (fatores) que expliquem a estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas”, sendo que a covariância/correlação entre um conjunto de variáveis manifestas é devida à existência de um ou mais fatores, comuns a essas variáveis manifestas (observáveis). Um fator pode ser definido como “um construto não diretamente observado a necessitar de ser inferido através das variáveis de *input* ou observadas” (Aaker, Kumar e Day, 1997, p. 588).

A análise fatorial pode assumir um carácter confirmatório ou exploratório. A análise fatorial confirmatória (AFC) permite analisar as relações existentes entre as variáveis latentes e a consistência global do modelo conceptual previamente definido, composto por variáveis latentes e observáveis. Por seu lado, a análise

fatorial exploratória (AFE) permite analisar de que forma as variáveis observáveis se correlacionam entre si, independentemente de qualquer modelo conceptual prévio que possa ou não existir. Este tipo de análise estatística multivariada implica a “livre expressão dos dados obtidos”, permitindo observar como os dados recolhidos se comportam (Hair et al, 1998).

Neste contexto, Hair et al (1998) referem que a AFE, enquanto método exploratório, é útil nos casos em que o objetivo se centra na identificação de uma estrutura que relacione e reduza um conjunto de variáveis independentemente de qualquer constrangimento prévio. A análise fatorial confirmatória (AFC) distingue-se da análise fatorial exploratória (AFE) pela existência de uma estrutura correlacional previamente definida (Marôco, 2010).

4.4.1 Análise fatorial exploratória

A análise fatorial exploratória pretende identificar uma estrutura simplificadora, a partir de um conjunto mais diversificado de variáveis, mantendo a natureza e o âmbito das variáveis originais e procurando uma fundamentação empírica que aceda à estrutura das variáveis com a menor perda de informação possível (Hair et al, 1998). As variáveis observadas são agrupadas em fatores, em função das correlações existentes entre elas. Assim sendo, os resultados obtidos não têm necessariamente que fazer sentido ou ter utilidade relativamente ao enquadramento teórico realizado e ao contexto onde será aplicado (Aaker, Kumar e Day, 1997).

Em pesquisa de marketing, a análise de dados é normalmente realizada através da análise de “componentes principais” - utilizada quando se pretende resumir a informação obtida num número reduzido de fatores, para efeitos de predição - e a análise de “*common factors*”, geralmente utilizada para identificar fatores latentes que as variáveis observadas têm em comum (Aaker, Kumar e Day, 1997). A análise das componentes principais é a mais usada pela sua maior simplicidade de aplicação e por não se verificarem diferenças significativas nos resultados que se obtêm, relativamente a outros processos.

Para verificar os requisitos mínimos para a realização de uma análise fatorial robusta aos dados recolhidos, serão utilizados os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)* e o teste de esfericidade de *Bartlett*.

- O teste *de KMO* compara as correlações entre as variáveis, mostrando a proporção da variância que as variáveis possuem em comum, ou a proporção da

variância explicada por fatores comuns. Apresenta valores normalizados, entre 0 e 1, sendo que valores próximos de 1 indicam que o método é perfeitamente adequado para o tratamento dos dados, enquanto valores menores que 0.5 refletem a inadequação do método;

- O teste de esfericidade de *Bartlett* testa a hipótese nula da matriz de *correlações* ser uma matriz identidade e o valor do seu determinante ser igual a 1, ou seja, em que não há correlação entre as variáveis;
- No teste de *Bartlett*, *p-values* maiores que 0.05 indicam que a hipótese nula não pode ser rejeitada e os dados não são adequados para o tratamento, enquanto valores inferiores a 0.05 permitem rejeitar a hipótese nula.

Nos casos em que se obtém valores adequados nos testes de Kaiser-Meyer-Olkin e no teste de esfericidade de Bartlett, procede-se à análise fatorial exploratória, que inclui a extração dos fatores, a análise da matriz (rodada) dos fatores e a análise das variáveis manifestas e da consistência interna.

a) A extração dos fatores

Os fatores são extraídos em função da variância que explicam, sendo apresentados por ordem decrescente da sua contribuição para o total da variância explicada das variáveis observadas. Neste enquadramento, o fator com maior poder explicativo é o primeiro, e a partir dele são gerados os subsequentes, sempre com menor nível de variância explicada, já que explicam a máxima variância não explicada pelo fator anterior. Este processo continua até ao limite de igualar o número de fatores ao número de variáveis (Aaker, Kumar e Day, 1997).

Quando se utiliza a análise fatorial exploratória é necessário determinar o número de fatores a reter, sendo que quanto maior for o número de fatores, maior será o nível de variância explicado do modelo, mas menor será a sua simplicidade e a sua aplicação prática. Por outro lado, os fatores são extraídos em função da sua importância relativa (variância explicada), pelo que os primeiros fatores podem ser responsáveis por explicar grande parte da variância do modelo.

Existem diferentes critérios para a determinação do número de fatores a extrair, como sejam o critério *Eigenvalue*, o *Scree plot* e a percentagem da variância explicada. Não existindo um critério unanimemente considerado como o mais adequado, geralmente aponta-se como suficiente no âmbito das ciências sociais, um nível de variância explicada de 60% (Malhotra, 2006).

b) A matriz dos fatores e a matriz rodada

A “matriz dos fatores” contém os coeficientes utilizados para expressar as variáveis estandardizadas em relação aos fatores. No entanto, ao analisar a “matriz rodada”, a sua interpretação torna-se mais simples, redistribuindo-se a variância explicada pelos fatores (Malhotra, 2006). Isto é, a rotação dos componentes permite extremar os valores dos pesos, obtendo uma solução de análise mais simples. Existem métodos de rotação ortogonais (*Varimax*, *Quartimax* e *Equimax*) e oblíquos (*Oblimin*), sendo que neste trabalho utilizaremos o método de rotação ortogonal *Varimax*, que pretende maximizar a variação entre os pesos de cada componente principal. Hair (1998) e Malhotra (2006) referem que o método *Varimax* tem provado ser uma abordagem analítica muito adequada para a obtenção de uma rotação ortogonal dos fatores.

c) A análise das variáveis manifestas e a consistência interna

A possibilidade de melhorar o instrumento de medida pode ser verificada avaliando o desempenho e o contributo de cada variável manifesta. Neste contexto, poderá eliminar-se os itens com um nível de correlação baixo relativamente ao fator onde foram alocados, bem como os itens que possam condicionar negativamente a consistência interna das escalas. Por outro lado, a busca pela unidimensionalidade e validade discriminante do modelo fatorial sugere que se pondere a eliminação das variáveis manifestas com peso fatorial muito reduzido nos fatores, com peso fatorial elevado em mais de um fator, bem como fatores com um único item (Christodoulides et al, 2006). No entanto, todos estes processos estão dependentes do enquadramento teórico de suporte, efetuado pelo investigador.

Os fatores obtidos deverão ser sujeitos a um teste de consistência interna, com a utilização do indicador de uso generalizado: o *Alpha de Cronbach*. Havendo outros testes com idêntico objetivo, o *Alpha* é aceite de forma generalizada, sendo de fácil aplicação e interpretação. A generalidade dos autores considera adequados resultados iguais ou superiores a 0.7, sendo que quanto mais elevado for o resultado obtido, melhor a consistência interna dos fatores (Hair et al, 1998). A análise da consistência interna e a análise das comunalidades permitem importantes melhorias nas escalas, identificando as variáveis que poderão ser eliminadas ou ignoradas, dada a sua baixa comunalidade e/ou contributo para a melhoria do nível de consistência interna (variações do *Alpha de Cronbach*).

A análise fatorial exploratória tem sido profusamente utilizada em diversas investigações nas áreas das ciências sociais e, designadamente, relacionadas com marketing e comportamento do consumidor. No entanto, persiste alguma subjetividade, nomeadamente na determinação do número de fatores a utilizar e na sua interpretação (Aaker, Kumar e Day, 1997), sendo que as opções a tomar deverão ser justificadas no trabalho de pesquisa desenvolvido a montante.

4.4.2 Análise fatorial confirmatória

A análise fatorial confirmatória (AFC) é um tipo de análise de dados multivariada, utilizada para procurar avaliar (confirmar) um modelo teórico, composto por um conjunto de variáveis observáveis e latentes. A AFC serve essencialmente para confirmar padrões estruturais, avaliando a qualidade do ajustamento de modelos teóricos, através da estrutura correlacional que se observa entre as variáveis (Marôco, 2010). Desta forma, é verificado se determinadas variáveis latentes são responsáveis pelo comportamento de variáveis manifestas específicas, conforme preconizado pelo modelo teórico.

O modelo proposto a que se pretende conferir suporte empírico pode ser modificado e melhorado, desde que tal seja suportado num enquadramento teórico adequado e tenha correspondência com os dados obtidos (Byrne, 2010).

O modelo geral de AFC é o modelo de medida de equações estruturais (Marôco, 2010). A análise de equações estruturais apresenta usualmente duas componentes: um modelo de medida, que define a forma como os construtos hipotéticos ou variáveis latentes são operacionalizados pelas variáveis observadas (verificando de que forma as variáveis se associam); e o modelo estrutural, que define as relações causais entre variáveis manifestas (Hair et al, 2009).

Em muitas áreas do conhecimento – designadamente, a gestão e o marketing – as equações estruturais têm sido largamente utilizadas, fundamentalmente pela possibilidade de analisar eficazmente múltiplas relações estatísticas e de permitir a transposição da análise fatorial exploratória para a confirmatória, analisando a validade de modelos teóricos propostos, que incluem conceitos latentes, ou seja, não diretamente observáveis (Hair et al, 1998).

A análise de equações estruturais combina um conjunto de técnicas de análise fatorial e regressão linear, visando aferir se o modelo suporta a teoria da

causalidade. Assumem-se relações causais entre as variáveis e testam-se proposições com base nesta assunção, pois um modelo de equações estruturais não permite provar a existência de relações de causalidade. Nestes modelos verifica-se a existência de covariância entre as variáveis, o que não é necessariamente sinónimo de causalidade, já que as variáveis podem estar correlacionadas, não porque exista uma relação de causa/efeito, mas porque partilham uma fonte de variação comum com uma outra variável (Marôco, 2010).

a) As etapas dos modelos de equações estruturais

A análise de equações estruturais pressupõe um conjunto de etapas sucessivas, que se iniciam com uma análise teórica aprofundada, seguida da elaboração de um modelo teórico e da recolha dos dados. Seguem-se as fases de especificação e identificação do modelo, avaliação da qualidade do ajustamento, para posterior validação e eventual aceitação da teoria (Marôco, 2010). Hair et al (2009) também se referem às etapas a percorrer num trabalho com recurso a análise fatorial confirmatória, que incluem a especificação do modelo e sua identificação; avaliação da qualidade do ajustamento e da sua validação e, por fim, a eventual modificação do modelo de medida, de forma a melhorar a sua capacidade para explicar o problema de investigação.

b) Modelo teórico, recolha de dados e especificação do modelo

A conceptualização de um modelo teórico de medida inclui a especificação de um conjunto de itens e de hipóteses teóricas de base, cujas relações poderão ser estimadas e testadas (Hair et al, 2009; Rodrigues, 2008). Estas hipóteses, baseiam-se necessariamente numa pesquisa preliminar.

O modelo pode incluir um conjunto de relações de dependência e de correlação entre diferentes variáveis latentes endógenas e exógenas, representado graficamente por um diagrama de caminhos (*Path diagram*) em que as relações de dependência são representadas por uma seta unidirecional e as relações de correlação (covariância) são representadas por setas bidirecionais. Por seu lado, as variáveis latentes e os erros representam-se por círculos e as variáveis observadas ou manifestas por quadrados ou retângulos.

A especificação do modelo reflete as questões de investigação que se pretende validar, devendo indicar-se os seus diversos elementos, como sejam as variáveis

latentes e manifestas, as relações causais, as associações entre variáveis e as correlações entre resíduos (Marôco, 2010). Para que o modelo possa ser estimado, é necessário que o número de parâmetros a estimar seja, no mínimo, igual ao número de elementos não redundantes da matriz de covariância, ou seja, com graus de liberdade iguais ou superiores a zero (Marôco, 2010):

- Nos casos em que os graus de liberdade são iguais a zero (modelos determinados ou saturados), o número de parâmetros a estimar é igual ao número de elementos não redundantes. Existe apenas uma solução possível e não é possível avaliar hipóteses estatísticas relativas à qualidade do ajustamento;
- Nos modelos sobre identificados ou sobressaturados existem graus de liberdade positivos, não havendo uma solução perfeita, pelo que é possível testar hipóteses teóricas sobre a relação entre as variáveis;
- Os modelos indeterminados, com graus de liberdade negativos, não são estimáveis.

Depois de estabelecido o referencial teórico, é definida a estratégia de recolha de dados e a dimensão da amostra. Segundo Marôco (2010), a dimensão da amostra depende do número e tipo de variáveis, das relações estruturais consideradas e dos parâmetros a estimar. Não há regras claras quanto à dimensão mínima de amostra, uma vez que “em AFC os dados não são as observações individuais de cada sujeito, em cada uma das variáveis, mas as variâncias e as covariâncias entre as variáveis manifestas” (Marôco, 2010, p. 27). Hill e Hill (2000) recomendam que, numa análise fatorial com mais de 15 variáveis, a amostra deve ser, no mínimo, de cinquenta observações e pelo menos cinco vezes maior do que o número de variáveis, dado que para uma regressão devem existir pelo menos 5 observações por cada variável presente no modelo. A importância da dimensão da amostra relaciona-se com a quantidade de informação obtida e com uma maior estabilidade dos dados, pelo que amostras maiores permitem menor variabilidade e maior estabilidade dos resultados (Hair et al, 2009).

c) Estimação e avaliação da qualidade do ajustamento do modelo

“O objetivo da estimação do modelo de equações estruturais é o de encontrar um conjunto de estimativas para os parâmetros do modelo (pesos fatoriais, coeficientes de regressão, covariâncias, médias, etc.) que maximizem a probabilidade de observar a estrutura correlacional das variáveis manifestas

observadas na amostra” (Marôco, 2010, p. 34). Ou seja, a fase da avaliação da qualidade do modelo tem como objetivo verificar se o modelo proposto se adequa à realidade observada na amostra recolhida, devendo esta avaliação ser feita com recurso a diversos instrumentos, centrados nos parâmetros e no próprio modelo (Byrne, 2010). Relativamente à análise que se poderá fazer aos parâmetros, a autora destaca os seguintes aspetos a ter em consideração:

- Na análise da viabilidade individual dos parâmetros estimados não se pode considerar a manutenção de parâmetros com desempenhos desadequados, como sejam correlações superiores a 1, variâncias negativas e matrizes de covariâncias e correlações não definidas;
- Os erros padrão (*standard errors*) refletem a precisão da estimação dos parâmetros. Assim, estes não poderão assumir valores extremos (próximos de zero ou muito elevados) não havendo, no entanto, um critério exato que indique a sua adequabilidade;
- A significância estatística dos parâmetros: o “*critical ratio*” obtém-se dividindo a estimação do parâmetro pelo erro padrão, devendo o seu resultado ser superior a 1,96. De outra forma, não é relevante para o modelo e dele retirado.

Relativamente à qualidade do ajustamento do próprio modelo, existem diversos índices que devem ser utilizados, para além do teste do *Qui-Quadrado* (Byrne, 2010). Segundo Marôco (2010), os indicadores mais comumente utilizados e os seus valores de referência são os que constam da Tabela 4.3.

O ajustamento do modelo pode ser analisado através de índices absolutos, que avaliam a sua qualidade sem efetuar comparações com outros modelos (por exemplo X^2/gl RMR, GFI); através de índices relativos, que avaliam a qualidade do modelo, relativamente ao modelo de independência e ao modelo saturado (por exemplo NFI, CFI); por índices de parcimónia, que partem dos índices relativos e introduzem um fator de correção associado à sua complexidade (AGFI, PGCI, PCFI), índices de discrepância populacional, que avaliam se o modelo é “aproximadamente correto” (NCP, RMSEA) e os índices baseados na teoria da informação, apropriados para comparar modelos alternativos (por exemplo AIC, BIC, ECVI).

Tabela 4.3: Estatísticas, índices de qualidade de ajustamento e valores de referência

Estatística	Valor de referência
χ^2 e <i>p-value</i>	Quanto menos, melhor; $p > 0.05$
χ^2/gf	> 5 – Ajustamento mau [2;5 [– Ajustamento aceitável [1;2 [- Ajustamento bom ~ 1 – Ajustamento muito bom
CFI (Comparative Fit Index) GFI (Goodness of Fit index) TLI (Tucker-Lewis Index)	<0.8 – Ajustamento mau [0.8;0.9[– Ajustamento sofrível [0.9 ;0.95[– Ajustamento bom [0.95; 1[– Ajustamento muito bom = 1 – Ajustamento perfeito
PGFI (Parsimony GFI) PCFI (Parsimony CFI)	< 0.6 – Ajustamento mau [0.6; 0.8[– Ajustamento bom >=0.8 – Ajustamento muito bom
RMSEA (Root Mean square Error of Aproximation)	> 0.10 – Ajustamento inaceitável]0.08;0.10] – Ajustamento sofrível]0.05;0.08] – Ajustamento bom ≤0.05 – Ajustamento muito bom
AIC BCC (<i>Browne-Cudeck Criterion</i>) ECVI (<i>Expected Cross-validation index</i>) MECVI	Índices de comparação; Quanto menor, melhor

Adaptado de Marôco (2010, p.51)

No entanto, vários autores consideram não ser necessário utilizar todos estes indicadores para a análise do ajustamento de um determinado modelo (*vide* Byrne, 2010, por exemplo). Além disso, não há unanimidade acerca da importância relativa dos mesmos (Byrne, 2010). Em muitos casos, a utilização dos indicadores depende da verificação de um conjunto de situações, como é o caso da dimensão da amostra.

É também necessário aferir a validade discriminante e convergente do modelo de medida em causa. A validade convergente verifica-se nos casos em que a variância extraída média é superior a 0.5, enquanto a validade discriminante se verifica caso a variância extraída média seja igual ou superior ao quadrado das correlações entre os fatores (Fornell e Larcker, 1981).

d) Reespecificação e validação do modelo

A validade do modelo refere-se ao grau de correspondência do modelo proposto aos dados empíricos obtidos, condicionando as conclusões que se obtém

(Jarvis, Mackenzie e Podsakoff, 2003). A verificação da qualidade do ajustamento poderá conduzir à conclusão de que o modelo não é apropriado para explicar a estrutura correlacional das variáveis observadas naquela amostra específica. Contudo, é possível reespecificar o modelo para que o ajustamento melhore significativamente (eliminando vias não significativas).

Neste sentido, os índices de modificação poderão ser utilizados, desde que tal seja feito de forma sequencial e se existirem fortes fundamentos teóricos para o fazer (Marôco, 2010). Nestes processos, devem ser considerados índices de modificação (IM) superiores a 4, que estão associados à probabilidade de erro tipo I de 0.05 (probabilidade de concluir que o modelo se ajusta razoavelmente quando o ajustamento é mau). No entanto, de forma a prevenir ainda mais a ocorrência de erros de tipo I, deve começar-se pelos IM superiores a 11, associados a uma probabilidade de erro do tipo I de 0.001. A análise dos índices de modificação apenas permite melhorar o ajustamento de modelos próximos do real, não permitindo em geral modificar modelos com erros de especificação graves (Marôco, 2010).

É necessário validar os modelos de equação estruturais através de uma amostra independente daquela onde o modelo foi ajustado. Se o modelo ajustado na primeira amostra apresentar um bom ajustamento na segunda amostra, assume-se que é invariante nas duas amostras e, caso a amostra seja representativa da população, o modelo considera-se válido para a população (Marôco, 2010).

Capítulo 5. Comportamento de compra e percepções dos respondentes

Através do trabalho de campo, obteve-se um conjunto de elementos com interesse para a caracterização da amostra e dos seus comportamentos de compra. Para além de dados de caracterização pessoal e da aplicação das escalas referentes ao capital de marca do retalhista e das MD, foi recolhido um conjunto de informações referentes às suas percepções, motivações e comportamentos de compra de produtos alimentares em super e hipermercados na região da Grande Lisboa, em termos de marca de produtor e de marcas de distribuidor.

Para além de se apresentarem os principais resultados obtidos no trabalho de campo realizado, esses dados serão analisados, sempre que possível, tendo em conta passos da pesquisa anteriormente efetuados, como sejam a revisão da literatura e a análise a outros dados secundários que foram sendo recolhidos.

5.1 Dados de caracterização dos respondentes

Os respondentes incluídos na amostra deste inquérito têm diferentes perfis sociodemográficos, conforme se verifica na Tabela 5.1. Procurou-se, dessa forma, satisfazer a proporcionalidade face à população total, tendo como base os dados do Censos 2001, fornecidos pela empresa Equação Lógica, relativamente ao número de habitantes com mais de 18 a residir em lugares com mais de 10.000 habitantes, na região da grande Lisboa em 2001 (concelho de residência, classe etária e género) e dados da *Marktest (2003)*, para as classes socioeconómicas. Ao mesmo tempo, atendendo aos objetivos do estudo, optou-se por incluir exclusivamente indivíduos com um papel relevante nas compras do lar, com mais de 18 anos e que residissem em Portugal há pelo menos 1 ano.

Neste trabalho, foram exclusivamente inquiridos indivíduos cujo principal local de compra de produtos alimentares são as lojas *Continente* ou *Pingo Doce*, embora possam fazer compras noutra retalhista. Não existindo dados sobre a quota de mercado destes retalhistas específicas para a região da Grande Lisboa, optou-se por predefinir uma quota de 50% para clientes de cada uma das insígnias.

Tabela 5.1: Repartição da população e dos respondentes por local de residência, género, classe socioeconómica, idade e papel nas compras do lar

	Amostra		População (maior de 18 anos)	
	Nº de Respondentes	Percentagem	Nº de habitantes	Percentagem
Por local de residência				
Amadora	27	12.3	143.554	12.7
Lisboa	99	45.2	482.205	42.7
Odivelas	10	4.6	76.662	6.8
Barreiro	13	5.9	53.811	4.8
Oeiras	10	4.6	83.360	7.4
Sintra	30	13.7	191.439	17.0
Almada	20	9.1	64.153	5.7
Loures	10	4.6	33.916	3.0
Por género				
Masculino	104	47.5	539.755	46
Feminino	115	52.5	627.811	54
Por classe socioeconómica				
A/B/C1	104	47.5		41
C2/D	115	52.5		59
Por classe etária				
Dos 18 aos 34 anos	73	33.3	363.147	33
Dos 35 aos 54 anos	77	35.2	384.039	35
Mais de 54 anos	69	31.5	420.380	30
Papel nas compras para o lar				
Principal Comprador	104	47.5		
Corresponsável pelas compras	115	52.5		
Total	219	100%		
	respondentes			

5.2 Caracterização dos comportamentos de compra e preferências face aos retalhistas

Os comportamentos de compra dos inquiridos serão analisados sob diversas perspetivas, de forma a identificar os fatores mais relevantes para a escolha do retalhista e das marcas de distribuidor.

5.2.1 Fatores que influenciam a escolha do ponto de venda

A análise da Tabela 5.2 permite-nos retirar algumas conclusões relativamente aos fatores mais relevantes para os consumidores na escolha do ponto de venda:

- Os fatores considerados como mais importantes são a “localização” e a “relação qualidade-preço”. A “qualidade dos frescos”, a “variedade” (ter tudo), “as promoções” e os “preços” têm um nível de resposta próximo dos 10%, seguidos dos restantes fatores, com taxas de resposta menores;
- A relação “qualidade-preço” é o fator mais escolhido como segundo mais importante, seguido da “localização” e dos “preços”.

Esta questão incluiu outros fatores como a “existência de marcas de grande qualidade”, “produtos de marcas de distribuidor”, “programas de fidelização”, “serviço”, que tiveram taxas de resposta marginais.

Tabela 5.2: Aspetos indicados como mais relevantes para a escolha da loja

	1º Fator	2º Fator	3º Fator
Localização	62 (28%)	30 (14%)	22 (10%)
Relação qualidade – preço	56 (26%)	56 (26%)	30 (14%)
Qualidade dos frescos	23 (11%)	27 (12%)	18 (8%)
Ter tudo	21 (10%)	21 (10%)	16 (7%)
Promoções	20 (9%)	9 (4%)	31 (14%)
Preços	18 (8%)	28 (13%)	27 (12%)
Encontrar facilmente os produtos	7 (3%)	7 (3%)	9 (4%)
Outra	4 (2%)	8 (4%)	8 (4%)
Marcas de elevada qualidade	3 (1%)	5 (2%)	10 (5%)
Ambiente de loja	2 (1%)	9 (4%)	9 (4%)
Serviço – atendimento	2 (1%)	6 (2%)	15 (7%)
Programas de fidelização	1 (0%)	3 (1%)	7 (3%)
Produtos de Marca Distribuidor	-	5 (2%)	9 (4%)
Hábito		5 (2%)	8 (4%)
Total (número de respondentes)	219	219	219

Estes resultados apontam para aspetos relevantes relativamente ao comportamento de compra dos consumidores, que importa realçar:

- A importância da localização/acessibilidade estará relacionada com a elevada frequência de compra e com o carácter de conveniência de que se revestem as compras de produtos alimentares para o agregado familiar. Estamos perante compras em que o consumidor opta frequentemente pela insígnia que lhe for mais conveniente. Este resultado está em linha com os estudos nacionais e internacionais consultados, da Nielsen (2011b) e TNS (2012);
- A relação qualidade-preço é igualmente um importante fator de escolha. Contudo, os consumidores não declaram valorizar significativamente a existência de “marcas de grande qualidade” e a “existência de marcas de distribuidor”. Assim, pode concluir-se que a perceção do preço é um aspeto determinante nas suas escolhas, sendo que os consumidores confiarão na gama de produtos que os retalhistas colocam à sua disposição nas suas lojas;
- O atributo de qualidade melhor classificado pelos inquiridos é o dos “produtos frescos”, onde os consumidores percecionam diferenças substanciais nas ofertas dos pontos de venda. A aposta dos retalhistas em produtos frescos tem-se tornado muito relevante, dado o seu impacto na escolha dos consumidores relativamente à loja a visitar e nas perceções dos consumidores relativamente à insígnia e à qualidade dos produtos que comercializa;
- As promoções e os preços (baixos) são outros aspetos fortemente referidos pelos entrevistados como relevantes. Estes elementos têm sido frequentemente utilizados pelos retalhistas como eixos centrais de comunicação;
- As marcas de distribuidor não são referidas enquanto aspetos relevantes na decisão de escolha do ponto de venda. Tal poderá indicar que os consumidores não as percecionam como eixos de diferenciação fundamentais, ou que não distinguem as marcas de distribuidor dos diferentes retalhistas. Por outro lado, dada a importância atribuída ao preço e às promoções, a escolha destas marcas poderá estar mais relacionada com o fator preço, do que com aspetos associados à qualidade e à diferenciação dos produtos.

A análise do comportamento de compra e das preferências dos consumidores deve ter em conta as características do aparelho comercial e dos principais retalhistas nacionais, bem como o contexto socioeconómico existente:

- Há vários aspetos que atuam em simultâneo na escolha do ponto de venda. Por exemplo, quando o consumidor indica que a localização é o primeiro critério de escolha, tal verifica-se dentro de um conjunto de retalhistas pré-selecionados, fazendo compras naquele que lhe é mais útil em termos de tempo, acessibilidades ou de trajetos de compra. Se assim não fosse, o peso do comércio tradicional seria superior, já que as mercearias de bairro são frequentemente os retalhistas mais próximos em termos geográficos;
- O facto de os principais operadores de comércio alimentar a retalho possuírem grande agressividade competitiva e investirem avultados recursos em comunicação, poderá refletir-se positivamente na perceção dos consumidores face a diversos elementos, como a qualidade dos produtos comercializados e no nível de preços praticado. Deste modo, os consumidores não terão de se preocupar com esses aspetos, podendo focar o seu processo de escolha do ponto de venda na localização e não na qualidade dos produtos comercializados;
- A atual situação económica e social faz com que os consumidores portugueses apresentem níveis de confiança relativamente à economia muito abaixo das médias europeias e mundiais (Nielsen, 2012a). Tal condiciona as suas escolhas, podendo refletir-se numa maior relevância atribuída aos fatores associados ao preço e às promoções.

5.2.2 Pontos de venda visitados: fidelidade partilhada

Os consumidores inquiridos declararam realizar a maior parte das suas compras na insígnia *Continente* ou *Pingo Doce* em consonância com as quotas pré-estabelecidas. Neste contexto, é relevante analisar o seu comportamento de compra ao nível de fidelidade partilhada, ou seja, se frequentam outras insígnias ou se, pelo contrário, realizam todas as suas compras numa única insígnia. Como se pode observar na Tabela 5.3, apenas 6 inquiridos referiram que habitualmente só fazem compras numa insígnia, o que corresponde a menos de 3% dos respondentes.

Verificam-se importantes diferenças face aos retalhistas também visitados pelos clientes *Pingo Doce* e *Continente*:

- Dos respondentes que afirmaram efetuar as suas principais compras no *Pingo Doce*, cerca de um terço (31%) refere também fazer compras nas lojas *Continente*, optando por se deslocar geralmente a superfícies comerciais de

média dimensão (*Minipreço* e *Lidl*). Este comportamento poderá ficar a dever-se a uma procura de pontos de venda de maior proximidade, já que estas insígnias são geralmente localizados em áreas residenciais, inseridas nos percursos habituais dos consumidores, ou mais próximas do que os hipermercados, designadamente o *Continente*;

- Dos clientes que efetuam mais de metade das suas compras no *Continente*, mais de metade afirma também fazer compras no *Pingo Doce* (58%). Presumivelmente estes consumidores efetuam as suas compras mais significativas na insígnia *Continente* - pontos de venda geralmente mais distantes - e as suas compras do dia-a-dia num ponto de venda com uma localização conveniente, designadamente o *Pingo Doce*;
- Nesta amostra, havia o requisito de que o *Continente* ou o *Pingo Doce* deveriam ser a principal insígnia onde o respondente fazia as suas compras. Os resultados empíricos do total da amostra, mostram que o *Pingo Doce* é a insígnia mais referida como segundo principal retalhista (30%), seguindo do *Minipreço* (28%) e do *Continente* (16%). O elevado desempenho do *Pingo Doce* e do *Minipreço*, na região da Grande Lisboa poderá ficar a dever-se à maior proximidade que genericamente estas insígnias possuem, quando comparadas com o *Continente*.

Tabela 5.3: Insígnias retalhistas mais frequentadas pelos consumidores (em frequência relativa)

		Retalhista mais visitado	
		Continente	Pingo Doce
2o Retalhista mais vendido	Continente	-	31%
	Pingo Doce	58%	-
	Minipreço	19%	38%
	Jumbo	10%	11%
	Lidl	3%	11%
	Outro	7%	7%
	Mais nenhum	3%	3%
	Total	100%	100%

Relativamente à relação emocional que os clientes têm com as insígnias e com as suas marcas de distribuidor, questionaram-se os clientes como se sentem relativamente ao retalhista e à MD das insígnias *Continente* e *Pingo Doce*. Numa escala de 1 (Odeio) a 10 (Adoro) os consumidores classificaram as insígnias e as

marcas de distribuidor com níveis muito elevados, como se pode observar na Tabela.5.4. Embora não se tenham observado diferenças estatisticamente significativas entre a ligação emocional dos respondentes das duas insígnias e das suas MD (Anexo 3), a perceção é muito positiva relativamente aos retalhistas e às suas MD, com a média de resposta superior a 8 (em 10).

Tabela 5.4: Indicador de ligação emocional à insígnia e à MD (valores ente 1 – odeio – e 10 -adoro)

	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
<i>Continente</i>	8.08	8	8	1,428
<i>Pingo Doce</i>	8.19	8	8	1,449
<i>MD Continente</i>	8.11	8	8	1,390
<i>MD Pingo Doce</i>	8.13	8	8	1,490

Os dados acima apresentados indicam que os consumidores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a insígnia onde efetuam a maior parte das suas compras. Contudo, compram em mais do que uma insígnia em função de diversos fatores, dos quais se distingue a localização/acessibilidade. Neste contexto, como forma de aumentar a fidelidade dos seus clientes, os retalhistas deverão procurar que estes aí se desloquem mais vezes e/ou adquiram um cabaz maior. As apostas em produtos frescos (compras que os clientes efetuam várias vezes por semana) e em refeições prontas (alargamento das ocasiões para comprar no ponto de venda) são exemplos da materialização desta estratégia.

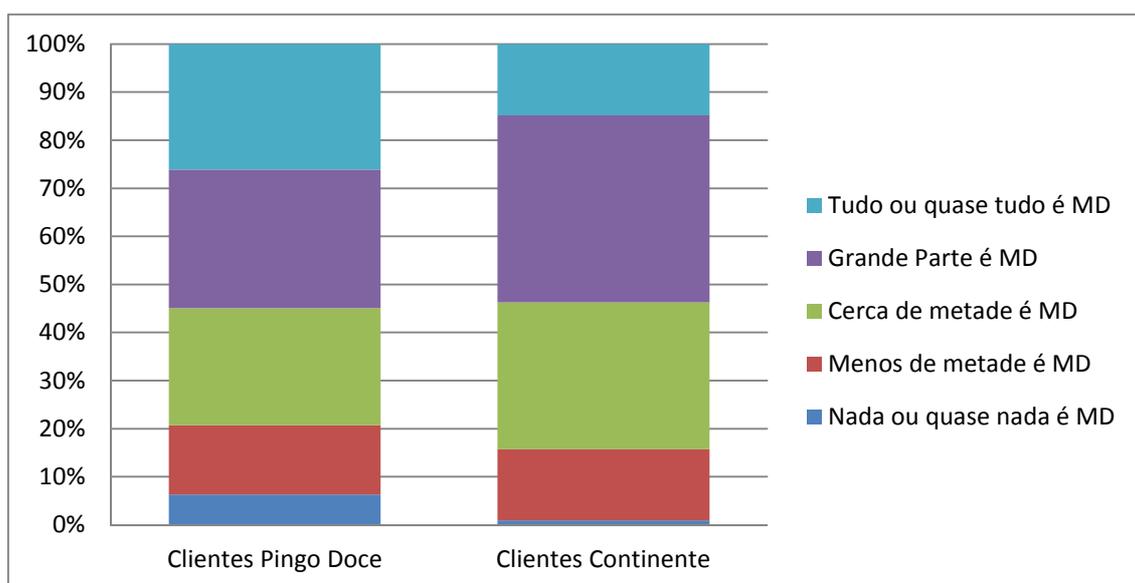
5.2.3 Atitudes e comportamentos perante a MD

Para os inquiridos deste trabalho, uma grande proporção do seu cabaz de compras é constituída por marcas de distribuidor das insígnias Pingo Doce ou Continente, como se verifica na Figura 5.1.

Em termos globais não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre Continente e Pingo Doce, no que respeita ao peso das MD compradas na insígnia (Anexo 3). No entanto, verificam-se diferenças entre os operadores, sendo que no caso do Pingo Doce, um maior número de inquiridos respondeu que a totalidade, ou quase totalidade do seu cabaz de compras é constituída por marcas de

distribuidor. Os utilizadores com maior penetração de MD da insígnia Pingo Doce correspondem a cerca de 26% dos respondentes, enquanto no Continente, estes se situam nos 15%.

Figura 5.1: Proporção de MD adquirida



Cruzando as respostas obtidas neste inquérito com os dados secundários existentes (Nielsen, 2012a), verificam-se importantes similaridades em termos da maior relevância que as marcas de distribuidor têm na faturação da insígnia *Pingo Doce* (42%) comparativamente com o *Continente* (33%). Tal poderá dever-se a uma maior preferência dos consumidores relativamente aos produtos de marca *Pingo Doce* (geralmente supermercados), em relação à existência de um sortido muito mais largo e profundo nas lojas *Continente* (geralmente hipermercados, com uma superfície de venda maior), o que faz com que a gama de produtos comercializada inclua uma maior oferta de marcas de produtor, ou ainda devido a diferenças no perfil dos consumidores de ambas as insígnias.

Os dados obtidos (Tabela 5.5) permitem-nos concluir que 75% dos inquiridos compram MD sem diferenciar a insígnia de origem. Ou seja, é-lhes indiferente o retalhista onde adquirem, não diferenciando as suas propostas de valor.

a) Comportamentos e perceções relativamente às MD em função da classe etária

Em todas as classes etárias se verifica que a maioria dos inquiridos referiu que compra MD independentemente da insígnia onde realiza as suas compras, como se verifica na Tabela.5.5.

Tabela 5.5: Marcas de distribuidor adquiridas, por classe etária

	Compra numa única insígnia	É indiferente
18 aos 34	29%	49%
35 aos 54	22%	74%
Mais de 55	14%	84%
Total	22%	75%

Como se verifica na Tabela.5.6 o comportamento dos inquiridos é transversal às diferentes classes etárias, embora para os mais jovens, os processos de fidelização às marcas de distribuidor parecem ser mais relevantes. De facto, 29% dos respondentes até aos 35 anos referem que só compram a MD de um dos retalhistas. São também os respondentes mais jovens que adquirem maior proporção de marcas de distribuidor: para 93% dos respondentes na faixa etária até aos 35 anos, pelo menos metade do seu cabaz é constituído por marcas de distribuidor, valor que baixa para 80% na classe etária entre os 35 e os 54 anos e para 71% em pessoas acima dos 55 anos.

Em média, mais de 80% dos inquiridos referiu que metade ou mais de metade do cabaz é composto por MD como se verifica na Tabela 5.6. Tal revela a importância económica e a ameaça competitiva que estas marcas representam atualmente.

Tabela 5.6: Cabaz de MD adquirido, por classe etária

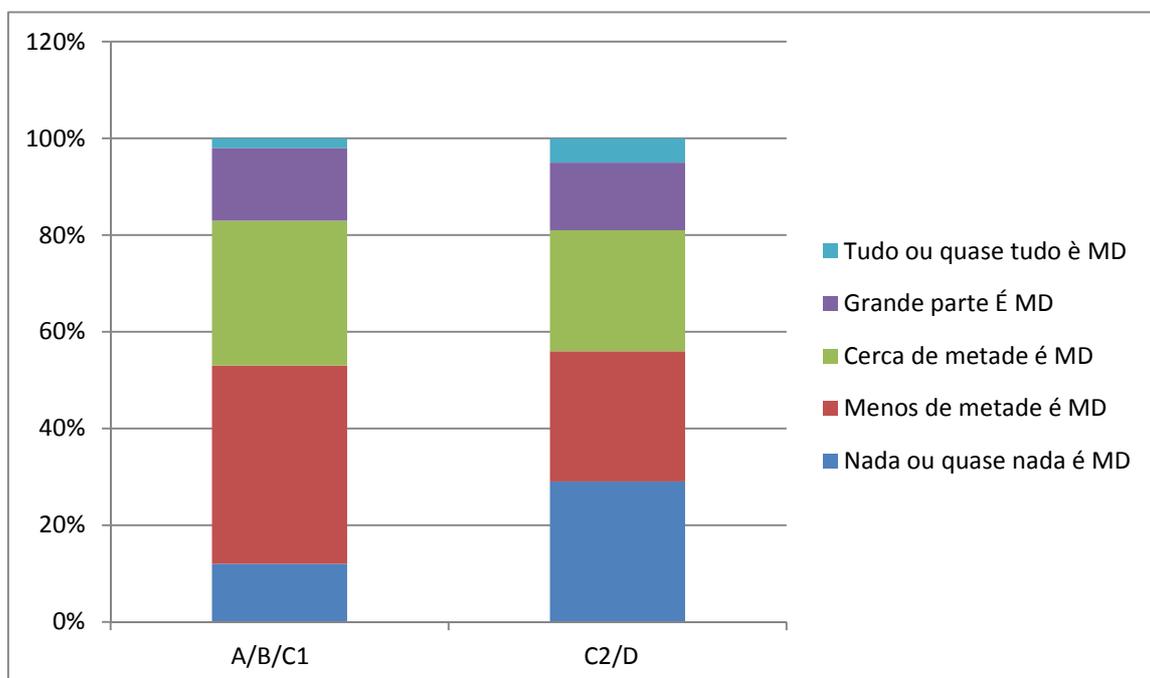
	(quase) nada	Menos de metade	Metade	Muito	(quase) tudo
18 aos 34	0%	7%	30%	41%	22%
35 aos 54	4%	16%	27%	32%	21%
Mais de 55	7%	22%	25%	28%	19%
Total	4%	15%	27%	34%	21%

Comparando os resultados entre as diferentes classes etárias, verificam-se diferentes desempenhos, especialmente nos inquiridos que indicam que menos de metade do seu cabaz é composto por MD (22% acima dos 55 anos e apenas 7% até aos 34 anos) e no grupo de inquiridos que refere que muitos dos produtos que compram são de MD (41% dos mais jovens e 28% dos inquiridos com idade superior a 55 anos).

b) Comportamentos e perceções relativamente às MD em função da classe socioeconómica

Sendo o consumo de marcas de distribuidor transversal às diferentes classes socioeconómicas, a sua importância relativa no cabaz de produtos está profundamente relacionada com a classe socioeconómica de origem (Figura 5.2). Os testes de hipóteses não nos permitiram comprovar a significância estatística das diferenças encontradas entre o comportamento de consumo das classes socioeconómicas mais elevadas (A/B/C1), como se verifica no Anexo 3.

Figura 5.2: A importância das marcas de distribuidor por classe socioeconómica



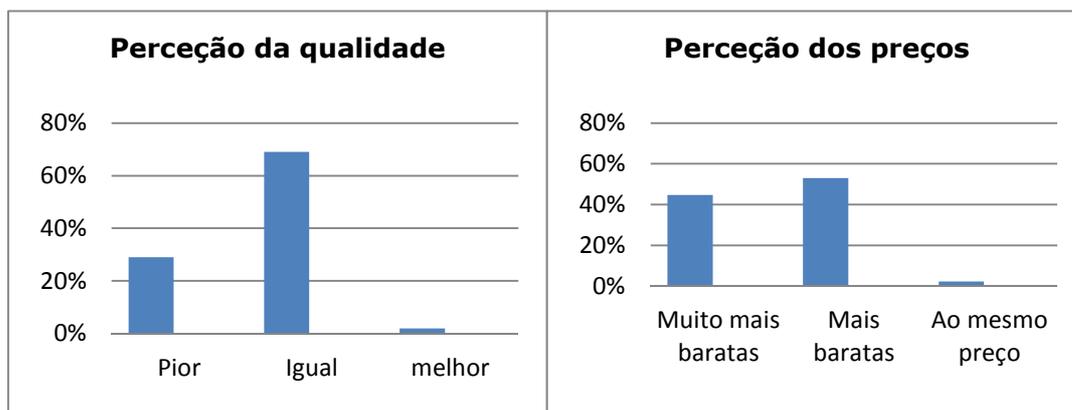
Os consumidores das classes socioeconómicas mais baixas, têm menor capacidade económica e por isso optam mais frequentemente pelas marcas de

distribuidor, que são habitualmente mais baratas que as marcas de produtor. Como se verifica, aqueles que referem que todo ou quase todo o seu cabaz é composto por marcas de distribuidor, provêm sobretudo de classes socioeconómicas mais baixas (C2/D).

5.2.4 Perceção relativamente à qualidade e ao preço da MD

Como se verifica pela análise da Figura 5.3. a perceção dos consumidores relativamente ao diferencial de preço das marcas de distribuidor face às marcas de produto é significativa: mais de 45% dos inquiridos refere que os preços das marcas de distribuidor são muito mais baixos que os das marcas de produtor. Por seu lado, os dados obtidos relativamente à perceção da qualidade da MD mostram que a esmagadora maioria dos respondentes percecionam as MD como tendo uma qualidade igual ou inferior às marcas nacionais em linha com o seu tradicional posicionamento, muito centrado no preço baixo e não na qualidade.

Figura 5.3: Perceção da qualidade e do preço da MD face às marcas de produtor



Analisando os dados apresentados na Tabela 5.7, observa-se que as perceções relativamente à qualidade das marcas de distribuidor não variam significativamente em função da classe etária, idade e classe socioeconómica. Aproximadamente 30% dos inquiridos consideram que as MD têm um nível de qualidade inferior ao das marcas de produtor e cerca de 30% consideram que os níveis de qualidade são equivalentes. No entanto, como seria expectável, os agregados familiares cujo cabaz inclui menos marcas de distribuidor são os que têm pior perceção relativamente ao

seu nível de qualidade. Ou seja, 86% dos consumidores que compram nenhuma ou quase nenhuma MD consideram-nas de pior qualidade que as marcas de produtor.

Tabela 5.7: Perceção da qualidade da marca de distribuidor

	Pior	Igual	Melhor
Classe socioeconómica			
A/B/C1	30%	68%	2%
C2/D	29%	69%	3%
Por género			
Masculino	32%	68%	0%
Feminino	26%	69%	4%
Por classe etária			
Dos 18 aos 34 anos	31%	67%	3%
Dos 35 aos 54 anos	32%	65%	3%
Mais de 54 anos	25%	74%	1%
Peso das MD no cabaz			
(Quase) nada	86%	0%	14%
Menos de metade	42%	58%	0%
Metade	27%	72%	2%
Muito	23%	74%	3%
(Quase) tudo	24%	73%	2%
Total	29%	69%	2%

Ao longo do capítulo foi caracterizada a amostra selecionada para este estudo. Apesar de se tratar de uma amostra não aleatória, procurou respeitar-se a proporcionalidade face à população, em termos de local de residência, idade e classe socioeconómica. Entrevistou-se igualmente um número semelhante de clientes do *Pingo Doce* e do *Continente*.

Em termos gerais, os dados obtidos estão em linha com os principais estudos referidos noutras etapas deste trabalho, designadamente Nielsen (2012a) e TNS (2012). No entanto, verificam-se algumas diferenças que importa realçar: como a perceção do nível de qualidade das marcas de distribuidor, que cerca de 30% dos consumidores acredita ser mais baixa que a das marcas de produtor; por seu lado, mais de 40% dos entrevistados acreditam que as MD são muito mais baratas que as marcas de produtor. Importante também é o facto do segmento de consumidores jovens ser mais "fiel" à MD do seu retalhista favorito, o que poderá indicar que este

grupo de consumidores desenvolve uma relação mais próxima com as MD ou retalhistas que mais frequenta, quando comparado com outras classes etárias.

5.3 Síntese do capítulo

Ao longo deste capítulo, pretendeu-se apresentar os principais resultados dos inquéritos efetuados no âmbito do trabalho de campo, tendo-se obtido um conjunto de elementos relevantes.

Os consumidores procuram realizar as suas compras onde lhes é mais conveniente (localização), dando igualmente grande importância ao preço. Nesse sentido, a quase totalidade dos inquiridos faz as suas compras em mais do que um ponto de venda, embora demonstrem grande satisfação, pelo menos com o seu principal retalhista.

As marcas de distribuidor são consumidas pela generalidade das famílias e grande parte das compras refere-se a produtos de MD. Verificam-se algumas diferenças, em termos de comportamentos e perceções em função da classe etária, da dimensão do agregado familiar e da classe socioeconómica de origem. Genericamente, a maioria dos inquiridos refere que compra MD independentemente do retalhista onde realiza as suas compras, sendo que, aparentemente, é nos segmentos mais jovens que se verifica um maior nível de compras de MD e são quem aparenta maior fidelidade à MD de uma única insígnia. O consumo de MD é igualmente maior nas classes socioeconómicas mais baixas e nos agregados familiares com maior número de elementos, onde o peso das compras de produtos alimentares assume maior importância.

Em termos de perceção de qualidade e de diferencial de preços, verifica-se ainda um grande diferencial entre as MD e as marcas de produtor, sendo que mais de 20% dos consumidores referem que estes produtos têm menor qualidade e mais de 40% refere que são muito mais baratos que a marca de produtor. Estes resultados estão em linha com o tradicional posicionamento destas marcas, assente em preço muito baixo e qualidade média.

Capítulo 6. O capital de marca do retalhista e das marcas de distribuidor

Ao longo deste capítulo serão analisados dois modelos alternativos para o estudo do capital da marca de distribuidor e do retalhista: o modelo dual e o modelo integrado. Como foi referido anteriormente, o modelo dual baseia-se na análise em paralelo do capital de marca do retalhista e do capital de marca dos produtos de MD, enquanto o modelo integrado considera que o capital de marca das MD e do retalhista deve ser analisado dentro de um modelo único, integrando o capital de marca do retalhista e da MD.

O modelo dual analisará autonomamente o capital de marca do retalhista e das MD, através da utilização de escalas validadas noutros contextos culturais e classes de produtos (ou retalhistas). A verificação da sua adequabilidade – designadamente a qualidade do seu ajustamento e a sua validade convergente e discriminante - será realizada através de análise fatorial confirmatória.

O modelo integrado, analisará conjuntamente o capital de marca dos retalhistas e das MD, através da análise fatorial aos itens das duas escalas utilizadas no modelo anterior. Desta forma, pretende-se verificar se as MD são um componente do capital de marca dos retalhistas e não uma realidade autónoma. Para a validação deste modelo, será realizada uma análise fatorial exploratória e confirmatória aos dados obtidos.

A análise fatorial exploratória e confirmatória será realizada com o auxílio do *software IBM SPSS Statistics* versão 19, sendo que no caso da análise fatorial confirmatória se utilizará a aplicação *IBM SPSS AMOS* versão 19.

6.1 Modelo dual para a análise do capital de marca retalhista e da MD

A abordagem do modelo dual implica verificar se as MD e as insígnias dos retalhistas retratam realidades autónomas, em termos de capital de marca na perspetiva do consumidor, e, caso tal aconteça, se as variáveis latentes propostas originalmente se revelam ajustadas ao estudo do seu capital de marca. Assim, os dados obtidos com a aplicação de escalas específicas serão alvo de uma análise

fatorial confirmatória, onde se verificarão os indicadores de ajustamento, bem como a sua validade fatorial, convergente e discriminante (Hair et al, 2009).

6.1.1 Modelo dual: capital de marca do retalhista

O capital de marca do retalhista é analisado tendo como base o modelo de Pappu e Quester (2006). A escala proposta pelos autores possuía originalmente quatro variáveis latentes, a que acrescentámos uma quinta, "capital global da marca" (OBE- *overall brand equity*), para existir consonância com o trabalho de Yoo e Donthu (2001) e com a escala proposta para a análise da MD. Estas escalas foram operacionalizadas através de inquéritos a clientes das insígnias *Continente* e *Pingo Doce*. Os dados obtidos através de inquéritos, serão analisados através de análise fatorial confirmatória.

O capital de marca retalhista, que será analisado, tendo como base o modelo reflexivo proposto por Pappu e Quester (2005) a que se adicionou a dimensão acima referida ("capital global de marca"), representa-se graficamente conforme a Figura 6.1. À luz dos valores de referência para a análise da qualidade do ajustamento presentes na Tabela 4.3, verifica-se que este modelo (original) obtém níveis razoáveis de ajustamento, como sejam o X^2/gl de 2.425 (bom), o GFI de 0.826 (sofrível), o CFI de 0.896 (sofrível/bom), o TLI de 0.879 (sofrível) e um RMSEA de 0.081 (sofrível).

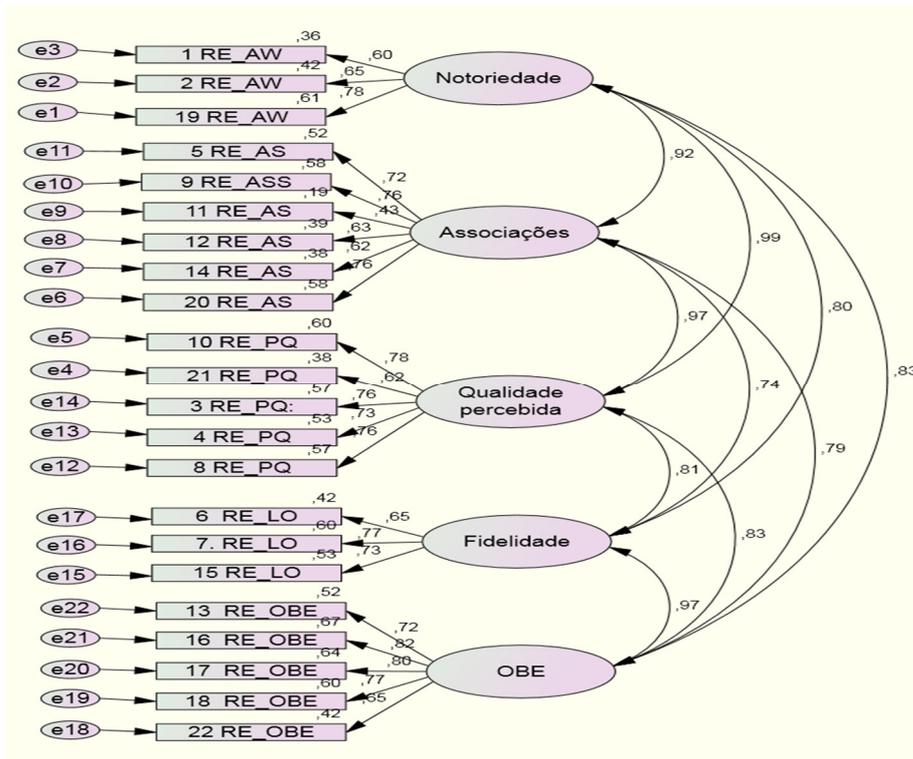
Analisando em maior pormenor os indicadores de ajustamento do modelo (Figura 6.1) verifica-se que:

- A variável observada "As lojas XXX têm serviços pós venda muito bons" (11 RE_AS): tem um peso fatorial abaixo de 0.5 (0.43) e apresenta níveis baixos de correlação com as restantes. Apesar de fazer parte da escala original de Pappu e Quester (2008), o reduzido peso fatorial obtido permite-nos concluir que este item não contribui significativamente para a explicação da dimensão "associações" do capital de marca do retalhista. Tal pode estar relacionado com as especificidades do comércio retalhista alimentar, em que os serviços pós-venda podem não ser percecionados por muitos consumidores como especialmente relevantes, ao contrário do que acontece noutras áreas do comércio a retalho. Desta forma, considerou-se adequado retirar esta variável;
- As variáveis "As lojas XXX têm boas instalações" (12 RE_ASS) e "As lojas XXX oferecem um serviço de muita qualidade" (14 RE_ASS) apresentam níveis de correlação muito baixos com as outras variáveis (valores frequentemente abaixo

de 0,4). A baixa correlação entre os itens significa que não são manifestações do mesmo fenómeno, pelo que não devem estar incluídos na mesma dimensão. Por esse motivo, optou-se pela sua retirada do modelo;

- A variável latente "capital global da marca" (OBE), que não faz parte da escala proposta por Pappu e Quester (2008), tem um elevado nível de correlação com outra variável latente, a "fidelidade" (0.97), o que inevitavelmente causa problemas, designadamente ao nível da validade discriminante. Assim, decidiu-se pela inclusão das variáveis observadas do "capital global da marca" na variável latente "fidelidade";
- Verifica-se uma correlação muito elevada entre a variável latente "associações" e "qualidade percebida". Aliás, como havia sido referido na revisão da literatura, a "qualidade percebida" era originalmente um componente das "associações" (Aaker 1997). Também, no decorrer desta investigação, devido a especificidades do retalho alimentar ou da amostra, a distinção entre estas duas variáveis latentes não se verifica;
- Existe igualmente uma elevada correlação entre a "notoriedade" e as "associações" e a "qualidade percebida". Tal como na escala de Yoo e Donthu (2001), nesta análise não se provou tratar-se de construtos diferentes. Este resultado poderá ficar a dever-se ao facto de nesta amostra a notoriedade ser uma premissa de base, já que o estudo foi feito com indivíduos que fazem a maior parte das suas compras de produtos alimentares nesse retalhista e, portanto, conhecem-no bem. No entanto, em linha com diversas pesquisas consultadas e por se tratar de conceitos diferentes, optou-se por testar um modelo que mantivesse separados estes dois construtos, verificando a sua adequabilidade, designadamente em termos de validade discriminante;
- A não separação da "qualidade percebida" e das "associações" pode estar relacionada com a abrangência deste estudo. Pappu e Quester (2008) referem que a "qualidade percebida" em contexto de comércio a retalho pode variar em função da categoria analisada e do posicionamento da MD em questão. Efetivamente, tal poderá ter influência nos resultados obtidos, em face dos objetivos deste estudo, que não analisa categorias específicas, mas antes a totalidade da gama de MD.

Figura 6.1: Modelo estrutural original do capital de marca retalhista

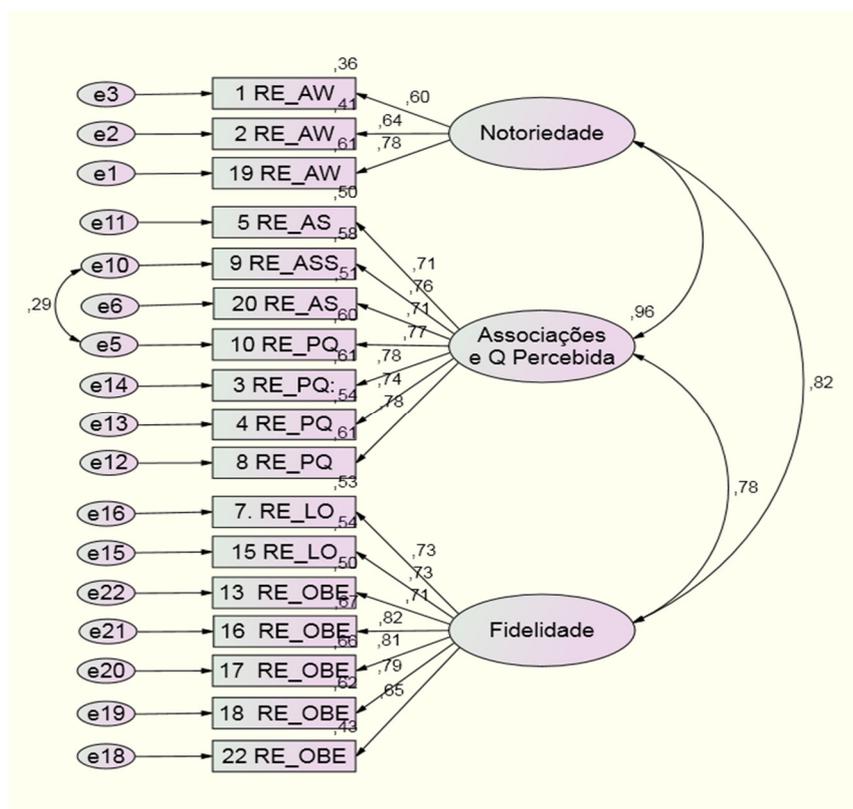


A análise dos índices de modificação (*modification indices*) sugeriu que poderia ser relevante efetuar pequenas alterações (Anexo 4):

- Adicionar um parâmetro que reflita a covariância entre e5 e e10 (Índice de Modificação de 23.301), associado a variáveis observadas da mesma dimensão. Esta decisão foi sustentada pela proximidade conceptual das duas variáveis: uma das variáveis qualifica a excelência da variedade, enquanto na outra se pergunta se o retalhista tem "as marcas que o consumidor gosta de comprar";
- Retirar a variável observada "Em termos gerais, a qualidade do XXX é superior à de outros super/hipermercados" (21 RE_PQ). Este item não fazia parte do modelo original de Pappu e Quester (2006) e tem elevados níveis de covariância com outras duas variáveis latentes, como se verifica pela análise dos índices de modificação (maiores que 11), o que se traduz em problemas de validade discriminante.

Com a incorporação das alterações acima descritas, obteve-se um novo modelo, que foi testado e cuja representação gráfica e índices de ajustamento poderão ser vistos na Figura 6.2. tendo-se obtido índices de ajustamento razoáveis.

Figura 6.2: Modelo estrutural do capital de marca retalhista



Tendo como base os indicadores de qualidade de ajustamento apresentados na Tabela 6.1, este modelo apresenta um ajustamento aceitável. A maior parte dos indicadores têm um bom desempenho e dois deles têm um desempenho sofrível.

Tabela 6.1: Indicador da qualidade do ajustamento do modelo do capital de marca retalhista

	X ² / gl	CFI	GFI	TLI	PGFI	PCFI	RMSEA
Indicador	2.06	0.944	0.885	0.934	0.665	0.798	0.07
Comentário	Bom	Bom	Sofrível	Bom	Bom	Bom	Sofrível

Por seu lado, a validade convergente e discriminante é analisada através da variância extraída média e das correlações que se verificam entre os diferentes fatores, como se observa na Tabela 6.2.

Tabela 6.2: Indicadores de validade convergente e discriminante do modelo dual/retalhista

	VEM	R^2_{Not}	R^2_{Fid}
Notoriedade	0.462		
Fidelidade	0.563	0.675	
Assoc. & QP	0.564	0.91	0.6

Como se verifica na Tabela 6.2, a validação deste modelo apresenta problemas significativos ao nível da validade discriminante e convergente. Em termos de validade discriminante, a variância extraída média (VEM) deveria ser igual ou superior ao quadrado das correlações (R^2_{Not} para o quadrado da “notoriedade” e R^2_{Fid} , para o quadrado da “fidelidade”) entre os fatores, o que não acontece (Marôco, 2010). Por outro lado, ao nível da validade convergente, a variância extraída média deveria ser superior a 0.5 (Fornell e Larcker, 1981), o que não acontece na dimensão notoriedade. Estes problemas de validade discriminante e convergente limitam severamente a utilização deste modelo, no contexto do comércio a retalho de produtos alimentares em Portugal.

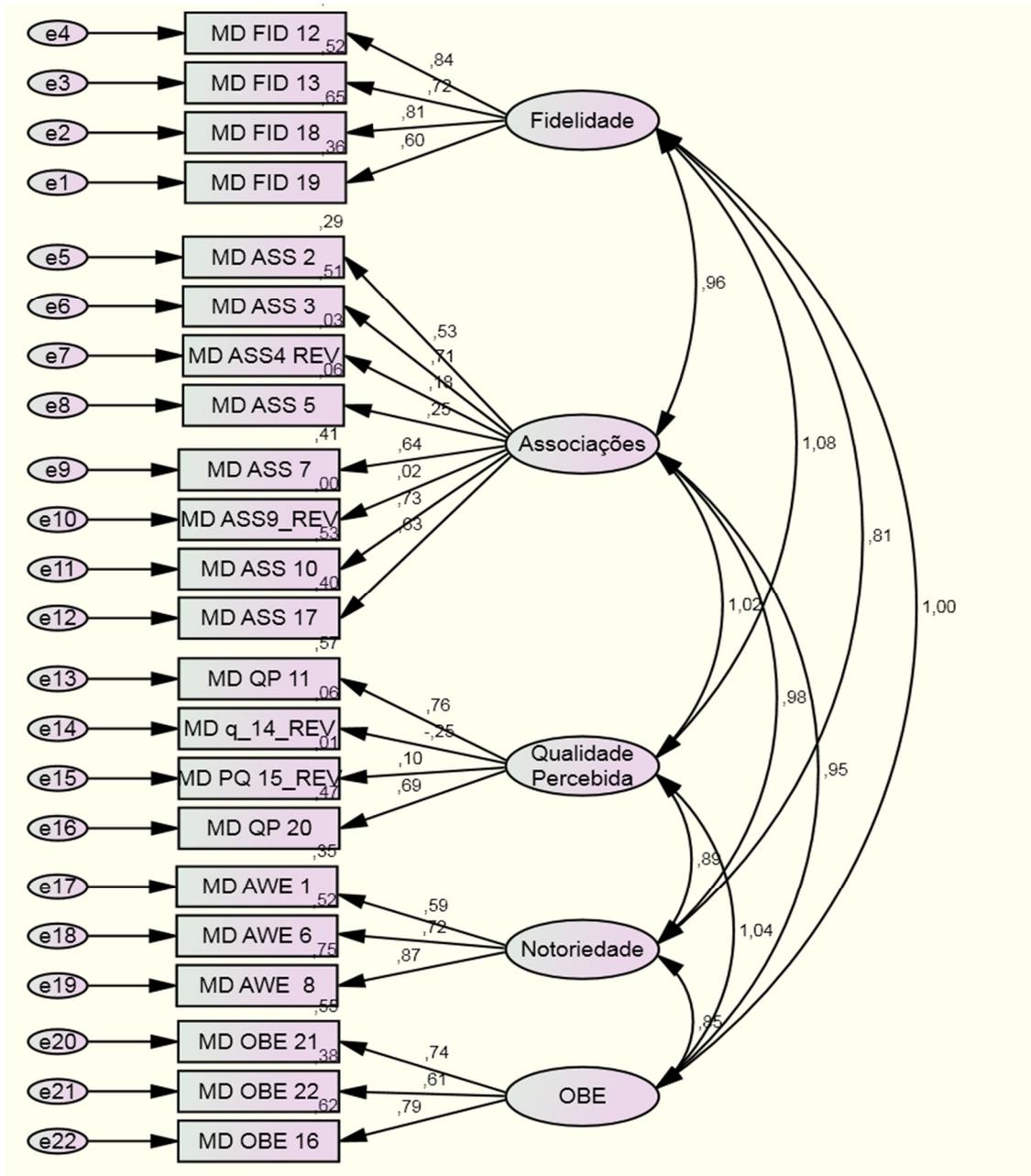
6.1.2 Modelo dual: capital da marca de distribuidor

O capital de marca de distribuidor foi analisado tendo como base o modelo de Yoo e Donthu (2001). Este modelo possuía originalmente cinco variáveis latentes – “notoriedade”, “associações”, “qualidade percebida”, “fidelidade” e “capital global da marca” – sendo que posteriormente os autores agregaram as “associações” e a “notoriedade” numa única dimensão. Neste trabalho, optou-se igualmente por testar a inclusão de algumas variáveis observáveis, de forma a procurar conseguir a individualização das variáveis latentes “notoriedade” e “associações” (uma das principais limitações apontadas ao modelo original), obter variáveis latentes mais abrangentes (com maior número de variáveis observadas) e adaptar a escala às especificidades dos produtos em causa (MD de retalhistas alimentares).

O modelo representa-se graficamente conforme a Figura 6.3, verificando-se problemas em termos de pesos fatoriais de variáveis observadas e de correlações entre variáveis latentes, que em muitos casos se afiguraram muito elevadas. Tal sugere que pode não se verificar uma diferenciação entre o objeto medido pelas variáveis observadas de diferentes fatores, refletindo-se em indicadores de qualidade

de ajustamento desadequados, face aos valores de referência constantes na Tabela 4.3, como sejam $X^2/gl=3.017$ (sofrível), $GFI=0.778$ (mau), $CFI= 0.833$ (sofrível).

Figura 6.3: Modelo estrutural do capital de marca de distribuidor - Brand equity



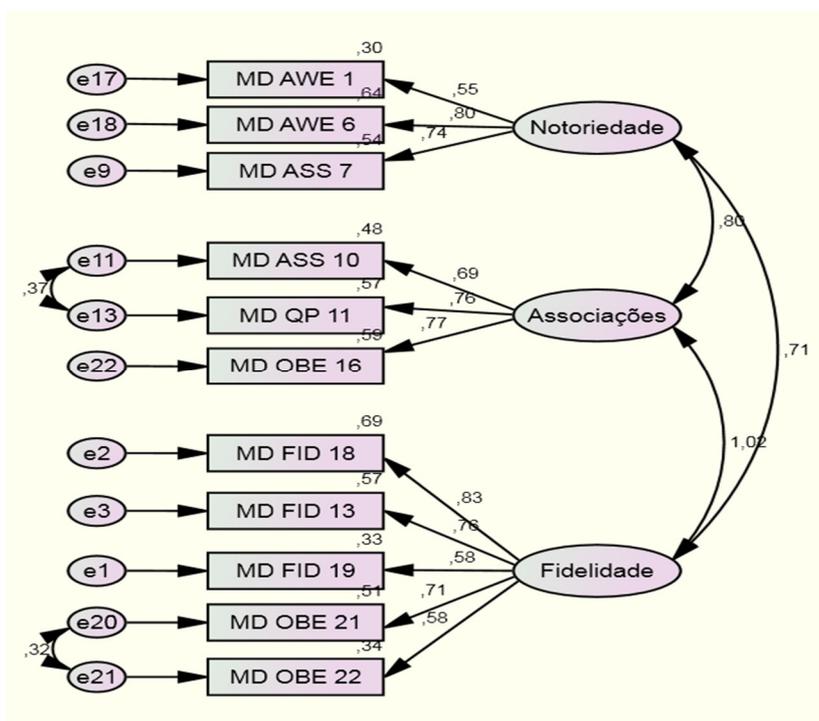
Assim, efetuaram-se diversas alterações no sentido de melhorar a qualidade do ajustamento do modelo, retirando diversos itens com peso fatorial mais baixo ou nível de correlação muito baixo (matriz das correlações). De entre os itens retirados,

identificam-se: MD ASS 4 - "Tenho dificuldade em lembrar-me de produtos de MD XXX" (peso fatorial = 0,18); MD PQ 15 -"Se os preços da MD XXX forem iguais ou superiores aos das marcas conhecidas/tradicionais, prefiro comprar as marcas conhecidas/tradicionais" (peso fatorial = 0.10); MD ASS 5 "As pessoas compram produtos de MD XXX quando têm dificuldades económicas" (peso fatorial=0.25); MD ASS 9- "Em algumas categorias de produtos prefiro não comprar a MD XX" (peso fatorial = 0.02); MD QP 14 - "Os produtos da MD XXX têm níveis de qualidade muito diferentes uns dos outros" (peso fatorial = 0.25) e MD ASS 2 "Os produtos de MD XXX têm uma boa relação qualidade preço" (baixo nível de correlação com outros itens). Seria ainda necessário juntar variáveis latentes, de forma a procurar diminuir os índices de correlação verificado e diminuir os potenciais problemas de validade discriminante.

Vários dos itens eliminados são muito relevantes no modelo original, pertencendo nomeadamente à escala de origem Yoo e Donthu (2001) e proximamente relacionados com o enquadramento teórico realizado, pelo que não se aconselha a sua retirada em absoluto. No entanto, optou-se por verificar o impacto que estas alterações poderiam ter nos indicadores de ajustamento e na validade convergente e discriminante do modelo.

Com todas estas modificações profundas, seria possível obter um modelo com indicadores de ajustamento de melhor qualidade (Figura 6.3.). Ainda assim permaneceriam importantes problemas de validade discriminante - abaixo detalhados - que, por si só, inviabilizam a sua utilização.

Figura 6.4: Modelo estrutural do capital da marca do distribuidor



Este modelo, cuja representação gráfica se observa na Figura 6.4. tem um ajustamento aceitável, pois a maior parte dos indicadores apresenta um bom desempenho. Apesar disso, dois deles apresentam um desempenho mau/sofrível (Marôco, 2010), como se verifica na Tabela 6.3.

Tabela 6.3: Indicadores da qualidade do ajustamento do modelo dual/MD

	X ² / gl	CFI	GFI	TLI	PGFI	PCFI	RMSEA
Indicador	2.447	0.952	.923	.932	0.545	.675	0.081
Comentário	Bom	Muito bom	Bom	Bom	Mau	Bom	Sofrível

Apesar dos resultados razoáveis em termos de índices de ajustamento, a validade convergente apresenta problemas em duas das variáveis latentes, com a VEM, abaixo de 0.5 (Fornell e Larcker, 1981), e a validade discriminante não se verifica, pois a VEM não é maior que o quadrado das correlações entre as dimensões (Marôco, 2010). Assim sendo, o modelo não deve ser utilizado para extrair conclusões do ponto de vista científico.

Tabela 6.4: Indicadores de validade convergente e discriminante do modelo dual/MD

	VEM	R^2_{Ass}	R^2_{Fid}
Associações	0.547		
Fidelidade	0.489	1.04	
Notoriedade	0.494	0.64	0.2041

6.1.3 Modelo dual: análise conjunta

Como se verificou na secção anterior, o modelo dual não se mostrou adequado para o estudo do capital da marca de distribuidor. Apesar dos índices razoáveis de ajustamento dos modelos, os problemas de validade são muito significativos.

No caso do capital de marca retalhista (*retail equity*), com a aplicação da escala de Pappu e Quester (2008), obteve-se um modelo com boa qualidade de ajustamento e a necessitar de poucas alterações face às escalas originais. No entanto, foram registados problemas em termos da sua validade discriminante.

No caso do capital da MD (*brand equity*), a obtenção de um modelo com boa qualidade de ajustamento implicaria retirar diversas variáveis observáveis importantes (designadamente as que pertenciam às escalas originais do modelo). Esta situação indicia a limitação da aplicação do modelo de capital de marca às marcas de distribuidor, porventura, porque estas não são percecionadas como entidades autónomas do retalhista e, nesse sentido, sem ativos de marca específicos suficientes. Por outro lado, o facto de a escala original de Yoo e Donthu (2001) ser tradicionalmente aplicada a marcas de produtos com uma oferta limitada em termos de linhas de produtos, poderá trazer algumas condicionantes na sua aplicação às MD, caracterizadas pela largura da sua oferta.

A dificuldade em encontrar um modelo ajustado e com validade discriminante poderá refletir a dificuldade dos consumidores em separar o capital de marca das MD relativamente ao capital de marca do retalhista (*Retailer equity*). Ou seja, para os consumidores, a MD poderá ser vista não como uma entidade autónoma, mas como um componente da experiência de compra e da identidade da marca do retalhista e, por isso, com uma importância determinante no seu capital de marca. Neste sentido,

considera-se pertinente o estudo do modelo integrado, cujos resultados serão apresentados de seguida.

6.2 Modelo integrado para a análise do capital de marca retalhista e da MD

Em alternativa ao modelo dual e, tendo por base as variáveis observáveis das duas escalas utilizadas para analisar as MD e dos retalhistas, optou-se por verificar como estas se comportavam de uma forma conjunta, e analisar a qualidade do ajustamento do modelo obtido. Com a junção das duas escalas (MD e retalhista), será possível verificar se o capital de marca das MD deverá ser visto como constituinte do capital de marca do retalhista, em vez de uma entidade com capital de marca autónomo do seu promotor.

Assim, numa primeira fase, será efetuada uma análise fatorial exploratória que englobará todas as variáveis observáveis das escalas iniciais, identificando possíveis fatores e os pesos fatoriais daquelas variáveis. As variáveis observáveis são agrupadas em fatores, em função das correlações existentes entre elas, não tendo necessariamente de fazer sentido ou ter utilidade relativamente ao enquadramento teórico realizado e ao contexto onde será aplicado (Aaker, Kumar e Day, 1997). Posteriormente, os fatores (ou variáveis latentes) e os itens (variáveis observáveis) obtidos serão analisados através de análise fatorial confirmatória para aferir a qualidade do ajustamento e a sua validade fatorial, convergente e discriminante.

6.2.1 Análise fatorial exploratória do modelo integrado

Foram realizados testes prévios para verificar a possibilidade de utilizar a análise fatorial e respetiva qualidade. O teste *KMO* e o teste de *esfericidade de Bartlett* proporcionaram resultados adequados:

- O teste *KMO* (Kaiser Meyer Olkin) é um índice que analisa a adequabilidade da amostra à realização de análise fatorial (Malhotra, 2006); neste caso, o valor obtido foi de 0.93 o que, segundo o autor, traduz um grau de adequação à análise fatorial classificado como *muito bom*, dado que se consideram valores aceitáveis iguais ou superiores a 0.5;

- O teste de esfericidade de Bartlett também testa a adequabilidade da amostra à utilização de análise fatorial, verificando a significância estatística da matriz das correlações com as variáveis (Hair et al, 1998). Neste caso, o p-value é 0.000, o que conduz à rejeição da hipótese nula (de que a matriz das correlações é a matriz-identidade) e, por isso, à adequação dos dados à análise em causa.

A análise fatorial exploratória pressupõe que os dados e as variáveis observadas sejam analisados sem constrangimentos teórico-conceituais, ou seja, numa primeira fase, os dados existentes são analisados, sem a inclusão de qualquer pressuposto ou hipótese relativamente ao comportamento expectável das variáveis ou ao número de fatores obtidos para que possam “falar por si mesmos” (Hair et al, 1998).

a) Modelo inicial (44 variáveis)

As variáveis observáveis (itens) foram agrupadas através do método dos componentes principais. Os resultados indicam a existência de oito componentes com valor próprio (*Eigenvalue*) superior a 1 que, conjuntamente, explicam 65.452% da variância registada, como se verifica no Anexo 5. Decidiu-se reter os 6 fatores principais, que representam um nível de variância explicada acima de 60%, habitualmente considerado adequado em trabalhos de pesquisa relacionados com as ciências sociais (*vide*, por exemplo, Malhotra, 2006; Hair et al, 1998).

Com vista a uma interpretação mais simples da matriz dos fatores, obtida através do método dos componentes principais, utilizou-se o método de rotação *Varimax*. Desta forma, a análise dos fatores realiza-se através do peso fatorial das variáveis que o compõem, que representa a correlação entre ambos (Aaker, Kumar e Day, 1997). As variáveis podem ter pesos fatoriais relativamente a diferentes fatores, sendo que, nos casos das variáveis que registam um peso fatorial elevado relativamente a um único fator, tal significa que descreve melhor esse fator, em comparação com as variáveis com pesos fatoriais repartidos por diversos fatores (Malhotra, 2006). Segundo Hair et al (1998), as variáveis deverão ter um peso fatorial mínimo de 0.30 relativamente ao fator.

Neste trabalho, foram analisados os itens com pesos fatoriais superiores a 0.3. O primeiro fator é constituído por 16 variáveis observadas, o segundo fator constituído por 13 variáveis, o terceiro constituído por 9 variáveis, o quarto por duas, o quinto por três e o sexto apenas por uma, como se pode observar no Anexo 6.

Após a rotação e analisando o comportamento das variáveis observadas, verifica-se que se agruparam de acordo com a sua escala de origem, sendo que cada fator incluiu exclusivamente variáveis observadas que constavam na escala original do capital de marca das MD ou do retalhista. Tal poderá significar que os consumidores possuem face às MD um conjunto de percepções associadas a fatores específicos, autónomos de outros componentes relacionados com o retalhista.

Na análise fatorial, deve igualmente ter-se em conta os requisitos, em termos de qualidade do ajustamento e de validade discriminante, que impõem que consideremos variáveis observadas que sejam pertinentes do ponto de vista conceptual, com um peso fatorial relevante e um adequado nível de covariância (correlação) entre si. Paralelamente, diversos estudos sugerem que os fatores, ou variáveis latentes, sejam compostos por três ou mais itens (Hair et al, 2009).

Não sendo essencial que os fatores englobem três itens, é pelo menos importante considerar que incluam no mínimo dois itens, pelo que se decidiu manter o quarto fator (com dois itens) e eliminar o item "As pessoas compram produtos de MD XXX quando têm dificuldades económicas (MD ASS 5)". Para além de este item ser o único componente do sexto fator, o que colide com a indicação de que os fatores devem ser compostos preferencialmente por pelo menos três itens, essa decisão teve ainda como fundamento o facto de o item não fazer parte das escalas originais de Yoo e Donthu (2001) para a análise do capital de marca de produtos.

b) Análise fatorial exploratória com 43 variáveis

Com a retirada do item "As pessoas compram produtos de MD XXX quando têm dificuldades económicas" obteve-se um *KMO* de 0.931 (um pouco melhor que no modelo anterior) e um nível de significância para o *teste de Bartlett* semelhante. Nesta análise, a variância explicada pelos seis primeiros componentes também subiu um pouco para os 61.3%, como se verifica pela análise do Anexo 7. Também não se verificou a existência de comunalidades abaixo de 0.436. Assim, as variáveis observadas agrupam-se em seis fatores, sendo que o primeiro e o segundo fator são ambos compostos por treze itens, o terceiro por nove, o quarto por quatro e o quinto e o sexto por dois, como se poderá observar no Anexo 8.

Da análise dos dados obtidos, verificou-se a existência de itens com pesos fatoriais reduzidos e de outros, com peso fatorial significativo, mas repartido por

mais de um fator, com um impacto negativo na validade discriminante do modelo. Será por isso necessário retirar esses itens:

- Os itens "Os produtos da MD XXX são adequados às minhas necessidades" (MD ASS 10), "Entre a MD XXX e uma marca tradicional prefiro comprar a MD XXX" (MDLOY 19), "Os produtos de MD XXX têm uma boa relação qualidade preço" (MD_AWE 2), "Eu consigo distinguir os produtos da MD XXX das outras marcas" (MD AWE 1) e "As informações nos rótulos dos produtos da MD XXX são muito claras" (MD ASS 7) têm pesos fatoriais relevantes repartidos por dois ou mais fatores. Neste trabalho, são analisadas as MD, com uma oferta muito alargada, o que poderá implicar algumas especificidades face às marcas de produtor (oferta mais estreita). Tal poderá ter originado alguma dificuldade de resposta aos inquiridos relativamente a alguns dos itens, tendo-se optado pela sua eliminação.

- O item "As lojas XXX têm boas instalações" (12 RE_ASS), "As lojas XXX oferecem um serviço de muita qualidade" (14 RE_ASS) obtêm um peso fatorial significativo em mais de um fator. A perceção de modernidade e qualidade do retalho alimentar em Portugal, designadamente dos operadores em questão, e as especificidades do retalho alimentar face a outros formatos de loja poderão fazer com que os consumidores não considerem este aspeto como diferenciador. Por esta razão decidiu-se pela sua eliminação.

- O item "As lojas XXX são a minha primeira opção em termos de super/hipermercados" (16 RE_OBE) não fazia parte da escala original de Pappu e Quester (2008), tendo sido adicionado especificamente para este estudo. Contudo, a dispersão do seu peso em três fatores diferentes (0.633, 0.339 e 0.419) desaconselha que o mesmo seja adicionado à referida escala.

- "Eu recomendaria as lojas XXX" (22 RE_OBE) é um item que não fazia parte da escala de Pappu e Quester (2008) e que se decidiu incluir, num esforço para adicionar uma dimensão ao *Retailer equity* semelhante à que Yoo e Donthu (2001) propuseram para o capital de marca dos produtos. No entanto, a repartição do seu peso fatorial por dois fatores (0.424 e 0.425) desaconselha a sua utilização.

- O item "Recordo-me facilmente do símbolo/logotipo dos produtos da MD XXX" (MD AWE 6) obtêm pesos fatoriais relativamente equilibrados em três fatores diferentes (0.333, 0.383 e 0.557), o que refletirá alguma sobreposição para os

consumidores entre o símbolo da MD e do próprio retalhista, dado que muitos dos seus elementos (nomeadamente o seu logotipo) são idênticos.

- Verificou-se igualmente que os itens "Os produtos da MD XXX têm níveis de qualidade muito diferentes uns dos outros" (MD QP 1) e "Eu recomendaria os produtos da MD XXX relativamente às marcas tradicionais" (MD OBE 22) constituem um fator único, com apenas dois itens e com um reduzido *Alpha de Cronbach* (0.39). Tal demonstra baixa consistência interna, porventura relacionada com a abrangência da oferta destas MD, pelo que foram igualmente retirados.

c) Análise fatorial exploratória com 31 itens

Na sequência de todas as modificações referidas anteriormente, procedeu-se a nova análise fatorial aos dados remanescentes, tendo-se mantido o *KMO* em 0.931 e o nível de significância (*teste de Bartlett*) em 0.000. A análise das comunalidades também não apresentou problemas, já que a menor comunalidade observada nestes itens é de 0.475. Mantendo um nível de variância explicada de 60%, são agora obtidos cinco fatores, conforme se verifica no Anexo 9. Os itens e os seus pesos fatoriais são representados na matriz rodada dos componentes (Anexo 10).

Desta escala, e para análise posterior, foram retirados três itens, devido a questões de consistência interna e do número de itens no fator:

- O item "Se os preços da MD XXX forem iguais ou superiores aos das MP, prefiro comprar as MP" (MD PQ 15_R) e o item "Em algumas categorias de produtos, prefiro não comprar a MD XX"(MD ASS_9R), por constituírem um fator único, com um baixo nível de consistência interna (0.603);
- O item "Tenho dificuldade em lembrar-me de produtos de MD XXX" (MD ASS4) foi igualmente retirado, pois é o único item no seu fator e não se afigura relevante a sua manutenção, dada a abrangência da oferta destas marcas.

d) Análise fatorial exploratória com 28 itens

Procedeu-se a nova análise aos dados remanescentes, tendo-se obtido um *KMO* de 0.939 (melhor que o anterior), mantendo o nível de significância (*teste de Bartlett*) em 0.000 e verificando-se que todas as comunalidades são iguais ou superiores a 0.475. Neste enquadramento, com apenas quatro fatores consegue explicar-se 62.9% da variância dos dados, como se observa no Anexo 11. Os vinte e

oito itens agrupam-se agora em quatro fatores, sendo que o primeiro e o segundo são ambos compostos por dez itens, o terceiro por seis e o quarto por dois itens (Anexo 12).

Ao modelo agora obtido decidiu-se retirar 3 itens, dada a sua inclusão em três fatores diferentes (num dos casos, em quatro), com pesos fatoriais baixos e semelhantes, o que condicionaria fortemente a validade discriminante do modelo. Os problemas apresentados com estes itens poderão estar relacionados com o menor envolvimento dos consumidores com as compras de produtos alimentares correntes, já que para muitos se tratará de compras de conveniência ou baseadas no hábito. Os itens retirados foram:

- "As lojas XXX têm uma excelente relação qualidade-preço" (20_RE_ASS);
- "Quando necessito de fazer compras de produtos alimentares, penso imediatamente no XXX" (7 RE_LOY);
- "Considero-me um(a) cliente fiel às lojas XXX" (6 RE_LOY).

Retirou-se ainda o item "As lojas XXX têm serviços pós-venda muito bons" (11 RE_ASS), por este ter o seu peso repartido por dois fatores. De facto, os serviços pós-venda não são facilmente percecionados pelos clientes destas lojas, pois serão, porventura, considerados como elementos constituintes do serviço prestado pelo retalhista, designadamente o estacionamento, o apoio dos funcionários, os sistemas de pagamento, entre outros. Esta situação já tinha sido identificada no pré-teste, mas procurou ultrapassar-se no inquérito final, embora aparentemente sem sucesso, incluindo a apresentação de alguns exemplos de serviços pós-venda, aquando da leitura dessa questão ao inquirido.

e) Análise fatorial exploratória com 24 itens

Desta feita, subsistiram 24 itens, tendo-se obtido um *KMO* de 0.938, mantendo-se o nível de significância do *teste de Bartlett* e observando-se uma comunalidade mínima de 0.461, o que são bons indicadores para a utilização da análise fatorial exploratória. Neste caso, os três fatores com maior *Eigenvalue* são responsáveis por 62.5% da variância do modelo (Tabela 6.5).

As vinte e quatro variáveis observadas agrupam-se agora em três fatores, sendo que o primeiro tem dez itens, o segundo fator é composto por nove itens e o terceiro por cinco, conforme se verifica na Tabela 6.5. Cada fator incluiu um número

significativo de itens e bons níveis de consistência interna, apresentando *Alphas de Cronbach* entre 0.878 e 0.928.

Tabela 6.5: Variância explicada pelo modelo de análise fatorial exploratória

Componente	Eigenvalues		
	Total (valor)	% da variância	Variância explicada cumulativa%
1	10,853	45,223	45,223
2	2,711	11,297	56,520
3	1,435	5,981	62,501
4	,807	3,364	65,864
5	,803	3,345	69,209
6	,717	2,986	72,196
7	,605	2,519	74,715
8	,552	2,299	77,014
...
24	,171	,712	100,000

Dos três fatores obtidos, dois incluem itens originários das escalas relacionadas com o capital de marca do retalhista enquanto o terceiro fator é composto por itens relacionados exclusivamente com a MD:

- O primeiro fator relacionado com o retalhista inclui nove itens provenientes da escala original do capital de marca retalhista, englobando itens relacionados com a "notoriedade" e "associações" (incluindo a "qualidade percebida");
- O segundo fator relacionado com o retalhista inclui cinco itens, solicitando-se aos respondentes que façam uma análise comparativa entre o retalhista e outros concorrentes, relativamente a aspetos relacionados com a "fidelidade/preferência";
- O fator relacionado com a MD inclui dez itens, provenientes dos diversos fatores de origem, como sejam a "fidelidade", "notoriedade", "associações", "qualidade percebida" e "capital global de marca" (OBE).

Para que se possa aferir da qualidade do ajustamento e da validade do modelo, prosseguiu-se com a análise fatorial confirmatória que se apresenta na secção seguinte.

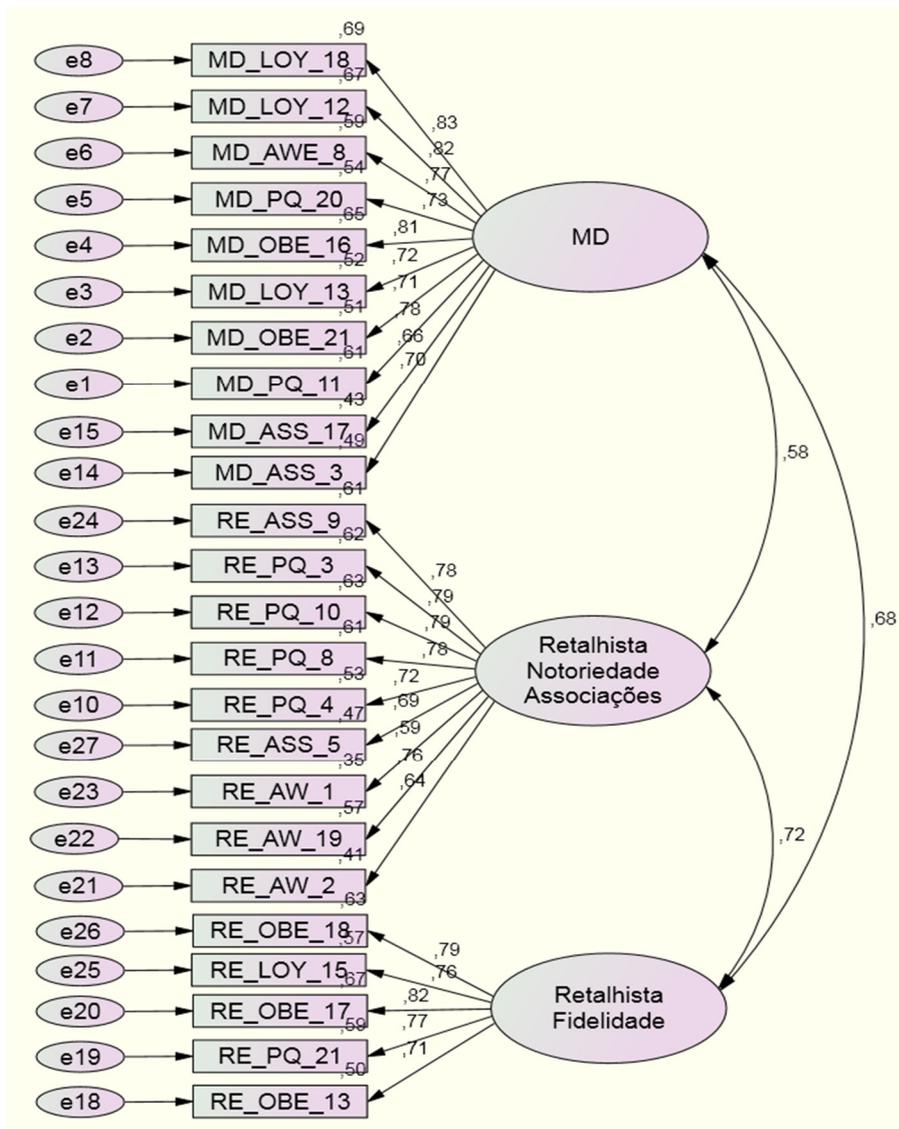
Tabela 6.6: Matriz rodada de análise fatorial exploratória para o modelo integrado com 24 itens

		Componente		
		1	2	3
Marca de Distribuidor	MD LOY 18: Em muitas categorias de produtos a MD XXX é a minha primeira escolha	,812		
	MD LOY 12: Vou frequentemente ao XXX porque gosto de comprar produtos da MD XXX	,776		
	MD AWE 8: Conheço bem os produtos da MD XXX	,763		
	MD PQ 20: Em termos gerais, a qualidade dos produtos da MD XXX é superior à de marcas de outras lojas	,756		
	MD LOY 13: Em muitas categorias de produtos só compro produtos da MD XXX (YOO)	,746		
	MD OBE 16: A MD XXX é a marca própria/de supermercado de que mais gosto	,741		,332
	MD OBE 21: Eu recomendaria os produtos da MD XXX relativamente a marcas de outros supermercados	,702		
	MD QP 11: Os produtos da MD XXX têm uma qualidade muito alta	,669	,416	
	MD ASS 3: Recordo-me facilmente de algumas características dos produtos da MD XXX	,645	,319	
	MD ASS 17: Compro produtos da MD XXX porque são os que têm o preço mais baixo	,638		,338
	Retalhista: Notoriedade e associações	9 RE_ASS: As lojas XXX têm uma excelente variedade de produtos		,795
3 RE_PQ: Nas lojas XXX, encontro produtos de elevada qualidade em diferentes categorias			,778	
10 RE_PQ: Nas lojas XXX, encontro as marcas que gosto de comprar			,762	
8 RE_PQ: As lojas XXX vendem produtos de muita confiança			,726	
4 RE_PQ: No xxx, os produtos têm sempre a mesma qualidade ao longo do tempo			,722	
5 RE_ASS: As lojas xxx têm um ambiente agradável			,662	
1 RE_AW: Consigo diferenciar facilmente os supermercados xxx dos seus concorrentes			,656	
19 RE_AW: Recordo-me facilmente de algumas das principais características das lojas xxx			,633	,385
2 RE_AW: Conheço bem as lojas XXX		,602		
Retalhista: Fidelidade	15 RE_LOY: Se puder fazer as compras no XXX, não faço compras noutra loja/supermercado			,770
	18 RE_OBE: Mesmo que outro supermercado seja tão bom como o XXX, prefiro comprar no XXX			,750
	17 RE_OBE: Mesmo que outra loja concorrente tenha o mesmo nível de preços, eu prefiro comprar no XXX		,371	,690
	21 RE_PQ: Em termos gerais, a qualidade do XXX é superior à de outros super/hipermercados	,339		,683
	13 RE_OBE: Ainda que sejam muito parecidas com as outras, prefiro frequentar as lojas XXX		,307	,671
	Número de Itens	10	9	5
	Alpha de Cronbach	,928	,909	,878

6.2.2 Análise fatorial confirmatória ao modelo integrado

Tendo como base o modelo fatorial anterior, composto por 24 itens (variáveis observadas) e três fatores (variáveis latentes), procedeu-se à sua representação gráfica e análise da qualidade do ajustamento do modelo através de análise fatorial confirmatória (AFC). Como se verifica na Figura 6.5, o modelo obtido apresenta níveis adequados de correlação entre as variáveis latentes, demonstrando que se interrelacionam, mas que não se sobrepõem. A qualidade do ajustamento obtido para este modelo é também razoável, conforme os valores de referência constantes na Tabela 4.3. Este modelo tem um GFI de 0.910 (bom); um CFI de 0.962 (muito bom); $X^2/df= 1.697$ (bom) e um RMSEA = 0.057 (bom).

Figura 6.5: AFC do modelo integrado: versão original

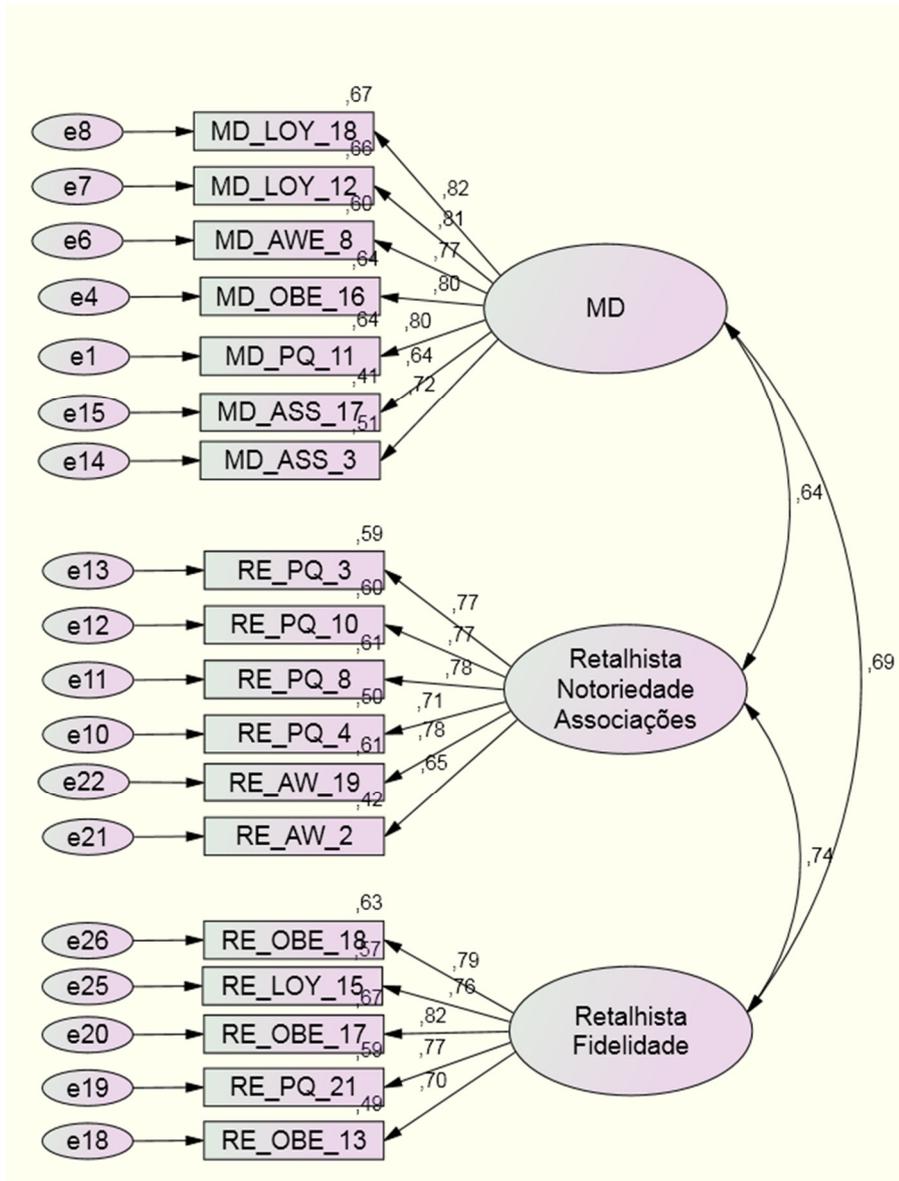


A análise da matriz de correlações dos itens (Anexo 13) permite-nos identificar itens problemáticos, com baixos níveis de covariância com os restantes itens e consequências negativas na qualidade do ajustamento do modelo. Os resultados obtidos sugerem a existência de correlações muito baixas relativamente a algumas variáveis observadas, o que implicou a análise e eliminação de seis itens, três deles referentes ao capital de marca das MD e os outros três ao capital de marca do retalhista. Desta forma, retiraram-se os itens "Eu recomendaria os produtos da MD XXX relativamente a marcas de outros supermercados" (MD OBE 21), "Em termos gerais, a qualidade dos produtos da MD XXX é superior à de marcas de outras lojas" (MD PQ 20), "Em muitas categorias de produtos só compro produtos da MD XXX" (MD LOY 13), "As lojas xxx têm um ambiente agradável" (5 RE_ASS), "As lojas XXX têm uma excelente variedade de produtos" (RE_ASS 9) e o item "Consigo diferenciar facilmente os supermercados xxx dos seus concorrentes" (RE_AW 1).

Verificou-se ainda a existência de outras variáveis observadas com níveis baixos de correlação, mas menos significativos, nomeadamente nos itens "No xxx os produtos têm sempre a mesma qualidade ao longo do tempo" (RE_PQ 4) e "Compro produtos da MD XXX porque são os que têm o preço mais baixo" (MD ASS 17). No entanto, optou-se por manter estes itens, dada a sua relevância para o estudo em questão e o enquadramento teórico que possuem.

Após a retirada das variáveis acima referidas, voltaram a analisar-se os pesos fatoriais (standardizados) e a qualidade do seu ajustamento, tendo-se obtido o modelo reespecificado que se apresenta na Figura 6.6.

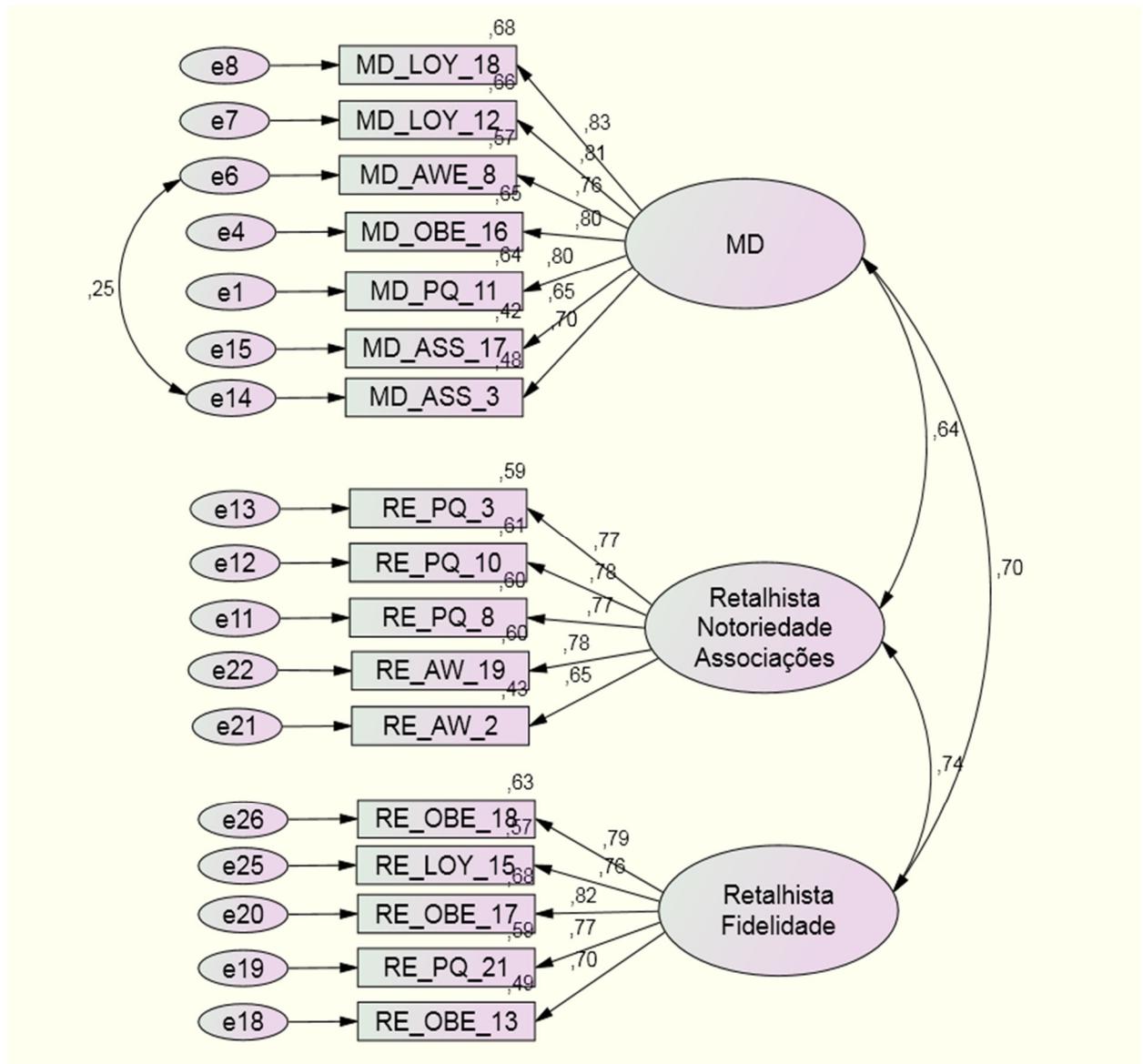
Figura 6.6: AFC do modelo integrado – reespecificado



Este modelo apresenta índices de ajustamento razoáveis, designadamente o CFI=0.891 (Bom), o $\chi^2/df=1.9322$ (bom), GFI=0.891 (sofrível/bom) e o RMSEA=0.065 (bom). Analisando os índices de modificação obtidos no modelo reespecificado, decidiu-se relacionar o erro 6 e o erro 14 (M.I.=11.098), pois estão conceptualmente relacionados: “Conheço bem os produtos da MD XXX” e “Recordo-me facilmente de algumas características dos produtos da MD XXX”. Por seu turno, eliminou-se a variável observada “No xxx, os produtos têm sempre a mesma qualidade ao longo do tempo” (RE_PQ 4), pois este item estava fortemente relacionado com dois fatores, levantando problemas de validade discriminante.

Na Figura 6.7. observa-se graficamente o modelo a que se chegou, sendo que possui níveis adequados de validade convergente e de validade discriminante. Simultaneamente, este modelo apresenta melhores níveis de qualidade de ajustamento, face a versões anteriores.

Figura 6.7: Modelo integrado – reespecificado (fase2)



Relativamente aos indicadores de qualidade de ajustamento, o modelo apresenta bons resultados, como se verifica na Tabela 6.7.

Tabela 6.7: Indicadores de ajustamento e comparação

	X ² / gl	CFI	GFI	TLI	PGFI	PCFI	RMSEA	EVCI	AIC
Indicador	1.818	0.957	.913	.949	0.679	.809	0.061	1.307	285.03
Comentário	"Bom"	"Muito bom"	"Bom"	"Bom"	"Bom"	"Muito Bom"	"Bom"		

Em termos de validade discriminante e convergente, obtêm-se igualmente bons desempenhos, como se verifica na Tabela 6.8. Os *Alphas de Cronbach* dos 3 fatores são de 0.866, 0.908 e 0.879, sendo significativamente superiores a 0.6, valor apontado como o mínimo geralmente aceite na análise da consistência interna das escalas (Malhotra, 2008).

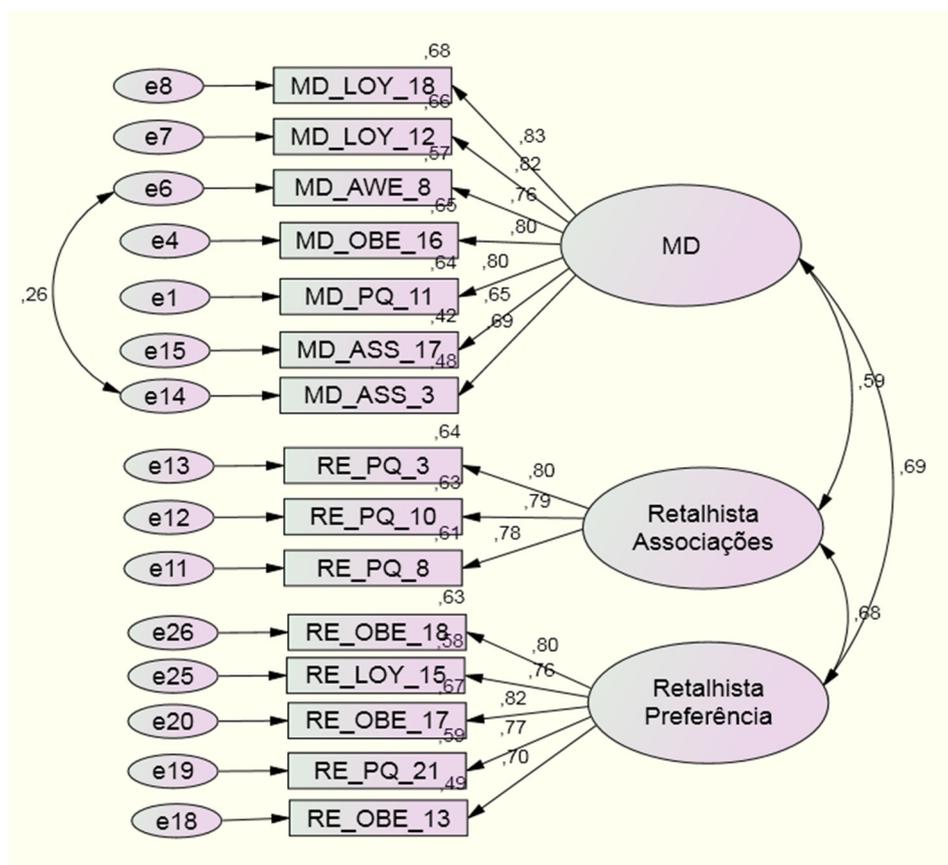
Tabela 6.8: Indicadores de validade convergente e discriminante no modelo integrado

	Alpha	VEM	R ² _{R_ass&Not}	R ² _{R_Fid}
R_Ass&Not	0.866	0.565		
MD	0.908	0.587	0.413	0.493
Ret_Fid	0.879	0.592	0.549	

Esta investigação incluiu a aplicação de um inquérito a consumidores que espontaneamente indicaram a insígnia retalhista como sendo o seu principal local de compras de produtos alimentares. Neste contexto, a inclusão da dimensão "notoriedade" poderá incluir algumas limitações, dado que, à partida, as insígnias terão para os respondentes em elevado nível de notoriedade.

Na generalidade dos estudos que serviram de base a este trabalho, comparam-se desempenhos e/ou fizeram-se inquéritos a consumidores da categoria de produtos, não necessariamente da marca. Testando-se o modelo sem incluir as duas variáveis observadas da "notoriedade" (RE_AW_19e RE_AW_2), obteve-se o modelo representado graficamente na Figura 6.8.

Figura 6.8: AFC ao modelo integrado final



Analisando os indicadores de ajustamento constantes na Tabela 6.9, verifica-se que o modelo tem um bom desempenho em todos eles, obtendo-se valores mais adequados para este modelo, que não inclui a “notoriedade”.

A escala a que se chegou é composta por três variáveis latentes, que contêm respetivamente 7, 5 e 5 variáveis observadas, sendo que duas dessas variáveis latentes dizem respeito ao retalhista e uma delas às MD.

A variável latente associada às MD é composta pelos itens:

- Conheço bem os produtos da MD XXX (MD AWE 8);
- Recordo-me facilmente de algumas características dos produtos da MD XXX (MD ASS 3);
- Vou frequentemente ao XXX porque gosto de comprar produtos da MD XXX (MD LOY 12);
- Em muitas categorias de produtos a MD XXX é a minha primeira escolha (MD LOY 18);
- A MD XXX é a marca própria/de supermercado de que mais gosto (MD OBE 16);

- Os produtos da MD XXX têm uma qualidade muito alta (MD PQ 11);
- Compro produtos da MD XXX porque são os que têm o preço mais baixo (MD ASS 17).

A primeira das variáveis latentes associadas ao retalhista inclui as seguintes variáveis observadas e está relacionada com as "associações":

- Nas lojas XXX, encontro produtos de elevada qualidade em diferentes categorias (RE_PQ 3)
- As lojas XXX vendem produtos de muita confiança (RE_PQ 8);
- Nas lojas XXX, encontro as marcas que gosto de comprar (RE_PQ 10).

A segunda variável latente associada à preferência face ao retalhista inclui as seguintes variáveis observadas:

- Em termos gerais, a qualidade do XXX é superior à de outros super/hipermercados (RE_PQ 21);
- Se puder fazer as compras no XXX, não faço compras noutra loja/supermercado (RE_LOY 15);
- Mesmo que outra loja concorrente tenha o mesmo nível de preços, eu prefiro comprar no XXX (RE_OBE 17);
- Mesmo que outro supermercado seja tão bom como o XXX, prefiro comprar no XXX (RE_OBE 18);
- Ainda que sejam muito parecidas com as outras, prefiro frequentar as lojas XXX (RE_OBE 13).

Tabela 6.9: Indicadores de ajustamento (modelo final)

	X ² / gl	CFI	GFI	TLI	PGFI	PCFI	RMSEA	EVCI	AIC
Indicador	1.87	0.96	.913	.952	.654	.787	0.063	1.05	228.9
Comentário	Bom	Muito bom	Bom	Muito Bom	Bom	Bom	Bom		

Também se analisou a variância extraída média e o quadrado das correlações entre os fatores, comprovando-se a sua validade discriminante e convergente, tendo-se ainda obtido *Alphas de Cronbach* elevados em todas as variáveis latentes, como se verifica na Tabela 6.10.

Tabela 6.10: Indicadores de validade convergente e discriminante no modelo integrado, sem "notoriedade"

	Alpha	VEM	R^2_{MD}	$R^2_{Ret_Fid}$
Ret_Ass	0.835	0.627	0.348	0.467
MD	0.908	0.587		0.483
Ret_Fid	0.879	0.592		

Assim sendo, o modelo acima representa a modelação que melhor responde ao problema de investigação, com indicadores adequados relativamente à qualidade do ajustamento e à validade discriminante e convergente. Este modelo é composto por três variáveis latentes e 15 variáveis observadas.

6.3 Modelo dual e modelo integrado: comparação

O modelo dual, composto por duas escalas autónomas para analisar o capital de marca dos retalhistas e das MD, mostrou dificuldades na obtenção de níveis de ajustamento adequados. A explicação desse fenómeno poderá relacionar-se com problemas ligados à representatividade da amostra; às especificidades da envolvente social e cultural associada aos consumidores desta região, por comparação com os locais onde as escalas terão sido originalmente aplicadas e validadas; bem como a outros fatores, como as particularidades do comércio alimentar a retalho e a natureza dos produtos de MD, por contraposição às marcas de produtor, com um sortido geralmente mais estreito e especializado.

O comércio alimentar a retalho (designadamente os super e hipermercados) está associado a um tipo de compra com menor envolvimento do que outros, designadamente em as lojas de departamentos, onde a escala de *Retailer equity* de Pappu e Quester (2006) foi originalmente aplicada. Ou seja, para as compras de produtos alimentares, do dia-a-dia, os consumidores selecionarão os seus pontos de venda mais em função da conveniência e acessibilidade do que das características diferenciadoras das insígnias.

O menor envolvimento que frequentemente se verifica na compra de produtos alimentares tem reflexos na menor disponibilidade dos consumidores para efetuarem

deslocações significativas para os adquirir. Tal poderá relacionar-se com a percepção dos consumidores relativamente à adequabilidade da oferta das diferentes insígnias retalhistas e das suas marcas de distribuidor. Por outro lado, em compras de maior envolvimento (produtos frescos ou para situações de consumo especial), em que porventura os consumidores percecionam maiores diferenças entre as ofertas dos diferentes retalhistas, poderá verificar-se outro tipo de comportamentos, incluindo maior custo de pesquisa e deslocação a retalhistas específicos.

Por outro lado, em Portugal, a sofisticação do comércio alimentar a retalho é muito grande, fazendo com que os consumidores sintam um elevado nível de confiança face aos principais retalhistas alimentares a operar neste mercado. Neste sentido, poderão considerar optar por efetuar as suas compras de produtos alimentares em mais do que uma insígnia, verificando-se frequentemente situações de fidelidade partilhada. Aliás, os dados obtidos no inquérito realizado mostram que apenas uma percentagem muito reduzida de consumidores manifesta uma fidelidade monopolista relativamente a uma insígnia retalhista, enquanto a grande maioria partilha a fidelidade com pontos de venda de outras insígnias.

A escala usada para analisar os produtos de MD foi originalmente desenvolvida por Yoo e Donthu (2000, 2001) e testada em marcas de produtor, com um âmbito bem mais estreito que as MD, designadamente em termos de largura de sortido. Os estudos consultados para a análise do capital analisaram marcas específicas em contextos culturais diversos. Por seu lado, neste trabalho, a escala foi aplicada às MD de retalhistas alimentares, com uma abrangência (largura) de sortido muito alargada.

A análise fatorial realizada permitiu concluir que as escalas propostas não são adequadas para a análise autónoma do capital de marca do retalhista e das MD, ou que os consumidores não consideram as MD e os retalhistas enquanto entidades autónomas. Os problemas de ajustamento neste modelo verificaram-se sobretudo na escala aplicada aos produtos de MD e poderão relacionar-se com a dificuldade dos consumidores em considerar as MD como uma realidade autónoma do retalhista. As percepções que têm desses produtos estarão fortemente associados às percepções que têm face ao retalhista que as comercializa. Neste contexto, poderá ser mais adequado o desenvolvimento de uma abordagem que integre as MD e outros componentes da oferta do retalhista.

A utilização de um modelo integrado, que incluiu as diferentes variáveis observadas presentes no modelo dual, permitiu obter uma escala com um conjunto favorável de indicadores relativos ao seu ajustamento, o que poderá significar que as MD são um elemento muito relevante para a construção do capital de marca do retalhista. O modelo obtido (modelo fatorial integral reespecificado) é composto por três variáveis latentes, com uma qualidade de ajustamento adequada, verificando-se igualmente validade convergente e discriminante.

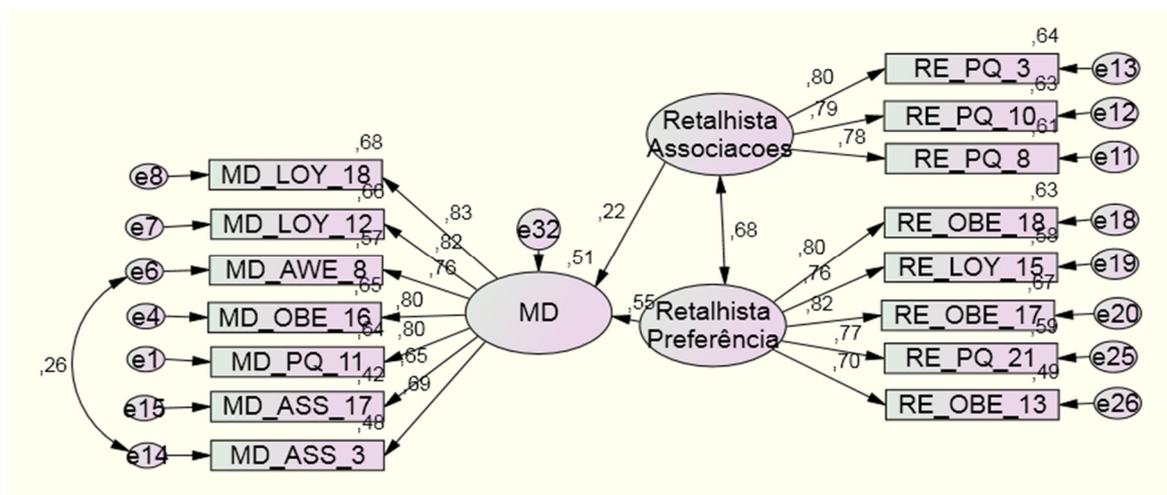
6.4 Modelo estrutural explicativo do capital de marca do distribuidor e da MD

O modelo geral de equações estruturais pode subdividir-se em dois submodelos: (i) o submodelo de medida, que define a forma como as variáveis latentes se operacionalizam; e (ii) o modelo estrutural, que define as relações causais entre as variáveis latentes (Marôco, 2010), tornando-se assim num modelo estrutural causal, com variáveis latentes. Este processo tem duas etapas, sendo que primeiro se analisa o modelo de medida e posteriormente, depois de obtido um modelo de medida ajustado, se especifica e identifica o submodelo estrutural.

O submodelo de medida obtido (modelo integrado final – Figura 6.8) proporcionou índices de ajustamento razoavelmente bons, pelo que se desenvolveu o modelo estrutural para o capital de marca retalhista. De acordo com Marôco (2010), o ajustamento do modelo estrutural será verificado através de dois indicadores suplementares: o RNFI (adaptação do NFI ao modelo estrutural) e o RPR, destinado a calcular um índice relativo de parcimónia.

O modelo estrutural (Figura 6.9) apresenta os valores dos pesos fatoriais estandardizados e a fiabilidade individual de cada um dos itens do modelo. De acordo com os valores de referência constantes na Tabela 4.3, obtiveram-se níveis de ajustamento adequados à estrutura da variância e covariância dos 15 itens analisados, tendo-se obtido uma classificação de “Bom” em todos os indicadores de ajustamento analisados: $\chi^2/gf=1.871$, CFI=0.961, GFI=0.913, TLI=0.952, PGFI=0.787, PCFI=0.786, RMSEA=0.063, RMSI=0.98. O RNFI obtido é muito próximo de 1 (0.986), bem acima do valor de referência de 0.8 (Marôco, 2010), e de um ajustamento perfeito, enquanto que o RFI é de 0, indicando tratar-se de um modelo não parcimonioso.

Figura 6.9: Modelo estrutural do capital de marca de distribuidor



O modelo estrutural acima descrito explica 51% da variância da opinião sobre o capital de MD. A análise das trajetórias entre os fatores revelou que a trajetória entre a preferência face ao retalhista está fortemente correlacionada com as “associações” (0,68), sendo que, por seu lado, a preferência face ao retalhista tem uma influência sobre a MD muito superior à registada entre as “associações” e a MD. Ou seja, a referência face ao retalhista está fortemente correlacionada com as “associações” que os consumidores desenvolvem relativamente ao retalhista. Embora estas duas variáveis latentes sejam antecedentes da percepção dos consumidores face às MD, o peso das “associações” é o mais relevante (0.55).

6.5 Análise multigrupos

O estudo desenvolvido pretendeu analisar o capital de marca do retalhista e da MD, tendo como base um inquérito feito a uma amostra de clientes das insígnias *Pingo Doce* e *Continente*, em que estes responderam a questões exclusivamente relacionadas com a insígnia onde realizam o maior volume de compras. Os modelos de medida e estruturais obtidos analisaram os dados agregados de uma amostra inicial de 219 respondentes (inquéritos válidos) repartidos por clientes do *Pingo Doce* e do *Continente* (cerca de 50% cada).

Para além de realizar uma análise agregada dos dados obtidos, será relevante comprovar se o modelo estrutural é invariante (equivalente) no grupo dos inquiridos que referiram que o seu principal local de compras é o *Pingo Doce* ou o *Continente*.

Ou seja, se os itens reflexos de cada fator se mantêm e se os pesos fatoriais não diferem entre as duas populações (Marôco, 2010).

A realização de uma análise multigrupos implicaria que cada um dos grupos em análise tivesse um número de respondentes maior do que foi considerado na amostra inicial, para que cada um deles pudesse funcionar enquanto amostra autónoma. No entanto, dado que o trabalho empírico foi replicado junto de uma segunda amostra (de validação), optou-se por utilizar os dados da amostra inicial conjuntamente com os dados obtidos na amostra de validação, tornando possível a realização de uma análise multigrupos. Assim, tornou-se possível a comparação do ajustamento do modelo aos clientes das duas insígnias, verificando-se a equivalência da estrutura do modelo de medida e do modelo estrutural para os dois grupos de clientes. Para tal, seguiu-se a metodologia proposta em Marôco (2010) que incluiu a análise do modelo fatorial em cada um dos grupos individualmente e a análise multigrupos.

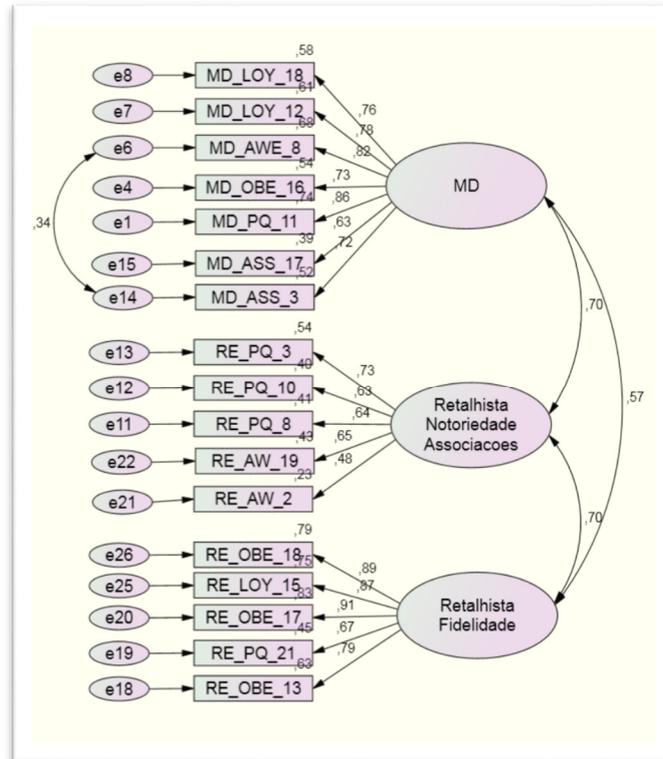
6.5.1 Análise multigrupos ao modelo de medida

A análise aos indicadores de ajustamento do modelo de medida foi realizada para os dois grupos, tendo obtido um bom ajustamento em simultâneo, para os clientes do *Pingo Doce* e do *Continente*, designadamente em termos X^2/gf (2.965), CFI (0.901), TLI (0.868), PCFI (0.677) e RMSEA (0.067), conforme os valores de referência constantes na Tabela 4.3.

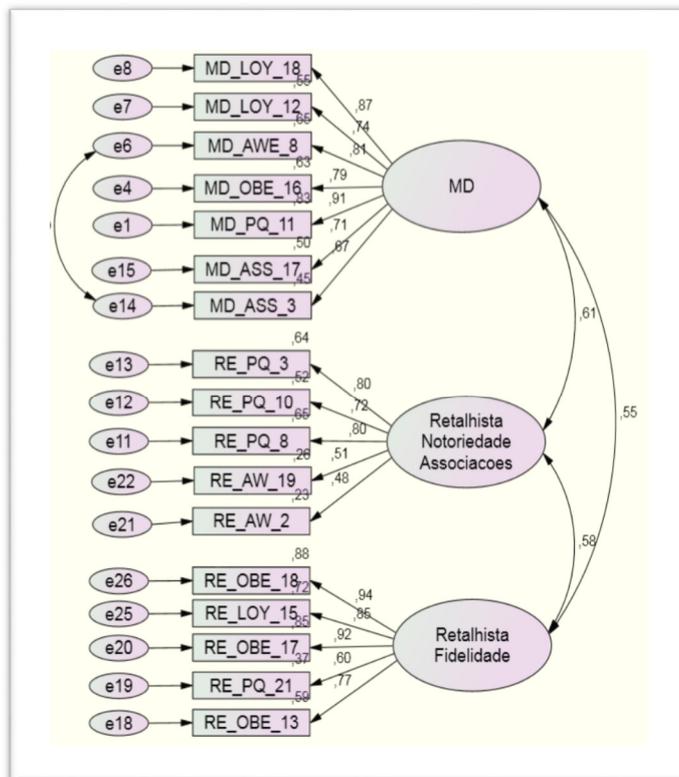
Verifica-se da análise da Figura 6.10, que as correlações observadas entre as variáveis latentes são bastante semelhantes entre os dois grupos, em especial no relacionamento entre as MD e a fidelidade à insígnia. As correlações entre as restantes variáveis latentes, são mais expressivas no *Pingo Doce* do que no *Continente*, nomeadamente a correlação entre as MD e a “notoriedade/associações” ao retalhista e entre a “fidelidade” e a “notoriedade/associações”. Por seu lado, os pesos fatoriais que se verificaram entre as variáveis observadas e latentes, não apresentam variações significativas.

Figura 6.10: Modelo de medida da análise do capital de marca para os clientes Continente e Pingo Doce

Continente



Pingo Doce



De forma a verificar se o modelo fatorial é invariante entre os dois grupos, deve analisar-se as diferenças encontradas entre os pesos fatoriais e as correlações que se verificam entre as variáveis latentes dos diferentes grupos (Marôco, 2010). Para analisar a invariabilidade da estrutura fatorial proposta para os clientes das duas insígnias, efetuou-se a análise da invariância multigrupos, por comparação do modelo livre/não constricto (pesos fatoriais e variâncias/covariâncias livres) com um modelo fatorial constricto.

Tabela 6.11: Índices de ajustamento do modelo de medida e sua comparação

Modelo	X ²	GI	P	CFI	TLI	PCFI	RMSEA
Índices de ajustamento							
Modelo livre	681,962	230	0,000	0,901	0,868	0,677	0,67
Modelo 1: Pesos fatoriais fixos	701,488	244	0,000	0,899	0,874	0,717	0,65
Modelo 2: P fatoriais e covariâncias fixas	736,019	261	0,000	0,896	0,878	0,764	0,64
Modelo 3: P fatoriais, covariâncias e resíduos fixos	764,019	279	0,000	0,893	0,883	0,815	0,635
Comparação dos índices de ajustamento assumindo como correto o modelo livre							
Diferenças apuradas face ao modelo livre	ΔX^2	ΔGI	ΔP				
Modelo 1	19.526	14	.146				
Modelo 2	54.394	31	.006				
Modelo 3	82.057	49	.002				

A comparação entre o modelo com pesos fatoriais fixos e o modelo livre permite determinar se o modelo livre tem um melhor ajustamento do que o modelo com pesos fatoriais fixos, e assim poder concluir que a estrutura de pesos fatoriais não difere significativamente entre o grupo de clientes do *Pingo Doce* e do *Continente*. O teste da diferença de X² em que se compararam os pesos fatoriais do modelo livre com os do modelo com pesos fatoriais fixos, permitiu verificar que:

- A diferença de X² entre os dois modelos é de 19.526 (701.488-68.962);
- O valor crítico da tabela X² para um nível de confiança de 95% e 14 graus de liberdade (gl) é de 23.665, pelo que não se rejeita a hipótese nula (ou seja, conclui-se pela invariância do modelo nos dois grupos analisados), pois a qualidade do ajustamento dos dois modelos não é significativamente diferente, ou seja, os pesos fatoriais são invariantes.

A comparação entre o modelo livre e o modelo com pesos fatoriais e covariâncias fixas será igualmente realizada através do teste da diferença de X².

Constatando-se que a diferença de X^2 entre os dois modelos é de 54.394 (681.962-736.019) e a estatística X^2 para um intervalo de confiança de 95% e 31 graus de liberdade (gl) é de 44.985. Assim, rejeita-se a hipótese nula de invariância, uma vez que, com pesos fatoriais e covariâncias fixas, não é possível representar a realidade em causa. Assim, podemos concluir que a qualidade de ajustamento destes dois modelos de medida é significativamente diferente entre os grupos de clientes das duas insígnias.

6.5.2 Análise multigrupos ao modelo estrutural

A análise aos indicadores de ajustamento do modelo de medida foi realizada para os dois grupos, tendo obtido um bom ajustamento para os clientes do *Pingo Doce* e do *Continente*, designadamente em termos X^2 /gl (2.505), CFI (0.938), TLI (0,913), PCFI (0,672) e RMSEA (0.058), pelo que procederemos à análise da invariância multigrupos do modelo estrutural, de forma a analisar se os pesos fatoriais e as correlações não diferem significativamente entre os dois grupos.

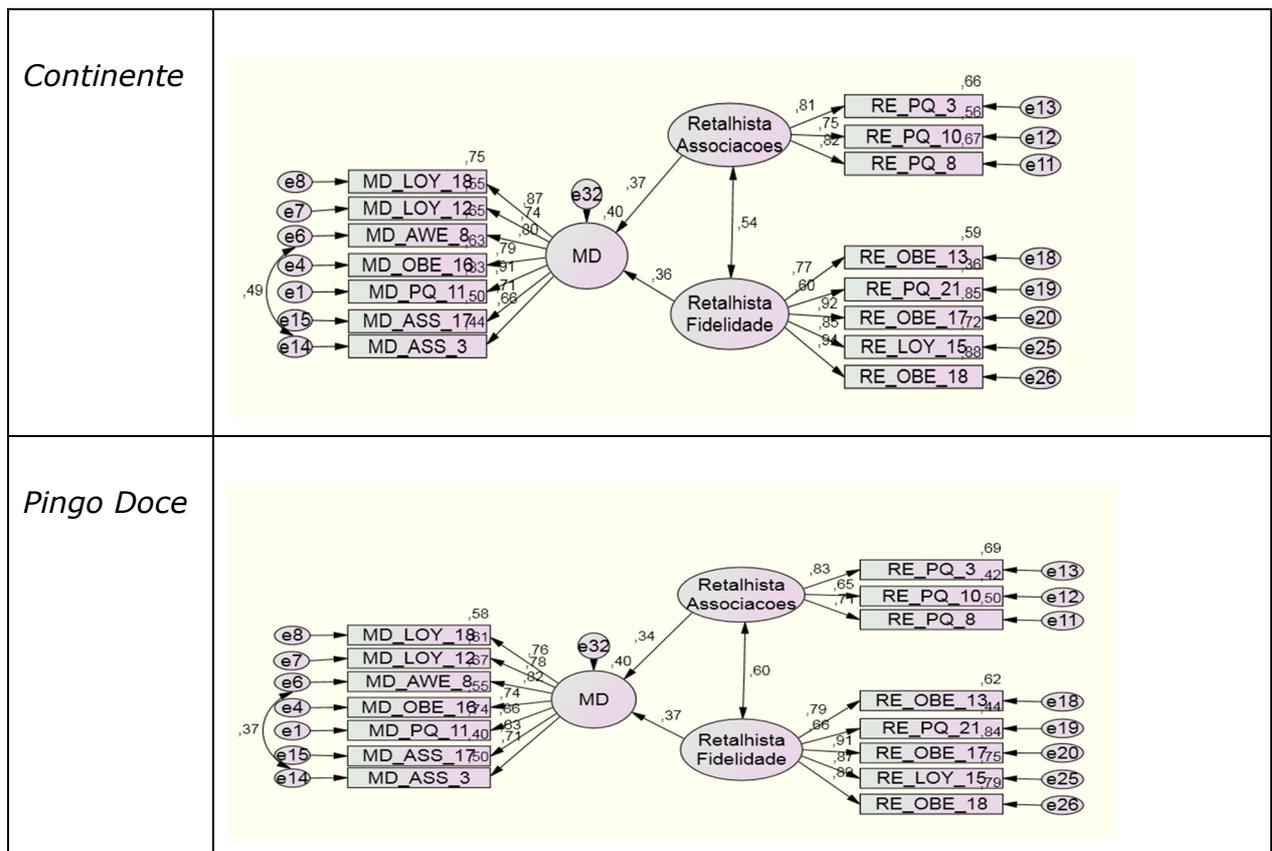
A análise da invariabilidade da estrutura fatorial proposta para os clientes das duas insígnias é feita através do estudo da invariância dos mesmos, relativamente aos pesos fatoriais e correlações entre fatores (Marôco, 2010). Como se verifica na Figura 6.11, a correlação entre a "fidelidade" e as "associações" ao retalhista é mais relevante no *Pingo Doce* (0.60) do que no *Continente* (0.54), verificando-se igualmente algumas diferenças nos pesos fatoriais entre os dois grupos e entre as variáveis observadas.

Existindo diferenças entre os resultados obtidos para os dois grupos de respondentes, importava verificar se as diferenças existentes entre as estimativas (standardizadas) obtidas são estatisticamente significativas, pelo que foi feita uma análise multigrupos, através do teste do X^2 , como se observa na Tabela 6.12:

- A diferença de X^2 entre o modelo livre e o modelo com pesos fatoriais do modelo de primeira ordem fixos é de 19.526 (430.941-441.080) e o valor crítico da tabela X^2 para um nível de confiança de 95% e 12 graus de liberdade (gl) é de 21.026, pelo que não se rejeita a hipótese nula, concluindo-se que ambos os modelos apresentam uma qualidade do ajustamento que não é significativamente diferente, ou seja, que os pesos fatoriais do modelo de primeira ordem são invariantes.

- A diferença de X^2 entre o modelo livre e o modelo com pesos fatoriais e coeficientes estruturais é de 10.227 (430.941-441.168) e a estatística X^2 para um intervalo de confiança de 95% e 14 graus de liberdade (gl) é de 22.665, pelo que se pode concluir que a qualidade do ajustamento dos dois modelos não é significativamente diferente, ou seja, que os pesos fatoriais dos modelos são invariantes (hipótese nula);
- A diferença de X^2 entre o modelo livre e o modelo com pesos fatoriais do modelo de primeira ordem e o modelo pesos fatoriais e coeficientes estruturais e variâncias/covariâncias fixos é de 12.584 e a estatística X^2 para um intervalo de confiança de 95% e 15 graus de liberdade (gl) é de 24.996, pelo que não se rejeita a hipótese nula.

Figura 6.11: Modelo estrutural da análise do capital de marca para os clientes Continente e Pingo Doce



Conclui-se, assim, que a qualidade do ajustamento dos dois modelos não é significativamente diferente. Este resultado é exatamente igual quando se

compara o modelo livre com o modelo com pesos fatoriais e coeficientes estruturais e variâncias/covariâncias fixos e valor dos erros, já que o X^2 e os graus de liberdade são iguais nos diferentes modelos analisados, como se verifica na Tabela 6.12. Assim, poderá concluir-se que no modelo estrutural não existem diferenças significativas entre os dois grupos de clientes.

Tabela 6.12: Índices de ajustamento do modelo estrutural e sua comparação

Modelo	X^2	GI	P	CFI	TLI	PCFI	RMSEA
Índices de ajustamento							
Modelo livre	430.941	172	0,000	0,938	0,913	0,672	0,058
Modelo 1: Pesos fatoriais do modelo de primeira ordem fixos	441.080	184	0,000	0,938	0,919	0,719	0,056
Modelo 2: Pesos fatoriais e coeficientes estruturais	441.168	186	0,000	0,939	0,921	0,727	0,056
Modelo 3: Pesos fatoriais e coeficientes estruturais e variâncias /covariâncias fixos	443.526	187	0,000	0,938	0,921	0,731	0,056
Modelo 4: Pesos fatoriais e coeficientes estruturais e variâncias /covariâncias fixos e valor dos erros	473.138	187	0,000	0,938	0,921	0,731	0,056
Comparação dos Índices de ajustamento assumindo como correto o modelo livre							
Diferenças apuradas face ao modelo livre	ΔX^2	ΔGI	ΔP				
Modelo 1	10.139	12	.604				
Modelo 2	10.227	14	.745				
Modelo 3	12.584	15	.634				
Modelo 4	12.584	15	.634				

Em face dos dados analisados e, assumindo como correto o modelo com todos os parâmetros livres, podemos considerar que os modelos subsequentes analisados não apresentam um pior ajustamento aos grupos do que o modelo com pesos fatoriais livres, concluindo-se pela invariabilidade do modelo, quando aplicado a clientes das duas insígnias. Desta forma, o modelo estrutural proposto poderá ser utilizado com clientes de ambas as insígnias.

6.6 Validação do modelo

Após a estimação do modelo, a sua validação é um passo necessário no sentido de compreender se os modelos propostos podem ou não ser generalizados (Hair et al, 1998; Marôco, 2010).

A validação do modelo fez-se através da replicação do trabalho de campo, em março de 2013, em moldes idênticos aos do estudo inicial. Esta etapa foi

desenvolvida com recurso a uma nova amostra, mantendo-se a sua dimensão (225 inquiridos), as quotas de idade, género, classe socioeconómica, local de residência e retalhista preferido.

Foram obtidos níveis adequados de ajustamento. Como se verifica na Tabela 6.13, três dos indicadores analisados apontam para um “bom” desempenho (CFI, PGFI, PCF e RMSEA); e quatro deles registaram um ajustamento “sofrível”, sendo que destes, o GFI e o TLI obtiveram desempenhos muito próximos de 0.9, que geralmente se classifica como um desempenho “bom”.

Tabela 6.13: Índices de ajustamento do modelo e sua comparação

	X ² / gl	CFI	GFI	TLI	PGFI	PCFI	RMSEA
Indicador	3,004	0.914	.862	.896	0.625	0.757	0.095
Comentário	Sufrível	Bom	Sufrível	Sufrível	Bom	Bom	Sufrível

Os resultados obtidos apresentam níveis adequados de validade fatorial, discriminante e convergente, como se constata na Tabela 6.14.

Tabela 6.14: Indicadores de validade convergente e discriminante na amostra de validação

	Alpha de Cronbach	VEM	MD ²	Ret_Pref ²
Ret_Ass	0.782	0.547	0.228	0.2043
MD	0.887	0.531		0.192
Ret_Pref	0.910	0.677		

Em suma, este processo de validação percorreu todos os passos associados à validação de um modelo teórico proposto, em termos de análise fatorial confirmatória, tendo permitido a obtenção de resultados adequados, ao nível da qualidade do ajustamento e da validade. Consequentemente, pode-se concluir que o modelo obtido é adequado para a análise do capital de marca do retalhista, que compreende três variáveis latentes, associadas à “preferência”, às “associações” e às MD que este comercializa e promove.

6.7 Síntese do capítulo

Neste capítulo foram analisados dois modelos (reflexivos) alternativos para o estudo do capital da MD e do retalhista. O modelo dual, baseado na análise em paralelo ao capital de marca do retalhista e ao capital de marca dos produtos de MD e o modelo integrado, que considera que o capital de marca das MD e do retalhista devem ser analisados em simultâneo dentro de um modelo único, integrando o capital de marca do retalhista e da MD.

Analisado o modelo dual do capital de marca retalhista, verificaram-se níveis razoáveis de ajustamento, embora se tenha registado problemas relacionados com a sua validade discriminante e convergente, o que limita a sua utilização no mercado em estudo. Paralelamente, verificaram-se importantes constrangimentos à utilização da escala do capital de marca das MD, designadamente no que se refere aos indicadores de qualidade de ajustamento. Tal sugere que pode não se verificar uma diferenciação entre o objeto medido pelas variáveis observadas de diferentes fatores.

O modelo integrado surge em alternativa ao modelo dual, tendo por base as variáveis observáveis utilizadas para analisar as MD e dos retalhistas. Neste contexto, optou-se por verificar como as variáveis observáveis de ambas as escalas se comportavam de uma forma conjunta e analisar a qualidade do ajustamento do modelo obtido. Para tal, efetuou-se uma análise fatorial exploratória ao modelo integrado, tendo desta resultado um modelo com 24 itens, repartidos por três fatores que demonstraram níveis adequados de consistência interna.

Na análise fatorial exploratória ao modelo integrado, resultou um modelo com três fatores, dois deles compostos por itens relacionados com o retalhista ("notoriedade/associações" e "preferência/associações") e um outro com as marcas de distribuidor.

Numa segunda fase, desenvolveu-se uma análise fatorial confirmatória ao modelo obtido, tendo-se obtido um modelo fatorial integrado reespecificado, composto por três variáveis latentes, com uma qualidade de ajustamento adequada, verificando-se igualmente validade convergente e discriminante. A variável latente associada às MD é composta por sete itens, existindo duas variáveis latentes associadas ao retalhista: uma relacionada com associações (3 itens) e outra com preferência/fidelidade e que inclui 5 itens.

Depois de obtido o modelo de medida ajustado, identificou-se o modelo estrutural estabelecendo relações entre as variáveis latentes identificadas, verificou-se a sua invariância entre dois grupos de inquiridos (clientes do *Pingo Doce* e do *Continente*). Por seu lado, a replicação da escala numa segunda amostra (amostra de validação) foi bem-sucedida, concluindo-se pela sua validação.

Capítulo 7. Conclusões

As MD são marcas exclusivas de uma rede de lojas em que o retalhista assume a integral responsabilidade pela pesquisa e lançamento dos produtos, bem como pelo armazenamento e promoção, competindo em diversas categorias de produtos com as marcas de fabricante. Com a introdução de MD, os retalhistas procuram absorver uma maior parcela do valor gerado nos seus pontos de venda, deixando de distribuir exclusivamente produtos das marcas dos produtores e tornando a sua oferta mais abrangente e exclusiva. As MD podem ser um componente essencial para a construção das vantagens competitivas dos retalhistas, facilitando-lhes o controlo do espaço de linear, incrementando o poder negocial face aos fornecedores e a eficiência da cadeia de abastecimento.

No retalho alimentar, as MD foram lançadas com uma proposta de valor assente num preço muito baixo. Com o tempo, muitos retalhistas foram desenvolvendo estratégias de marketing sofisticadas para as MD, com posicionamentos e identidades específicas. As MD conseguiram uma participação muito significativa em diversos mercados, designadamente o português. O sucesso destas marcas tem sido influenciado por diversos fatores, designadamente a situação económica das famílias e o desempenho das principais insígnias de retalho alimentar a operar em Portugal.

Estas marcas são frequentemente apontadas como responsáveis pelo processo de declínio de muitas marcas de produtor, dado o peso que detêm em muitos mercados e as dificuldades que lhes causam. Contudo, podem também ser vistas enquanto consequência de um processo de aprofundamento das competências em marketing e de gestão de marcas por parte de agentes económicos muito relevantes, como são os retalhistas.

O capital de marca pode ser definido enquanto conceito multidimensional que analisa o efeito diferencial que o conhecimento e o contacto com a marca provocam nas perceções, comportamentos e preferências dos consumidores, gerando valor acrescentado para a organização e para o consumidor. O estudo do capital da marca deve ser realizado numa perspetiva estratégica, permitindo o desenvolvimento de programas que incrementem a eficácia da gestão de marketing da empresa e valor da marca no longo prazo. Nesta perspetiva, indicadores como as taxas de penetração

ou o aumento das vendas não são necessariamente sinónimos de maior capital de marca, mas antes indicadores de desempenho conjuntural.

Este trabalho pretendeu analisar o contributo das MD na geração de capital de marca para o retalhista. A investigação incluiu uma revisão de literatura, bem como um conjunto de outras atividades de pesquisa exploratória que permitiram um conhecimento mais profundo do comércio alimentar a retalho e do mercado das MD. Na sequência desse processo, identificaram-se escalas validadas para o capital de marca de produtos e de retalhistas, que se adaptaram e aplicaram a uma amostra não probabilística de consumidores portugueses. Os estudos identificados referem a aplicação destas escalas a marcas de produtor (capital de marca de produtos) e a lojas de departamentos (capital de marca do retalhista) em ambientes culturais diferentes do português, não se tendo encontrado nenhuma aplicação destas escalas a MD e a super e hipermercados.

O trabalho de campo decorreu entre abril e maio de 2012, na zona da grande Lisboa, com entrevistas presenciais a indivíduos com mais de 18 anos, responsáveis ou corresponsáveis pelas compras do lar e que efetuam a maior parte das suas compras nas insígnias *Continente* ou *Pingo Doce*. Foram estabelecidas quotas de amostragem de acordo com o género, idade e concelho de residência tendo em consideração a distribuição da população. Cada indivíduo respondeu a questões relativas à insígnia onde efetua o maior volume de compras, sendo que foi estabelecida uma quota de 50% para cada insígnia. Posteriormente, foi efetuado um segundo trabalho de campo, de forma a validar o modelo estrutural obtido.

7.1 Principais resultados da pesquisa

Numa primeira fase – Modelo dual - foi feita uma análise autónoma para o capital de marca dos produtos de MD e para o capital de marca dos retalhistas, tendo-se utilizado as escalas desenvolvidas por Yoo e Donthu (2001) e Pappu e Quester (2006). Com os dados recolhidos junto da amostra de consumidores que responderam ao inquérito, não foi possível validar estas escalas:

- A escala que se aplicou para a análise da MD manifestou grandes problemas nos índices de ajustamento, o que parece demonstrar que não pode ser aplicada a produtos de MD. Tal poderá acontecer dada a inexistência de um capital de marca autónomo para estas marcas, ou pela dificuldade dos consumidores em

analisar marcas de produtos com uma dispersão tão grande, em termos de produtos e categorias.

- A escala que se aplicou para a análise do capital de marca do retalhista mostrou alguns problemas de validade discriminante, tendo obtido níveis de ajustamento e de validade convergente adequados. Tal poderá indicar que, numa amostra de maiores dimensões, o capital de marca da insígnia de retalho poderá possivelmente ser analisado tendo como base esta escala, ou que esta estará muito próxima de uma solução adequada.
- O capital de marca das MD e dos retalhistas poderá não ser passível de ser medido autonomamente, provavelmente por estarem fortemente correlacionados. Ou seja, os produtos de MD não podem ser analisados pelos consumidores noutro contexto senão o da insígnia retalhista que os comercializa, sendo que o capital da insígnia é também condicionado por contributos dos produtos de MD que esta comercializa.

Em face dos resultados obtidos, optou-se por analisar os dados de forma conjunta: modelo integrado. Os dados recolhidos pela aplicação das escalas de capital de marca das MD e dos retalhistas foram então analisados, numa primeira, fase através de análise fatorial exploratória e, numa segunda fase, através de análise fatorial confirmatória. Com este processo chegou-se a uma escala validada (com índices de ajustamento e de validade convergente e discriminante adequadas) o que permite concluir que de fato não é possível tratar o capital de marca dos retalhistas e das MD de forma separada.

O modelo final é composto por quinze variáveis observadas e três variáveis latentes, duas delas referentes ao retalhista - "fidelidade" e "preferências" - e a terceira às MD. Neste modelo, não se considerou a "notoriedade" do retalhista, já que era uma premissa de base que os respondentes o identificassem (notoriedade espontânea) enquanto principal local de compras de produtos alimentares para a família. Adicionalmente, foi efetuada uma análise idêntica, junto a uma amostra de validação, tendo-se obtido resultados semelhantes, podendo concluir-se pela validação do modelo. Também a análise multigrupos realizada ao modelo estrutural permitiu verificar a sua invariabilidade, relativamente aos grupos de clientes das duas insígnias em análise.

Em face dos resultados obtidos no ajustamento do modelo de medida, foi desenvolvido um modelo estrutural para o capital de marca retalhista, tendo-se concluído que as variáveis latentes "preferências" e "associações" possuem o maior

peso fatorial estandardizado, sendo que ambas se interrelacionam e contribuem para o desempenho da variável latente MD.

7.2 Principais conclusões e implicações da pesquisa

Os resultados das diversas fases da pesquisa efetuada parecem indiciar conclusões relevantes, sobre as quais importa refletir.

As MD, sendo um vetor de atuação muito relevante para os retalhistas alimentares e para os investigadores em marketing, que lhes têm conferido um grande destaque, não possuirão um capital de marca autónomo, relativamente à insígnia responsável pelo seu desenvolvimento e comercialização. Esta conclusão poderá ser justificada porque:

- O seu posicionamento tradicional sempre se centrou no baixo preço e em estratégias de marketing que apresentavam estes produtos como “marcas brancas” associados a retalhistas alimentares;
- A compra destes produtos é feita no âmbito de um processo de compra numa insígnia de super ou hipermercados. Aparentemente, os consumidores não diferenciam substancialmente as MD dos diferentes retalhistas, adquirindo-as independentemente da insígnia que frequentam;
- A elevada importância relativa das MD nas compras de muitos consumidores poderá estar relacionada com a avaliação que os consumidores realizam do seu desempenho funcional associado a um diferencial de preço que percecionam como sendo elevado;
- Aparentemente, os consumidores não diferenciam as MD das diferentes insígnias. Muitos consumidores apreenderam os níveis de qualidade das MD, mas ao invés de os terem associado às MD da insígnia, associaram essas percepções às propostas de valor das MD em geral. Esta situação faz com que as MD dificilmente possam incrementar os índices de fidelização dos consumidores, relativamente à marca ou à insígnia através destes produtos.
- Os consumidores com maiores índices de compra de MD são geralmente os menos fiéis às insígnias retalhistas, possivelmente por não distinguirem as diferentes MD ou por uma grande sensibilidade ao preço. Desta forma, poderá não ser conveniente apostar neste segmento de mercado;

- A comunicação destas marcas é frequentemente genérica e incluída em elementos de comunicação da insígnia. Tal dificultará o desenvolvimento de associações específicas por parte dos consumidores.

O modelo estrutural obtido no âmbito desta pesquisa permite verificar que embora as MD não possuam um capital de marca autónomo, são uma das constituintes do capital de marca retalhista, conjuntamente com a "preferência" e com as "associações" ao retalhista. As perceções dos consumidores relativamente às MD resultam de forma significativa da sua "fidelidade" e das "preferências" que desenvolvem relativamente à insígnia. Também se verifica que as "associações" e a "preferência" estão fortemente correlacionadas, ou seja, são constituintes do capital de marca retalhista que se desenvolvem de forma conjunta. As MD enfrentam desafios importantes que devem ser tidos em consideração pelos retalhistas. Nomeadamente:

- Os elevados níveis de consumo de MD resultantes das dificuldades económicas das famílias não deverão registar uma queda abrupta. Contudo, muitos consumidores poderão vir a associar estes produtos a uma época de crise, despoletando sentimentos de repulsa ou de "nostalgia negativa", associados a períodos menos positivos das suas vidas;
- A maior rendibilidade das marcas de distribuidor pode não ser absoluta. À medida que alargam as linhas de MD com o lançamento de produtos de menor rotação ou cuja comercialização envolve maiores riscos de não-aceitação por parte dos clientes, o retorno esperado pode ficar aquém das expectativas. Também o aumento dos investimentos em comunicação e em inovação associados às MD poderá trazer perdas de rendibilidade;
- Uma oferta percecionada como muito alargada em termos de MD diminuirá o espaço de linear e a perceção de variedade das marcas de produtor. Este pode ser um elemento de rejeição da insígnia por parte dos consumidores. Mesmo para os consumidores com elevadas taxas de consumo de MD, há produtos de marca de produtor que continuam a querer comprar e a ver expostos nos lineares dos pontos de venda;
- A utilização de diferentes MD, com estratégias de marketing autónomas e sem relação evidente com a insígnia poderá permitir trazer benefícios ao retalhista. Por exemplo, para categorias têxteis, a insígnia *Continente* desenvolveu diferentes marcas, de que se destaca a ZIPPY para vestuário infantil, enquanto o *Pingo Doce* lançou a marca *My Skin*, para os produtos de higiene pessoal.

7.3 Implicações para a gestão de marketing dos retalhistas e produtores

As MD têm sido uma aposta central da estratégia de marketing de muitos retalhistas alimentares, designadamente em Portugal. Alicerçadas numa proposta de valor coerente, muito baseada em preços baixos e um nível de qualidade regular, estes produtos eram vistos como uma cópia das marcas líderes, com menores custos de comunicação e de investigação e desenvolvimento.

Nos últimos anos, os retalhistas têm vindo a apostar em propostas de valor mais qualitativas, com posicionamentos assentes numa maior qualidade, e estratégias de comunicação mais sofisticadas. Esta aposta tem sido realizada em conjunto com importantes investimentos em comunicação na marca da insígnia, sendo que estas empresas são importantes investidores no mercado publicitário português.

O consumo de MD tem vindo a crescer significativamente nos últimos anos, na generalidade dos países mais desenvolvidos e também em Portugal. Tal poderá dever-se aos investimentos em comunicação das insígnias, à melhoria da perceção dos consumidores relativamente à qualidade das MD, à confiança dos consumidores relativamente às insígnias e a outros fatores, como a crise económica, e o aumento da oferta de MD, em contraposição com a diminuição da variedade de marcas de produtor que se verifica nas superfícies comerciais.

No entanto, os resultados obtidos nesta pesquisa trazem importantes implicações para os gestores de marketing dos retalhistas. Assim:

- Muitos consumidores relacionam o consumo de MD com a sua tradicional proposta de valor, muito centrada no baixo preço, apesar dos grandes esforços dos retalhistas no sentido de que as suas MD sejam percecionadas como uma opção de qualidade face às marcas de produtor;
- Os consumidores com maiores níveis de consumo de MD tendem a ser pouco fiéis às insígnias, adquirindo os seus produtos onde consideram ser mais vantajoso, designadamente em termos económicos;
- A generalidade dos consumidores não diferencia as MD das diferentes insígnias. Não obstante os investimentos em comunicação dos retalhistas, as MD das diferentes insígnias são geralmente percecionadas como semelhantes. Assim, os investimentos em comunicação (designadamente em publicidade) relacionados com as MD poderão potenciar o desenvolvimento da categoria, mas não necessariamente da MD da insígnia;

- Os consumidores valorizam os pontos de venda com uma variedade significativa. As marcas comercializadas pelos retalhistas sinalizam a sua qualidade e posicionamento. Por outro lado, mesmo os consumidores com maiores taxas de consumo de MD pretendem encontrar um conjunto de marcas de produtor, de forma a satisfazer as preferências dos diferentes elementos do seu agregado familiar;
- As perceções relativamente às MD provêm significativamente das associações e da preferência relativamente ao retalhista;
- A grande abrangência da oferta de MD não permite desenvolver estratégias de marketing diferenciadas para as diferentes categorias de produtos de MD.

Desta forma, os retalhistas poderão optar por comunicar as suas MD no âmbito do plano de comunicação da insígnia, persistindo na sua abordagem mais qualitativa e especializada. Também os investimentos em comunicação centrados em MD de categorias específicas poderão trazer valor acrescentado a estas marcas, designadamente através de publicidade e ações de experimentação. Por outro lado, uma oferta excessivamente concentrada em MD e/ou em consumidores com elevados níveis de consumo de MD poderá fazer diminuir a atratividade da insígnia, pois estreitará a sua oferta e a possibilidade de escolha dos consumidores.

Para as marcas de produtor, as consequências do aumento de vendas das MD geralmente fazem-se sentir de forma diferenciada. As marcas percecionadas como mais inovadoras têm geralmente maior capacidade de resistir à proposta de valor das MD, pois a sua proposta de valor é mais dificilmente apropriada pela MD. Pelo contrário, as marcas de segunda linha são, geralmente, mais vulneráveis, pelos menores recursos disponíveis e capacidade de inovação.

Desta forma, os produtores que persistirem em apostar em inovações que sejam relevantes para o consumidor e numa comunicação assente nos eixos diferenciadores das suas marcas poderão desenvolver vantagens competitivas mais sustentáveis.

7.4 Limitações da pesquisa

Poderão existir limitações à generalização das conclusões deste trabalho decorrentes de opções do *design* de pesquisa que importa referir, designadamente a dimensão da amostra, que poderá ter limitado os resultados obtidos e a qualidade do ajustamento. O potencial da amostra ser representativa do universo é inferior

relativamente à utilização de uma técnica probabilística. Contudo, dado que se utilizou uma técnica não probabilística, estes impactos poderão ter sido minimizados.

Este trabalho foi realizado exclusivamente na região de Lisboa e nas duas principais insígnias retalhistas, o *Pingo Doce* e *Continente*. Os inquéritos efetuados recolheram respostas dos inquiridos relativamente à insígnia onde efetuam a maior parte das suas compras, não permitindo dessa forma analisar as diferenças nas perceções dos consumidores relativamente a diferentes insígnias. O número de questões associadas à análise simultânea do capital de marca de dois retalhistas imporia uma elevada fadiga ao respondente, com consequências negativas em termos da qualidade dos dados obtidos. Este pressuposto na seleção dos inquiridos dificultou ainda a análise da notoriedade, uma vez que, para responder às questões do estudo, o inquirido tinha de identificar espontaneamente o retalhista onde efetua o maior volume de compras. Provavelmente em estudos em que se analisa mais do que uma insígnia, será possível analisar a notoriedade, que é um dos constituintes do capital de marca.

A abrangência das MD no mercado em estudo – retalho alimentar - poderá dificultar o desenvolvimento das perceções dos consumidores. Os retalhistas analisados têm um número elevado de diferentes MD, com diversas designações e uma vasta gama de produtos. Dessa forma, pode ser mais difícil para os consumidores desenvolver perceções homogéneas sobre estas marcas.

O desenvolvimento do estudo num período de profunda crise económica, em que as MD vêm as suas vendas a crescer e os consumidores se terão tornado mais sensíveis ao preço pode ter condicionado as suas perceções e respostas. Neste contexto, poderão ter sobrevalorizado as componentes económicas dos produtos em detrimento de outros vetores de maior hedonismo, que valorizarão noutras fases das suas vidas.

7.5 Sugestões de pesquisa futura

O trabalho de investigação realizado permitiu o desenvolvimento de um alargado processo de pesquisa e uma aprofundada análise da gestão de marketing dos retalhistas, especialmente em torno da gestão das suas MD. Desta pesquisa, e da reflexão realizada, surgiram diversas pistas para linhas de investigação futura que poderão ser consideradas:

- A replicação deste estudo a nível nacional e englobando um maior número de retalhistas relevantes e representativos do comércio alimentar em Portugal, bem como o desenvolvimento de comparações a nível internacional, de forma a verificar se as escalas obtidas poderão ser validadas noutros contextos geográficos, económicos e culturais. Esta análise poderá ser realizada tendo em conta diversos critérios aparentemente relevantes, designadamente os relacionados com os níveis de concentração retalhista dos diversos mercados, indicadores de poder de compra e de importância relativa das MD;

- O desenvolvimento de estudos semelhantes noutros tipos de retalhistas, designadamente em setores onde se verifica maior envolvimento na compra por parte dos consumidores e coexistem marcas de produtor e de distribuidor, como sejam retalhistas especializados em eletrodomésticos, vestuário e de desporto;

- O desenvolvimento de estudos focados em categorias de produtos. O comportamento de compra e as perceções relativamente às MD não é transversal a todas as categorias, verificando-se diferenças significativas entre a penetração das MD ao longo de várias categorias. Desta forma, será relevante identificar os desempenhos das MD nas diferentes categorias estarão relacionados com o capital de marca obtido, ou quais são as especificidades que poderão condicionar esse desempenho.

- Tendo por base os resultados obtidos, poderá ser relevante analisar o desempenho de marcas e submarcas de outros produtos e de serviços, que não apenas as marcas de distribuir. Ou seja, alargar o âmbito da pesquisa a empresas e marcas de produtor que possuam um portfolio de extensões de marca e de submarcas.

Referências bibliográficas

- Aaker, D.(1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38 (3), pp.102-120.
- Aaker, D. (1996a). *Building strong brands*. Free Press: 1996.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2001). The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge. *California Journal of Management*, 20 (4), pp. 8-22.
- Aaker, D., & Keller, K. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54, pp. 27-41.
- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (1997). *Marketing Research*, 6th Ed. John Wiley & Son, Inc.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), pp. 347-356.
- Agarwal, M., & Rao, V. (1996). An empirical comparison of consumer-based measures of brand. *Marketing Letters*, 7 (3), pp. 237-247.
- Ailawadi, K., & Keller, K. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80, pp. 331–342.
- Ailawadi, K., Beauchamp, J., Donthu, N., & Gauri, D. (2009). Communication and promotion decisions in retailing: a review and directions for future research. *Journal of Retailing*, 85 (1), pp. 42-55.
- Ailawadi, K., Bradlow, E., Draganska, M., Nijs, V., Rooderkerk, R., Sudhi, K., Wibur, K. (2010). Empirical models of manufacturer-retailer interaction: A review and agenda for future research. *Marketing Letters*, 21 (3), pp. 273-285.

- Ailawadi, K., Scott, A., & Gedenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus National brand promotions. *Journal of Marketing*, 65, pp. 71-89.
- Ailawadi, K., Strernkamp, J., & Pauwels, K. (2008). Private label use and store loyalty. *Journal of Marketing*, 72, pp. 19-30.
- AMA (2013). Dictionary. Último acesso em 18 de Dezembro de 2013 em [http://www.marketingpower.com/ layouts/dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/layouts/dictionary.aspx?dLetter=B)
- Amrouche, N., Martín-Herrán, G., & Zaccour, G. (2008). Pricing and advertising of private and national brands in a dynamic marketing channel. *Journal of Optimization Theory and Applications*, 137, pp. 465-483.
- Anchor, J., & Kourfilova, T. (2008). Consumer perceptions of Tesco own brands: the Check Republic and the United Kingdom. *E+M Economic a Management*, 4, pp.119-131.
- Arnett, D., Laverie, D., & Meiers, A. (2003). Developing parsimonious retailer equity indexes using partial least squares analysis: a method and applications. *Journal of Retailing* 79 (2003) pp. 161–170.
- Balachander, S., & Ghose, S. (2003). Reciprocal spillover effects: a strategic benefit of brand extensions. *Journal of Marketing*, 67, pp. 4-13.
- Baltas, G. (2003). A combined segmentation and demand model for store brands. 37 (10), pp. 499-513.
- Baltas, G., & Argouslidis, P. C. (2007). Consumer characteristics and demand for store brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(5), pp. 328-341
- Bandyopadhyay, S. R., Bandyopadhyay, S., Rominger, A., & Basaviah, S. (2009). Developing a framework to improve retail category management through category captain arrangements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16 (4), pp. 315-319.

- Bao, Y., Bao, Y. & Sheng, S. (2011). Motivating purchase of private brands: Effects of store image, product signatureness, and quality variation. *Journal of Business Research*, 64 (2) pp. 220-226.
- Batra, R., & Sinha, I. (2000). Consumer-level factors moderating the success. *Journal of Retailing*, 76 (2), pp. 175–191.
- Beneke, J. (2010). Consumer perceptions of private label brands within the retail grocery sector of South Africa. *African Journal of Business Management*, 4 (2), pp. 203-220.
- Berry, L. (2000). Cultivating service brand equity. *Academy of Marketing Science Journal*, 28 (1), pp. 128-137.
- Binninger, A. (2007). Les fondements psychologiques et relationnels des marques de distributeurs dans la distribution alimentaire. *Décisions Marketing* 45, pp. 47-57.
- Binninger, A. (2008). Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36 (2), pp. 94-110.
- Boatwright, P., & Nunes, J. (2001). Assortment: an attribute-based approach. *Journal of Marketing*, 65 (3), pp. 50-63.
- Bonfrer, A., & Chintagunta, P. (2004). Store brands: who buys them and what happens to retail prices when they are introduced? *Review of Industrial Organization*, 24, pp. 195–218.
- Bonvallet, J. P. (2004). Private Label in Europe. In PLMA (Ed.), *Promosolution*. Nicosia.
- Bottomley, P., & Holden, S. (2001). Do we really know how consumers evaluate brand extensions? empirical generalizations based on secondary analysis of eight studies. *Journal of Marketing Research*, 38 (4), 494-500.

- Boyle, P., & Lathrop, S. (2013). The value of private label brands to U.S. consumers: An objective and subjective assessment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20 (1), 80-86.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9 (1-2), pp. 49-63.
- Broyles, A., Shumann, D., & Leingpibul, T. (2009). Examining brand equity antecedent/ consequence relationship, 17 (2), pp. 145-159.
- Buil, I., Chernatony, L. d., & Martinez, E. (2008). A cross-national validation of the consumer-based brand equity scale. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (6), pp. 384-392.
- Buil, I., Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of Business Research*, 66 (1), pp. 113-122
- Burt, S., & Davies, K. (2010). From the retail brand to the retailer as a brand: themes and issues in retail branding research. (E. G. Limited, Ed.) *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (11/12), pp. 865-878.
- Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS. basic concepts, applications and programming*. Routledge edition. New York.
- Carpenter, J., Moore, M., & Fairhurst, A. (2005). Consumer shopping value for retail brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9 (1), pp. 43-54.
- Chakraborty, P. (2009). Private labels and branded goods: consumers horrors and heroes. In A. Ezrachi, & U. Bernitz, *Private labels, brands and competition policy* (pp. 99-124). Oxford university press.
- Chaplin, L. N., & John, D. R. (2005). The Development of self-brand connections in children and adolescents. *Journal of Consumer Research*, 32 (1), pp. 119-129.
- Chen, C.-F., & Tseng, W. (2010). Exploring customer-based airline brand equity: evidence from Taiwan. *Transportation Journal*, 49(1), pp.-34.

- Chen, H. C. (2007). Customers' perceptions of the marketing mix and the effect on Taiwan hypermarkets' brand equity. Boca Baton: Lynn University.
- Chen, H.-C., & Green, R. (2009). Marketing mix and branding: Competitive hypermarket strategies. *International Journal of management and marketing research*, 2 (1), 17-34.
- Chimhundu, R., Hamlin, R., & McNeil, L. (2010). Impact of manufacturer brand innovation or retailer brands. *International Journal of Business and Management*, pp. 10-18.
- Choi, A., & Coughlan, A. (2006). Private label positioning: Quality versus feature differentiation from the national brand. *Journal of Retailing*, 82 (2), pp. 79-93.
- Christodoulides, G., & Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement: A literature review. *International Journal of Market Research*, 52 (1), pp. 43-66.
- Christodoulides, G., Chernatony, L., Furrerb, O., Shiua, E., & Abimbola, T. (2006). Conceptualizing and measuring the equity of online brands. *Journal of Marketing Management*, 22, pp. 799-825.
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February) pp. 64-73.
- Cobb-Walgren, C., Ruble, C., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24 (3), pp. 25 -40.
- Collins-Dodd, C., & Lindley, T. (2003). Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (6), pp. 345-352.
- Constantinides, E. (2006). The Marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 407-438.
- Cunha, S. (2006). A importancia da promoção de vendas como critério de escolha de um ponto de venda. Lisboa: ISCTE, Tese de Doutoramento.

- Dawes, J., & Nenycz-Thiel, M. (2013). Analyzing the intensity of private label competition across retailers. *Journal of Business Research*, 66 (1), 60-66.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Goedertier, F., & Ossel, V. (2005). Consumer perceptions of store brands versus national brands. *The Journal of Consumer Marketing*, 22 (4/5), 223-232.
- Deloitte. (2013). *Global powers of retailing 2013: retail beyond*.
- Dennis, C., & Merrilees, B. (2005). Sale the 7 Cs: teaching/training aid for the (e-) retail mix. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (3), 189-193.
- Dha, S., & Hoch, S. (1997). Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*; 1997, 16 (3), pp. 208-227.
- Dhar, D., Hoch, S., & Kumar, N. (2001). Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, 77 (2), pp. 165-184.
- Dick, A., Jane, A., & Richardson, P. (1997). How consumers evaluate store brands. 5 (1), pp. 18-24.
- Distribuição Hoje (2013). Vinhos do Lidl Portugal premiados no estrangeiro. Último acesso em 18 de Dezembro de 2013 em <http://www.distribuicao hoje.com/news.aspx?menuid=8&eid=9567>
- Dodds, W., Kent, M., & Dhruv, G. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28 (3), 307-319.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1998). *Servuction: a Gestão do Marketing em Empresas de Serviços*. McGraw-Hill.
- Erdem, T., & Baohong, S. (2002). An empirical investigation of the spillover effects of advertising and sales promotions in umbrella Branding. *Journal of Marketing Research*; 39 (4), pp. 408-420.

- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signalling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7 (2), pp. 131-157.
- Erdem, T., Zhao, Y., & Valenzuela, A. (2004). Performance of store brands: A cross-country analysis of consumer store-brand preferences, perceptions, and risk. *Journal of Marketing Research*, 41 (1), pp. 86-100.
- Escalas, J. E., & Bettman, J. (October de 2005). Self-construal, reference groups and brand meaning. *Journal of Consumer Research*. 32, pp. 378-389.
- Farinha, R. (2009). O impacto das marcas próprias no consumo das famílias. Tese de mestrado. Lisboa: ISCTE Business School.
- Fernie, j., & Pierrel, F. (1996). Own branding in UK and French grocery markets. *Journal of Product & Brand Management*, 5 (3), pp. 48-59.
- Ferligoj, Ferligo e Mrvar, Andrej (2003). (Editors). *Developments in Applied Statistics, New Sampling Designs and the Quality of Data*. pp. 205-217
- Forbes. (2012). The World's Biggest Companies. Obtido em 8 de Fevereiro de 2013, de <http://www.forbes.com/sites/scottdecarlo/2012/04/18/the-worlds-biggest-companies/>
- Fornell, C. & Larcker, D. (2007). Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research* (18,3), pp. 382-388.
- Gabrielsen, T. S., & Sorgard, L. (2007). Private labels, price rivalry, and public policy. *European Economic Review*, 5 (2), pp. 403-424.
- 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), pp. 791-807.
- Gill, M. S., & Dawra, J. (2010). Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18 (3/4), pp. 189-198.

- Giraldi, J., & Scandiuzzi, F. (2004). Private labels implications for manufacturers and retailers – an European and a Brazilian Perspective. *10* (3), pp. 1-18.
- Giraldi, J., Spinelli, P., & Merlo, E. (2003). Retail store image: analysis of the implications for store positioning. *REAd*, *9* (6). pp. 203-222.
- Glynn, M., & Shaoshan Che, C. (2009). Consumer-factors moderating private label brand success: further empirical results. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *37* (11), pp. 896 - 914.
- Gomez, M., & Rubio, N. (2010). Re-thinking the relationship between store brand attitude and store brand loyalty: a simultaneous approach. *The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, *20* (5), 505-525.
- González-Benito, Ó., & Martos-Partal, M. (2012). Role of retailer positioning and product category on the relationship between store brand consumption and store loyalty. *Journal of Retailing*, *88* (2), 236-249.
- Gudonavičienė, R., & Alijošienė, S. (2005). Elements of retailing marketing mix. *Rural Development*, pp. 142-144.
- Ha, H.-Y., Janda, S., & Muthaly, S. (2010). Development of brand equity: evaluation of four alternative models. *The Service Industries Journal*, *30* (6), pp. 911-928.
- Haas, R., & Weaver, R. (2010). Private labels: A sign of changing times. *Proceedings in food system dynamics*, pp. 576-593.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Hakansson, P. (2000). *Beyond Private Label The Strategic View on Distributor Own Brands*. Stockholm School of Economics, PhD Thesis.
- Hansen, K., Singh, V., & Chintagunta, P. (2005). Understanding store-brand purchase behavior across categories. *Marketing Science*, *25*(1), pp. 75-90.

- Harris, G. (2007). Brand portfolio options for the UK retail banks. *Journal of Financial Services Marketing*, 11 (3), pp. 243-256.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Silabo.
- Hoch, S. (1996). How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, 37, pp. 89–102.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21 (1), pp. 78–89.
- Horton, R. (1976). The structure of perceived risk: Some further progress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4 (1), pp. 694-703.
- Hu, F., & Chuang, C. (2009). How can different brand strategies lead to retailers' success? Comparing Manufacturers brand for Coca-cola and Private Brand for Costco. 3 (1), pp. 129-136.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 65 (1), pp. 92-99.
- IBM (2011). *Brandquake: How house brands are transforming the food and grocery industry. Get the goods: Insights on topical issues affecting the food and grocery industry in Australia*. IBM Institute for Business Value.
- Janjaap, S., Van Riel, A., & Ambrosini, B. (2004). Evaluations of store brands: effects of store image and product attributes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, pp. 247–258.
- Jara, M. (2009). Le capital-marque des marques des distributeurs: Une approche conceptuelle diferenciée. *Revue Française du Marketing*, 221, pp. 47-61.
- Jara, M., & Cliquet, G. (2009). *Retail Brand Equity: A PLS approach*. European Institute of Retailing and Services Studies. Niagara Falls, Canada.

- Jarvis, C., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal Of Consumer Research*, 30(2), pp. 199-218.
- Jong, K. (2011). *Private Label Uncovered: Taking retailer brands to the next level*. Amsterdam: IPLC BV.
- Junior, M. (2008). *Marcas próprias de Supermercado: um estudo com consumidoras na cidade de São Paulo*. Tese de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Kapferer, J. (1995). *Strategic Brand Management: New approaches to creating and evaluating brand management*. Kogan Page.
- Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management*. 4th edition. Kogan Page.
- Karolefski, J., & Heller, A. (2005). *Consumer Centric Category Management: How to increase profits by managing categories based on consumer needs*. John Wiley & Sons.
- Katarzyna, S., & Patryk, P. G. (2011). Changes in approach to customer loyalty. *Contemporary Economics*, 5 (1), pp. 1-10.
- Keller, K. (2001). *Building Customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands*. Marketing Science Institute.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity, *57 (1)*, pp. 1-22.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25 (6), pp. 740–759.
- Keller, K. L., & Sanjay, S. (2003). Brand equity dilution. *MIT Sloan Management Review*, 45 (1), 12-15.e
- Keller, K. L., Apéria, T., & Georson, M. (2008). *Strategic Brand Management: a European perspective*. Prentice Hall.

- Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kılıç, S., & Altıntaş, H. (2009). Strategic using of private labels from retailers perspective in Turkey. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64 (4), pp. 153-173.
- Kim, H., & John, D. R. (2008). Consumer response to brand extensions: Construal level as a moderator of the importance of perceived fit. *Journal of Consumer Psychology*, 18, pp. 116–126.
- Kim, W. G., & Kim, H.-B. (2004). Measuring customer-based restaurant brand equity: Investigating the relationship between brand equity and firms' performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (2), pp. 115-131.
- Konecnik, M., & Gartner, W. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, pp. 400-421.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Millennium edition. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management*, 13th ed. Pearson International Edition.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2b Brand Management*. Springer.
- Kumar, N., & Steenkamp, J.-B. (2007). *Private Label strategy: How to meet the store brand challenge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lamey, L., Barbara, D., Marnik, D., & Jan-Benedict, S. (2007). How business cycles contribute to private-label success: evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71, pp. 1-15.
- Lee, D., & Hyman, M. (2008). Hedonic / functional congruity between stores and private label brands. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16 (3), pp. 219-232.
- Levy, M., & Weitz, B. (2004). *Retailing Management*. McGraw-Hill.

- Ligas, M., & Cotte, J. (1991). The process of negotiating brand meaning: A symbolic interactionist perspective. *Advances in Consumer Research*, 26, pp. 609-614.
- Lincoln, K., & Thomassen, L. (2009). *Private Label: Turning the Retail Brand Threat Into Your Biggest Opportunity*. Kogan Page.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Low, G., & Lamb Jr, C. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*, pp. 350-368.
- Madhavaram, S., Dadrinarayanan, V., & McDonald, R. (2005). Marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions. *Journal of Advertising*, 34 (4), pp. 69-80.
- Malhotra, N. (2006). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson - Prentice Hall.
- Marktest (2003), *Classes Sociais Marktest*. Último acesso em 18 de Dezembro de 2013:
<http://www.marktest.com/wap/a/glossary/key~ClasseSoc/define~1.aspx>
- Mantrala, M. K., Levy, M., Kahn, B. E., & Fox, E. J. (2009). Why is assortment planning so difficult for retailers? A framework and research agenda. *Journal of Retailing*, 85, Issue 1.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Reportnumber.
- Martos-Partal, M. & Benito, O. (2010). Store brand and store loyalty: The moderating role. *Marketing Letters*, 22 (3), pp 297-313.
- Martos-Partal, M. (2010). Innovation and the market share of private labels. *Journal of Marketing Management*. 28 (5-6), pp. 695-715

- Mathews-Lefebvre, C., & Ambroise, L. (2007). Marques d'enseigne et marques propres de distributeurs: valeur perçue et conséquences sur l'attachement et l'engagement du consommateur. Conference of the European Association in Commercial Distribution.
- McNeill, L., & Wyeth, E. (2011). The private label grocery choice: consumer drivers to purchase. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27 (1), pp. 95-109.
- Mendez, J. L., Oubina, J., & Rubio, N. (2008). Expert quality evaluation and price of store vs. manufacturer brands: An analysis of the Spanish mass market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, pp. 144-155.
- Mediamonitor (2013). Investimento publicitário de retalhistas.
- Mediaweek. (2009). Shelf Interest. 19 (22), p. 12
- Mieres, C. G., Martín, A., & Gutiérrez, J. (2006). Antecedents of the difference in perceived risk between store brands and national brands. *European Journal of Marketing*, 40 (1/2), pp. 61-82.
- Miller, F. (2006). What do brands mean? A series of three essays that explore the nature of meaning for well-known brands. University of Cincinnati. Phd Thesis
- Mintel (2012). Own label food and drink NPD overtook branded for the first time in 2011. Ultimo acesso em 1 de Outubro de 2014: <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/own-label-food-and-drink-npd-overtook-branded-for-the-first-time-in-2011-54-46>
- Morgan, N. & Rego, L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*; 73 (1), pp. 59-74.
- Morris, A. (2010). Maintaining food brand equity: Fighting Store Brands. Seeking Alpha. Ultimo acesso em 1 de Outubro de 2014: <http://seekingalpha.com/article/236529-maintaining-food-brand-equity-fighting-store-brands>

- Morton, F., & Zettlelmeyer, F. (2004). The strategic positioning of store brands in retail manufacturer negotiations. *Review of Industrial Organization*, 22 (2) pp. 161-194.
- My private brand. (18 de 01 de 2011). Paul Osinski, former Daymon exec takes new role. Acesso em 20 de 01 de 2011, de <http://mypbrand.com/2011/01/18/paul-osinski-former-daymon-exec-takes-new-role/>:
<http://mypbrand.com/2011/01/18/paul-osinski-former-daymon-exec-takes-new-role/>
- Nair, L. (2011). Private labels brands in food & grocery: the changing perceptions of consumers & retailers in India-A study in the Pune region. *International Refereed Research Journal*, 2 (1), pp. 144-156.
- Narasimhan, C., & Wilcox, R. (October de 1998). Private labels and the channel relationship: A cross-category analysis. *Journal of Business*, 71 (4), pp. 573-600.
- Nenycz-Thiel, M., & Romaniuk, J. (2011). The nature and incidence of private label rejection. *Australasian Marketing Journal*, 19, pp. 93-99.
- Nenycz-Thiel, M., Sharpa, B., Dawesa, J., & Romaniuka, J. (2010). Competition for memory retrieval between private label and national brand. *Journal of Business Research*, 63 (11), pp. 1142-114
- Netemeyer, R., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., et al. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57, pp. 209-224.
- Neto, A. (2003). Mensuração de brand equity baseada no consumidor: avaliação de escala multidimensional. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Tese de Mestrado.
- Ngobo, P. (2011). Private label share, branding strategy and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18 (4), pp. 259-270.
- Nielsen. (2009). *Scantrends*. Lisboa: Nielsen.

Nielsen. (2010). The Global Staying Power of Private Label. Obtido em 14 de 02 de 2011, de <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/the-global-staying-power-of-private-label/>

Nielsen (2010a). (R)evolução do retalho português. Nielsen.

Nielsen (2010b). Nielsen Homescan.

Nielsen (2011). The Rise of the Value-Conscious Shopper. A Nielsen Global Private Label Report. London: Nielsen.

Nielsen (2011a). Scantrends.

Nielsen. (2011b). Retail Equity no Retalho Alimentar em Portugal – Ranking dos Atributos

Nielsen. (2012). Painel de Lares Nielsen 1º Trimestre de 2012. Lisboa.

Nielsen. (2013). Scantrends, janeiro de 2013.

Nielsen. (2013a). Balanço 2012 / perspectivas 2013.

Nielsen. (2013b). Market share – Alimentar 2012

Njite, D. (2005). Examining brand associations that influences consumers. Ohio State University, PhD thesis.

Nobre, A. (2013). Jerónimo Martins ganha assas na Colômbia. Expresso Economia, 16.

Pappu, R., & Quester, P. (2006). A consumer-based method for retailer equity measurement: Results of an empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13 (5), pp. 317–329.

Pappu, R., & Quester, P. (2006a). Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands. *Journal of Product & Brand Management*, 15 (1), pp. 4–14.

- Pappu, R., & Quester, P. (2008). Does brand equity vary between department stores and clothing stores? Results of an empirical investigation. *Journal of Product & Brand Management*, 17(7), pp. 425-435.
- Pappu, R., Quester, P., & Cooksey, R. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement - empirical evidence. *Journal of Product and Brand Management*, 14 (2-3), pp. 143-154.
- Pappu, R., Quester, P., & Cooksey, R. (2007). Country image and consumer-based brand equity relationships and implications for international marketing. *Journal of International Business Studies*, 38, pp. 726-745.
- Parnell, J., & Lester, D. (2008). Competitive strategy and the Wal-Mart Treat: Positioning for survival and success. *Advanced Management Journal*, 73 (2), pp. 14-24.
- Pauwels, K., & Srinivasan, S. (2004). Who benefits from store brand entry? *Marketing Science*, 23 (3), pp. 364-390.
- Pereira, I. (2001). Marcas de supermercado. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), pp. 16-27.
- Planet Retail. (2010). *Winning strategies for 2010*.
- Públio, M., & Paula, N. (2003). Marcas próprias e estratégias concorrenciais dos supermercados. (FEE, Ed.) *Ensaio FEE*, 24 (2), pp. 521-546.
- Quelch, J., & Harding, D. (1996). Brands Versus Private Labels: Fighting to Win. *Harvard Business Review*, (January) pp. 99-109.
- Rajagopal. (2008). Measuring brand performance through metrics application. *Measuring Business Excellence*, 12 (1), pp. 29-38.
- Rajh, E. (2002). Development of a scale for measuring customer brand equity. *Ekonomski Pregled*, 53 (7-8), pp. 770-780.

- Rao, V., Agarwal, M., & Dahlhoff, D. (2004). How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? *Journal of Marketing*, 68 (4), pp. 126-141.
- Reichheld, F. & Ear, W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*. 68 (5), pp. 105-111
- Reto, L., & Nunes, F. (1999). Métodos como Estratégia de Pesquisa: problemas tipo numa investigação (Vol. 1). Lisboa. INDEG/ISCTE.
- Reynolds, T., & Phillips, C. (2005). In search of true brand equity metrics: all market share ain't created equal. *Journal of Advertising Research*, 45 (2), pp. 171-186.
- Rodrigues, P. (2008). Capital de marca baseado no consumidor: mensuração e modelos de equações estruturais para marcas de vestuário. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Tese de Doutoramento.
- Ruão, T. (2003). As Marcas e o Valor da imagem : a dimensão simbólica das actividades económicas. *Caleidoscópio*, 3, pp. 177-191.
- Sayman, S., Hoch, S., & Raju, J. (2002). Positioning of store brands. *Marketing Science*, 21(4), pp. 378-397.
- Schmidt, M. (2012). Retail shopping lists: Reassessment and new insights. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19 (1), pp. 36-44.
- Seetharaman, A., Nadzir, Z., & Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product and Brand Management*, 10 (4), PP. 243-256.
- Semeijn, J., van Riel, A., & Ambrosini, A. (2004). Consumer evaluations of store brands: effects of store image and product attributes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, pp. 247-258.
- Stephen, H., & Banerji, S. (1993). When Do Private Labels Succeed? *MITSloan Management Review*, 34 (4), pp. 57-67
- SONAE. (2012). Relatório de Sustentabilidade 2011.

- Sproatta, D., & Shimp, T. (2004). Using product sampling to augment the perceived quality of store brands. *Journal of Retailing*, 80 (4), pp. 305–315.
- Sriram, S., Balachander, S., & Kalwani, M. (2007). Monitoring the dynamics of brand equity using store-level data. *Journal of Marketing*, 17 (2), pp. 61-78.
- Steenkamp, J.-B., & Dekimpe, M. (1997). The increasing power of store brands: building loyalty and market share. *Long Range Planning*, 30 (6), pp. 917-930.
- Steiner, R. (2004). The nature and benefits of national brand/private label competition. *Review of Industrial Organization*, 24(2), pp. 105-127.
- Strizhakova, Y., Coulter, R., & Price, L. (2008). The meanings of branded products: A cross-national scale development and meaning assessment. *International Journal of Research in Marketing*, 25, pp. 82–93.
- Seymour S. & Blair, B. (1999). Sampling in the Twenty-First Century *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), pp. 269-277.
- Sulzbach, M. (2005). *Marca Própria, Um capital de reputação para distribuidores varejistas de alimentos no Brasil*. Tese de Doutorado. Curitiba, Brasil: Universidade Federal do Paraná.
- Sweeney, J., Soutar, G., & Johnson, L. (1999). The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment. *Journal of Retailing*, 75 (1), pp. 74-105.
- Tesco. (2011). Annual Report and Financial statements 2011.
- TNS. (2012). *The Commitment Economy: You can't always get what you want*.
- Tong, X., & Hawley, J. (2009). Measuring customer-based brand equity: empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*, 18 (4), pp. 262 - 271.
- Turner, J., & Wilson, K. (2006). Grocery loyalty: Tesco clubcard and its impact on loyalty. *British Food Journal*, 108 (11), pp. 958-964.

- Valette-Florence, P., Guizani, H., & Merunka, D. (2011). The impact of brand personality and sales promotions on brand equity. *Journal of Business Research*, 14 (1), pp. 24-28.
- Veloutsou, C., Gioulistanis, E., & Moutinho, L. (2004). Own Labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: Factors influencing the willingness to buy. *Journal of Product and Brand Management*, 13, (4/5), pp. 228-241.
- Volpe, R. (2011). *The Relationship Between National Brand and Private Label Food Products*. Economic Research Service. United States Department of Agriculture.
- Walsh, G., & Mitchell, V.-W. (2010). Consumers' intention to buy private label brands revisited. *Journal of General Management*, 35 (3), pp. 3-24.
- Wang, Y., Hsu, K., Hsu, S., & Hsieh, P. (2011). Constructing an index for brand equity: a hospital example. *The Service Industries Journal*, 31 (2), pp. 311-322.
- Washburn, J., & Plank, R. (2002). Measuring brand equity: An evaluation of a consumer-based brand equity scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (1), pp. 46-61.
- Webster, F. E. (2000). Understanding the relationships among brands, consumers and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 17-23.
- Werner, J., Mcdemott, J., & Rotz, G. (2004). Retailers at the crossroads: how to develop profitable new growth strategies. *The Journal of Business Strategy*, 25, (2), pp. 10-17.
- Willems, K., & Swinnen, G. (2008). *From successful differentiation in retailing to store equity*. NOBEM – The Netherlands Organization for Researchers in Business Economics and Management. Amersfoort.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38 (9), pp. 662-669.

- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, pp. 1-14.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2002). Testing cross-cultural invariance of the brand equity creation process. *The Journal of Product and Brand Management*, 11 (6) pp. 380-398.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy Marketing Science*. 28 (2), pp. 195-211.
- Zeithaml, V. (July de 1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), pp. 2-22.

ANEXOS

Anexo 1: Inquérito realizado



AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY

ESTUDO NÚMERO: _ 201201_
VERSÃO 1

NR. COMPUTADOR: _____
NR. ENTREVISTADO: _____

NR. ENTREVISTADOR: _____
NR. QUESTIONÁRIO: _____

DATA DA ENTREVISTA: _____ de _____ de 2012

R1. REGISTAR ZONAS.

Amadora	1
Lisboa	2
Odivelas	3
Barreiro	4
Oeiras	5
Queluz	6
Sacavém	7
Almada	8
Moscavide	9

OBS. DO ENTREVISTADOR:

RECRUTAMENTO

Bom dia/tarde, chamo-me e estou a trabalhar em nome da Equação Lógica e da Universidade de Évora. Estamos a realizar um Estudo de Mercado independente sobre super e hipermercados. Poderia conceder-me cerca de 15 minutos e responder-me a algumas perguntas?

R1. MOSTRAR CARTÃO R1. Por favor, diga-me quais das seguintes frases melhor se aplica a si?

Sou o/a principal responsável pelas compras de produtos alimentares para o lar	1	CONTINUAR
Sou corresponsável pelas compras de produtos alimentares para o lar	2	
Não sou responsável pelas compras de produtos alimentares para o lar	3	TERMINAR

R2. Seria possível indicar-me qual a sua nacionalidade? **ATENÇÃO QUOTAS/CONTROLAR**

A. Portuguesa	1	→ IR PARA R4
B. Outra Nacionalidade (Ex: Brasileira, Cabo Verdiana, Países do Leste, etc.)	2	→ CONTINUAR

R3. E poderia dizer-me, por favor, há quantos anos reside em Portugal?

Há menos de 1 ano	1	→ TERMINAR
Entre 1 e 5 anos	2	→ CONTINUAR (máx 4% controlar no quest. de recrut.)
Há 5 anos ou mais	3	→ CONTINUAR (máx 6% controlar no quest. de recrut.)

R4. Qual é a sua idade?

--	--

Recusou 99

R4. ENTREVISTADOR: SELECIONE A QUESTÃO APROPRIADA DA IDADE. ATENÇÃO QUOTAS

Menos de 18 C - TERMINAR

18 aos 34	1	CONTINUAR
35 aos 54	2	
Mais de 55	3	

R5 . REGISTAR SEXO. NÃO PERGUNTAR. ATENÇÃO QUOTAS.

Masculino	1
Feminino	2

R6. Por favor, diga-me qual a escolaridade da pessoa que mais contribui para o rendimento do seu lar.

Analfabeto	1	9º ano (5º ano antigo)	5
Inst. Primária incompleta	2	11º/12º ano (7º ano antigo)	6
Int. Primária completa	3	Curso médio	7
6º ano (2º ano antigo)	4	Curso Superior Universitário	8

R7. Qual é a profissão da pessoa que mais contribui para o rendimento do seu lar?

1	PATRÃO PROPRIETÁRIO (agricultura, comércio, indústria, serviços) - Empresa/ loja/ exploração com 6 ou mais trabalhadores
2	QUADROS SUPERIORES (RESPONSÁVEL POR 6 OU MAIS TRABALHADORES) - Administrador, Presidente, Diretor, Dirigente, Comissário de pista (aviões)
3	QUADROS SUPERIORES (RESPONSÁVEL POR 5 OU MENOS TRABALHADORES) - Administrador, Presidente Diretor, Dirigente, Jurista
4	PROFISSÕES LIBERAIS E SIMILARES - Médicos, Advogados, Arquitetos, Engenheiros, Contabilistas, Economistas, Artistas, Fotógrafos, Decoradores, Jogador de futebol, Treinador de futebol, Manequim, Pastor evangélico, Professor Universitário
5	QUADROS MÉDIOS (RESPONSÁVEL POR 6 OU MAIS TRABALHADORES) - Chefe de secção, chefe de serviços, sargentos, inspetor
6	PATRÃO / PROPRIETÁRIO (COM 5 OU MENOS TRABALHADORES) - Agricultura, comércio, indústria, serviços, empresa/ loja/ exploração
7	PROFISSÕES TÉCNICAS, CIENTÍFICAS, ARTÍSTICAS POR CONTA DE OUTREM (como o perfil 4 mas por conta de outrem) - Médicos, Advogados, Arquitetos, Engenheiros, Contabilistas, Economistas, Artistas, Fotógrafos, Decoradores, Jogador de futebol, Treinador de futebol, Manequim, Pastor evangélico, hospedeira, enfermeira, analista químico, instrutor de descola de condução, técnico de informática, técnico tributário, delegando de propaganda médica, professor por conta de outrem
8	QUADROS MÉDIOS (RESPONSÁVEL POR 5 OU MENOS TRABALHADORES) - Chefe de secção, Chefe de serviços
9	EMPREGADOS DE ESCRITÓRIO - Profissional de seguros, receção de escritório, tesoureiro, oficial de justiça, Informático
10	ESTUDANTES, DOMÉSTICAS, INACTIVOS - Reformados, Pensionistas
11	EMPREGADOS QUE NÃO TRABALHAM NO ESCRITÓRIO (LOJISTAS, VENDEDORES, ETC.) - GNR, PSP, Cabo das forças armadas, empregado de mesa, empregado de balcão, rececionista de hotel, DJ, segurança, telefonista, operador de tráfego
12	TRABALHADORES MANUAIS E SIMILARES POR CONTA PRÓPRIA - Canalizadores, Pintores, Carpinteiros, Sapateiros, Feirante
13	DESEMPREGADOS
14	TRABALHADORES MANUAIS POR CONTA DE OUTREM (OPERÁRIOS, TRABALHADORES AGRÍCOLAS) - Pedreiro, Ladrilhador, Eletricista, Vigilante, Peixeiro, Picheleiro, Carteiro, Bombeiro, Guarda prisional, marinheiro, empregado de limpeza, cozinheiro, motorista, taxista, costureiras, ama, auxiliar de Ação médica/ educativa, auxiliar de laboratório, bibliotecária, copeira, operador de rampa

R8. REGISTRAR A CLASSE SOCIAL. ATENÇÃO QUOTA.

A/B/C1	1
C2/D	2

R9. Relativamente às suas compras em hipers e supermercados, por favor, diga-me em que loja faz mais compras para o lar, ou seja, onde gasta mais dinheiro? ESPONTÂNEO NÃO LER. RESPOSTA ÚNICA.

ATENÇÃO QUOTAS.

Continente	1	CONTINUAR
Pingo Doce	2	
Outra	3	TERMINAR

P1. MOSTRAR CARTÃO P1. Quando pensa em fazer compras de produtos alimentares, quais os três fatores que considera mais importante para a sua escolha do super/hipermercado. REGISTRAR APENAS O NÚMERO 1, 2 E 3, SENDO 1 – O MAIS IMPORTANTE.

1 - A localização / acessibilidade	8 - O bom serviço dos funcionários
2 - A qualidade dos produtos frescos	9 - A comercialização de produtos com a sua própria marca
3 - O ambiente agradável	10 - As promoções atrativas
4 - O saber onde encontrar facilmente os produtos dentro da loja	11 - Os preços baixos na maioria dos produtos
5 - Ter tudo o que preciso	12 - Os programas que premeiam a compras regulares
6 - A boa relação qualidade – preço	13 - O hábito
7 - A comercialização de marcas de elevada qualidade	14 - Outra: _____

P2. MOSTRAR CARTÃO P2. Peço-lhe que veja esta lista de lojas. Por favor diga-me, qual é a loja onde faz compras mais frequentemente? REGISTRAR COM 1 NO QUADRO ABAIXO. E a seguir? REGISTRAR COM 2 NO QUADRO ABAIXO. E a seguir? REGISTRAR COM 3 NO QUADRO ABAIXO.

1- Aldi	5- Jumbo/ Auchan
2 - Continente/ Modelo	6- Lidl
3- Dia-Minipreço	7- Pingo Doce
4 -Intermarché	Outro. Registrar _____

P3. MOSTRAR CARTÃO P2. Qual destas lojas é a sua preferida? RESPOSTA ÚNICA

Aldi	1	Jumbo/ Auchan	5
Continente/ Modelo	2	Lidl	6
Dia-Minipreço	3	Pingo Doce	7
Intermarché	4	Outro. Registrar _____	
		Não tenho	0

FAZER P4.1 A P9, SE CÓDIGO 2 NA R9, OU SEJA, SE NA R9 O PINGO DOCE FOR A INSIGNIA SELECIONADA, SE NÃO IR PARA P10

FAZER P5A, SE CÓDIGO 2,3,4 OU 5 NA P5. SE NÃO IR PARA P6

P5a. MOSTRAR CARTÃO P5A. Disse que compra marcas próprias/ de supermercado, de que loja(s) compra? RESPOSTA MÚLTIPLA POSSÍVEL.

Aldi	1	Jumbo/ Auchan	5
Continente/ Modelo	2	Lidl	6
Dia-Minipreço	3	Pingo Doce	7
Intermarché	4	Outro. Registrar _____	8
		Não sabe/ Não responde	0

P5B MOSTRAR CARTÃO P5A. Das marcas próprias/ de supermercado que compra, qual prefere? RESPOSTA ÚNICA.

Aldi	1	Jumbo/ Auchan	5
Continente/ Modelo	2	Lidl	6
Dia-Minipreço	3	Pingo Doce	7
Intermarché	4	Outro. Registrar _____	8
		Não sabe/ Não responde	0

P5C MOSTRAR CARTÃO P5C. Por favor, diga-me qual destas frases melhor se aplica a si? RESPOSTA ÚNICA.

Compro marcas próprias só de um super /hipermercado, porque só vou a este	1
Compro marcas próprias só de um super/ hipermercado, porque são as únicas marcas de supermercado que gosto	2
Compro marcas próprias/de supermercado independentemente do super/hipermercado onde faço compras	3
Evito sempre comprar marcas de próprias/ de supermercado, exceto em categorias de produtos muito específicas	4
Nenhuma das afirmações anteriores se aplica a mim	5

FAZER P5D APENAS PARA AS MARCAS ASSINALADAS NA P5A, OU SEJA, QUE COMPRA HABITUALMENTE

P5D. MOSTRAR CARTÃO 5D. Em geral, como classifica a qualidade da marcas própria/ de supermercado _____ (REFERIR A MARCA ASSINALADA NA P5A), numa escala de 5 pontos, em que 1 significa nenhuma qualidade e 5 muita qualidade? REPETIR A PERGUNTA PARA AS RESTANTES MARCAS ASSINALADAS EM P5A.

	Nenhuma Qualidade				Muita Qualidade	NS/NR
1 Aldi	1	2	3	4	5	0
2 Continente	1	2	3	4	5	0
3 DIA (minipreço)	1	2	3	4	5	0
4 Intermarché Selection: Boa Pesca, Paturage, etc.	1	2	3	4	5	0
5 Jumbo (Auchan)	1	2	3	4	5	0
6 LIDL (Cien, Crownfield, Fumadinho, Goody, Milboina, etc)	1	2	3	4	5	0
7 Pingo Doce	1	2	3	4	5	0

FAZER A TODOS

P6. Na sua opinião, acha que as marcas próprias/ de supermercado quando comparadas com as outras marcas lideres ou mais conhecidas têm... LER RESPOSTAS. RESPOSTA ÚNICA.

Menos qualidade	1
A mesma qualidade	2
Mais qualidade	3
Não sabe/ Não responde	0

P7. MOSTRAR CARTÃO 7. Na sua opinião, acha que as marcas próprias/ de supermercado quando comparadas com as outras marcas líderes ou mais conhecidas são... RESPOSTA ÚNICA.

bastante mais baratas	1
ligeiramente mais baratas	2
ao mesmo preço	3
Ligeiramente mais caras	4
Bastante mais caras	5
Não sabe/ Não responde	0

P8.1. MOSTRAR CARTÃO P8.1 - Pensando nas marcas próprias/ de supermercado do Pingo Doce no geral, gostaria que me dissesse como caracteriza o que sente em relação às **marcas próprias/ de supermercado do Pingo Doce.**

1 – Odeio	2	3	4	5- É-me indiferente	6	7	8	9	10- Adoro
--------------	---	---	---	---------------------------	---	---	---	---	--------------

Agora gostaria de lhe fazer algumas perguntas sobre **as marcas próprias/ de supermercado do Pingo Doce.**

P8. MOSTRAR CARTÃO P4. Diga-me por favor, na sua opinião e experiência até que ponto concorda com cada uma das seguintes frases, usando a seguinte escala, de 1 a 7, sendo 1 – Discorda Totalmente e 7 – Concorda Totalmente.

										Discordo Totalmente						Concordo	NS/NR
1	Eu consigo distinguir os produtos da marca própria/ de supermercado Pingo Doce das outras marcas	1	2	3	4	5	6	7	0								
2	Os produtos de marca Pingo Doce têm uma boa relação qualidade preço	1	2	3	4	5	6	7	0								
3	Recordo-me facilmente de algumas características dos produtos da marca Pingo Doce	1	2	3	4	5	6	7	0								
4	Tenho dificuldade em lembrar-me de produtos de marca Pingo Doce	1	2	3	4	5	6	7	0								
5	As pessoas compram produtos de marca Pingo Doce quando têm dificuldades económicas	1	2	3	4	5	6	7	0								
6	Recordo-me facilmente do símbolo / logotipo dos produtos da marca Pingo Doce	1	2	3	4	5	6	7	0								
7	As informações nos rótulos dos produtos da marca Pingo Doce são muito claras	1	2	3	4	5	6	7	0								
8	Conheço bem os produtos da marca Pingo Doce	1	2	3	4	5	6	7	0								
9	Em algumas categorias de produtos prefiro não comprar a marca Pingo Doce	1	2	3	4	5	6	7	0								
10	Os produtos da marca Pingo Doce são adequados às minhas necessidades	1	2	3	4	5	6	7	0								
11	Os produtos da marca Pingo Doce têm uma qualidade muito alta	1	2	3	4	5	6	7	0								
12	Vou frequentemente ao Pingo Doce porque gosto de comprar produtos da marca Pingo Doce	1	2	3	4	5	6	7	0								
13	Em muitas categorias de produtos só compro produtos da marca Pingo Doce	1	2	3	4	5	6	7	0								
14	Os produtos da marca Pingo Doce têm níveis de qualidade muito diferentes uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7	0								
15	Se os preços da marca Pingo Doce forem iguais ou superiores aos das marcas conhecidas/ tradicionais, prefiro comprar as marcas conhecidas/tradicionais	1	2	3	4	5	6	7	0								
16	A marca Pingo Doce é a marca própria/ de supermercado que mais gosto	1	2	3	4	5	6	7	0								
17	Compro produtos da marca Pingo Doce porque são os que têm o preço mais baixo	1	2	3	4	5	6	7	0								
18	Em muitas categorias de produtos a marca Pingo Doce é a minha primeira escolha	1	2	3	4	5	6	7	0								
19	Entre a marca Pingo Doce e uma marca tradicional prefiro comprar a marca Pingo Doce	1	2	3	4	5	6	7	0								
20	Em termos gerais, a qualidade dos produtos da marca Pingo Doce é superior à de marcas de outros super / hipermercados	1	2	3	4	5	6	7	0								
21	Eu recomendaria os produtos de marca Pingo Doce relativamente a marcas de outros supermercados	1	2	3	4	5	6	7	0								
22	Eu recomendaria os produtos de marca Pingo Doce relativamente às marcas tradicionais	1	2	3	4	5	6	7	0								

IR PARA P15

FAZER P10.1 A P14, SE CÓDIGO 1 NA R9, OU SEJA, SE NA R9 O CONTINENTE FOR A INSIGNIA SELECIONADA, SE NÃO IR PARA P15

QUESTIONÁRIO SOBRE A LOJA CONTINENTE E SUAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

P10.1. MOSTRAR CARTÃO P10.1 - Pensando na loja Continente no geral, gostaria que me dissesse como caracteriza o que sente em relação à loja Continente no geral.

1- Odeio	2	3	4	5- É-me indiferente	6	7	8	9	10- Adoro
----------	---	---	---	---------------------	---	---	---	---	-----------

P10. MOSTRAR CARTÃO P4 - Pensando na loja Continente no geral, gostaria que me dissesse até que ponto concorda ou discorda com cada frase desta lista. De acordo, com esta escala de 1 a 7, sendo 1 - discorda totalmente e 7 que concorda totalmente.

										Discordo Totalmente						Concordo	NS/NR
1	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
2	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
3	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
4	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
5	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
6	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
7	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
8	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
9	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
10	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
11	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
12	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
13	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
14	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
15	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
16	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
17	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
18	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
19	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
20	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
21	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	
22	1	2	3	4	5	6	7	0	1	2	3	4	5	6	7	0	

P11. MOSTRAR CARTÃO P5. Qual das seguintes frases melhor se aplica a si, caso tivesse de descrever as suas compras de marcas próprias / de supermercado:

“Quando vou às compras para o lar, a quantidade de marca própria/ de supermercado (branca/ De distribuidor) que compro é... RESPOSTA ÚNICA.

Nada ou quase nada é marca própria/ de supermercado	1
Uma parte (menos de metade) é marca própria/ de supermercado	2
Cerca de metade dos produtos que compro são marcas próprias/ de supermercado	3
Muitos dos produtos que compro são da marca de supermercado	4

Tudo ou quase tudo é marca própria/ de supermercado	5
Outra. Qual? _____	6

FAZER P11A, SE CÓDIGO 2,3,4 OU 5 NA P6. SE NÃO IR PARA P12

P11A. MOSTRAR CARTÃO P5A. Peço-lhe que veja esta lista de lojas. Por favor diga-me, qual é a loja onde faz compras mais frequentemente? REGISTAR COM 1 NO QUADRO ABAIXO. E a seguir? REGISTAR COM 2 NO QUADRO ABAIXO. E a seguir? REGISTAR COM 3 NO QUADRO ABAIXO.

1- Aldi		5- Jumbo/ Auchan	
2 - Continente/ Modelo		6- Lidl	
3- Dia-Minipreço		7- Pingo Doce	
4 -Intermarché		Outro. Registrar _____	

P11B MOSTRAR CARTÃO P5A. Das marcas de distribuidor que compra, qual prefere? RESPOSTA ÚNICA

Aldi	1	Jumbo/ Auchan	5
Continente/ Modelo	2	Lidl	6
Dia-Minipreço	3	Pingo Doce	7
Intermarché	4	Outro. Registrar _____	8
		Não sabe/ Não responde	0

P11C MOSTRAR CARTÃO P5C Por favor, diga-me com quais destas frases melhor se aplica a si? RESPOSTA ÚNICA

Compro marcas próprias só de um super /hipermercado, porque só vou a este	1
Compro marcas próprias só de um super/ hipermercado, porque são as únicas marcas de supermercado que gosto	2
Compro marcas próprias/de supermercado independentemente do super/hipermercado onde faço compras	3
Evito sempre comprar marcas de próprias/ de supermercado, exceto em categorias de produtos muito específicas	4
Nenhuma das afirmações anteriores se aplica a mim	5

FAZER P11D APENAS PARA AS MARCAS ASSINALADAS NA P5A, OU SEJA, QUE COMPRA HABITUALMENTE

P11D. MOSTRAR CARTÃO 5D. Em geral, como classifica a qualidade da marcas própria/ de supermercado _____ (REFERIR A MARCA ASSINALADA NA P5A), numa escala de 5 pontos, em que 1 significa nenhuma qualidade e 5 muita qualidade? REPETIR A PERGUNTA PARA AS RESTANTES MARCAS ASSINALADAS EM P5A.

	Nenhuma Qualidade				Muita Qualidade	NS/NR
1 Aldi	1	2	3	4	5	0
2 Continente	1	2	3	4	5	0
3 DIA (minipreço)	1	2	3	4	5	0
4 Intermarché Selection: Boa Pesca, Paturage, etc.	1	2	3	4	5	0
5 Jumbo (Auchan)	1	2	3	4	5	0
6 LIDL (Cien, Crownfield, Fumadinho, Goody, Milboina, etc)	1	2	3	4	5	0
7 Pingo Doce	1	2	3	4	5	0

FAZER A TODOS

P12. Na sua opinião, acha que as marcas próprias/ de supermercado quando comparadas com as marcas líderes ou mais conhecidas são têm... LER RESPOSTAS. RESPOSTA ÚNICA.

Menos qualidade	1
A mesma qualidade	2
Mais qualidade	3
Não sabe/ Não responde	0

P13. MOSTRAR CARTÃO 7. Na sua opinião, acha que as marcas próprias/ de supermercado quando comparadas com as marcas líderes ou mais conhecidas são... RESPOSTA ÚNICA.

bastante mais baratas	1
ligeiramente mais baratas	2
ao mesmo preço	3
Ligeiramente mais caras	4
Bastante mais caras	5
Não sabe/ Não responde	0

P14.1. MOSTRAR CARTÃO P8.1 - Pensando nas marcas próprias/ de supermercado do Continente no geral, gostaria que me dissesse como caracteriza o que sente em relação às marcas próprias/ de supermercado do Continente.

1- Odeio	2	3	4	5- É-me indiferente	6	7	8	9	10- Adoro
----------	---	---	---	---------------------	---	---	---	---	-----------

Agora gostaria de lhe fazer algumas perguntas sobre as marcas próprias/ de supermercado do Continente.

P14. MOSTRAR CARTÃO P4. Diga-me por favor, na sua opinião e experiência até que ponto concorda com cada uma das seguintes frases, usando a seguinte escala, de 1 a 7, sendo 1 – Discorda Totalmente e 7 – Concorda Totalmente.

										Discordo Totalmente						Concordo	NS/NR
1	Eu consigo distinguir os produtos da marca própria/ de supermercado Continente das outras marcas	1	2	3	4	5	6	7	0								
2	Os produtos de marca Continente têm uma boa relação qualidade preço	1	2	3	4	5	6	7	0								
3	Recordo-me facilmente de algumas características dos produtos da marca Continente	1	2	3	4	5	6	7	0								
4	Tenho dificuldade em lembrar-me de produtos de marca Continente	1	2	3	4	5	6	7	0								
5	As pessoas compram produtos de marca Continente quando têm dificuldades económicas	1	2	3	4	5	6	7	0								
6	Recordo-me facilmente do símbolo / logotipo dos produtos da marca Continente	1	2	3	4	5	6	7	0								
7	As informações nos rótulos dos produtos da marca Continente são muito claras	1	2	3	4	5	6	7	0								
8	Conheço bem os produtos da marca Continente	1	2	3	4	5	6	7	0								
9	Em algumas categorias de produtos prefiro não comprar a marca Continente	1	2	3	4	5	6	7	0								
10	Os produtos da marca Continente são adequados às minhas necessidades	1	2	3	4	5	6	7	0								
11	Os produtos da marca Continente têm uma qualidade muito alta	1	2	3	4	5	6	7	0								
12	Vou frequentemente ao Continente porque gosto de comprar produtos da marca Continente	1	2	3	4	5	6	7	0								
13	Em muitas categorias de produtos só compro produtos da marca Continente	1	2	3	4	5	6	7	0								
14	Os produtos da marca Continente têm níveis de qualidade muito diferentes uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7	0								
15	Se os preços da marca Continente forem iguais ou superiores aos das marcas conhecidas/ tradicionais, prefiro comprar as marcas conhecidas/tradicionais	1	2	3	4	5	6	7	0								
16	A marca Continente é a marca própria/ de supermercado que mais gosto	1	2	3	4	5	6	7	0								
17	Compro produtos da marca Continente porque são os que têm o preço mais baixo	1	2	3	4	5	6	7	0								
18	Em muitas categorias de produtos a marca Continente é a minha primeira escolha	1	2	3	4	5	6	7	0								

19	Entre a marca Continente e uma marca tradicional prefiro comprar a marca Continente	1	2	3	4	5	6	7	0
20	Em termos gerais, a qualidade dos produtos da marca Continente é superior à de marcas de outros super / hipermercados	1	2	3	4	5	6	7	0
21	Eu recomendaria os produtos de marca Pingo Doce relativamente a marcas de outros supermercados	1	2	3	4	5	6	7	0
22	Eu recomendaria os produtos de marca Pingo Doce relativamente às marcas tradicionais	1	2	3	4	5	6	7	0

PERGUNTAS DE CARACTERIZAÇÃO

Para terminar, gostaria que me respondesse a algumas questões rápidas. As suas respostas são anónimas e estes dados servem apenas para fins estatísticos e não serão divulgados individualmente.

P15. Por favor, contando consigo, quantas pessoas vivem em sua casa?

--	--

P16. Quantas pessoas com menos de 18 anos vivem em sua casa?

--	--

P 17. É a pessoa que mais contribui para o rendimento do agregado familiar?

Sim	1
Não	2

SE CÓDIGO 2, NA P17, FAZER A P17.1 E P17.2. SE CÓDIGO 1 NA P17 AGRADECER E TERMINAR.

P17.1 Qual é a sua profissão? CARTÃO p5

P17.2. Qual é a sua escolaridade?

Analfabeto	1	9º ano (5º ano antigo)	5
Inst. Primária incompleta	2	11º/12º ano (7º ano antigo)	6
Int. Primária completa	3	Curso médio	7
6º ano (2º ano antigo)	4	Curso Superior Universitário	8

TERMINAR E AGRADECER A PARTICIPAÇÃO

Anexo 2: Classificação dos respondentes em classes socioeconómicas: Lista de profissões e habilitações literárias

1	PATRÃO PROPRIETÁRIO (agricultura, comércio, indústria, serviços) - Empresa/ loja/ exploração com 6 ou mais trabalhadores
2	QUADROS SUPERIORES (RESPONSÁVEL POR 6 OU +TRABALHADORES) - Administrador, Presidente, Diretor, Dirigente, Comissário de pista (aviões)
3	QUADROS SUPERIORES (RESPONSÁVEL ATÉ 5 TRABALHADORES) - Administrador, Presidente, Diretor, Dirigente, Jurista
4	PROFISSÕES LIBERAIS E SIMILARES - Médicos, Advogados, Arquitetos, Engenheiros, Contabilistas, Economistas, Artistas, Fotógrafos, Decoradores, Jogador de futebol, Treinador de futebol, Manequim, Pastor evangélico, Professor Universitário
5	QUADROS MÉDIOS (RESPONSÁVEL POR 6 OU MAIS TRABALHADORES) - Chefe de secção, chefe de serviços, sargentos, inspetor
6	PATRÃO / PROPRIETÁRIO (COM 5 OU MENOS TRABALHADORES) - Agricultura, comércio, indústria, serviços, empresa/ loja/ exploração
7	PROFISSÕES TÉCNICAS, CIENTÍFICAS, ARTÍSTICAS POR CONTA DE OUTREM (como o perfil 4 mas <u>por conta de outrem</u>) - Médicos, Advogados, Arquitetos, Engenheiros, Contabilistas, Economistas, Artistas, Fotógrafos, Decoradores, Jogador de futebol, Treinador de futebol, Manequim, Pastor evangélico, hospedeira, enfermeira, analista químico, instrutor de descola de condução, técnico de informática, técnico tributário, delegando de propaganda médica, professor por conta de outrem
8	QUADROS MÉDIOS (RESPONSÁVEL POR 5 OU MENOS TRABALHADORES) - Chefe de secção, Chefe de serviços
9	EMPREGADOS DE ESCRITÓRIO - Profissional de seguros, receção de escritório, tesoureiro, oficial de justiça, Informático
10	ESTUDANTES, DOMÉSTICAS, INACTIVOS - Reformados, Pensionistas
11	EMPREGADOS QUE NÃO TRABALHAM NO ESCRITÓRIO (LOJISTAS, VENDEDORES, ETC.) - GNR, PSP, Cabo das forças armadas, empregado de mesa, empregado de balcão, rececionista de hotel, DJ, segurança, telefonista, operador de tráfego
12	TRABALHADORES MANUAIS E SIMILARES POR CONTA PRÓPRIA - Canalizadores, Pintores, Carpinteiros, Sapateiros, Feirante
13	DESEMPREGADOS
14	TRABALHADORES MANUAIS POR CONTA DE OUTREM (OPERÁRIOS, TRABALHADORES AGRÍCOLAS) - Pedreiro, Ladrilhador, Eletricista, Vigilante, Peixeiro, Picheleiro, Carteiro, Bombeiro, Guarda prisional, marinho, empregado de limpeza, cozinheiro, motorista, taxista, costureiras, ama, auxiliar de Ação médica/ educativa, auxiliar de laboratório, bibliotecária, copeira, operador de rampa

Ocupação Profissional		1	2	3	4	5+6	7+8	9	10	11	12	13	14
Nível de Instrução													
1	Analfabeto												
2	Inst. Primária incompleta		C1									D	
3	Int. primária completa							C2					
4	6º ano (2º ano antigo)												
5	9º ano (5º ano antigo)											C2	
6	11º/12º ano (7º ano antigo)									C1			
7	Curso médio		A										
8	Curso Superior Universitário							B					

Anexo 3: Significância estatística das diferenças do indicador de ligação emocional à insígnia e à marca de distribuidor

Teste T		Kolmogorov-Smirnov (pvalue)		Sk assimetria	k achatamento	p-value	Decisão	
H0: A ligação emocional à insígnia é igual nos dois grupos	Continente	pvalue=0,000	Não tem distribuição normal	-0,836	1,065	0,587 (variâncias iguais assumidas)	Não rejeitar H0 de iguais médias	As diferenças não são estatisticamente significativas
	Pingo Doce	pvalue=0,000	Não tem distribuição normal	-0,647	0,047			
H0: verifica-se ligação emocional à MD da insígnia é igual nos dois grupos	Continente	pvalue=0,000	Não tem distribuição normal	-1,568	5,678	0,939 (variâncias iguais assumidas)	Não rejeitar H0 de iguais médias	As diferenças não são estatisticamente significativas
	Pingo Doce	pvalue=0,000	Não tem distribuição normal	-1,009	0,999			
H0: O peso de MD no cabaz dos cliente PD e Continente é igual	Continente	pvalue=0,000	Não tem distribuição normal	-0,22	-0,594	0,881 (variâncias iguais não assumidas)	Não rejeitar H0 de iguais médias	As diferenças não são estatisticamente significativas
	Pingo Doce	pvalue=0,000	Não tem distribuição normal	-0,447	-0,0725			
H0: A proporção do cabaz adquirido por classe sócioeconómica é semelhante nos dois grupos	Classe AB/C1	pvalue=0,000	Não tem distribuição normal	-0,339	-0,388	0,309 (var iguais não assumidas)	Não rejeitar H0 de iguais médias	As diferenças não são estatisticamente significativas
	Classe C2/D	pvalue=0,000	Não tem distribuição normal	-0,448	-0,732			

Anexo 4: Índices de Modificação capital de marca retalhista

Componente			Índice e modificação
e10	<-->	QP	21,663
e10	<-->	Associações	13,957
e19	<-->	e20	13,252
e16	<-->	e17	21,538
e15	<-->	OBE	12,151
e14	<-->	e19	11,822
e11	<-->	e10	11,534
e5	<-->	e10	23,301
e4	<-->	OBE	31,165
e4	<-->	QP	15,233

Anexo 5: Valores próprios e variância explicada no modelo inicial

Componente	Valores próprios		
	Total	% da variância	Variância explicada cumulativa%
1	16,205	36,829	36,829
2	3,558	8,087	44,915
3	2,394	5,440	50,356
4	1,734	3,941	54,297
5	1,472	3,345	57,641
6	1,276	2,901	60,542
7	1,144	2,599	63,141
8	1,017	2,311	65,452
9	0,922	2,095	67,547
...			
44	0.118	0.286	100

Anexo 6: AFE do modelo integrado (44 itens)- seis componentes

Matriz Rodada dos componentes	Componente					
	1	2	3	4	5	6
MD LOY 12 Vou frequentemente ao X pq gosto de comprar produtos da MD X	,781		**			
MD LOY 18 Em muitas categorias de produtos a MD XXX é a minha 1a escolha	,762					
MD AWE 8 Conheço bem os produtos da MD X	,746					
MD LOY 13 Em muitas categorias de produtos só compro produtos da MD X	,734					
MD OBE 16 A MD X é a marca própria/ de supermercado que mais gosto	,714		,371			
MD OBE 21 Eu recomendaria os produtos da MD X relativamente a marcas de outros supermercados	,699					
MD QP 11 Os produtos da MD X têm uma qualidade muito alta	,699	,359				
MD PQ 20 Em termos gerais, a qualidade dos produtos da MD X é superior à de marcas de outras lojas	,693					
MD ASS 10 Os produtos da MD X são adequados às minhas necessidades	,658	,388				
MD ASS 3 Recordo-me facilmente de algumas características dos prod da MD X	,613					
MD OBE 22 Eu recomendaria os produtos da MD X relativamente ass marcas tradicionais	,609					,392
MD AWE 6 Recordo-me facilmente do símbolo / logotipo dos produtos da MDX	,609			,316		,358
MD ASS 17 Compro produtos da MDX porque são os q têm o preço mais baixo	,596					
MD LOY 19 Entre a MD XXX e uma marca tradicional prefiro comprar a MD XXX	,553					
MD ASS 7 As informações nos rótulos dos produtos da MD XXX são muito claras	,517					,447
MD AWE 2 Os produtos de MD XXX têm uma boa relação qualidade preço	,471	,422				
9 RE_ASS: As lojas X têm uma excelente variedade de produtos		,712	,309			
4 RE_PQ: No x os produtos têm sempre a mesma qualidade ao longo do tempo		,696				
5 RE_ASS. As lojas x têm um ambiente agradável		,688				
3 RE_PQ: Nas lojasX, encontro produtos de elevada qualidade em diferentes categorias		,688				
12 RE_ASS: As lojas X têm boas instalações		,684				
20 RE_ASS: As lojas X têm uma excelente relação qualidade preço		,682				
10 RE_PQ: Nas lojas X encontro as marcas que gosto de comprar		,675	,372			
8 RE_PQ: As lojas X vendem produtos de muita confiança		,638	,342			
19 RE_AW. Recordo-me facilmente de algumas das principais características das lojas x		,608	,397			
14 RE_ASS: As lojas X oferecem um serviço de muita qualidade	,307	,601				
1 RE_AW: Consigo diferenciar facilmente os supermercados x dos seus concorrentes		,571				
11 RE_ASS: As lojas X têm serviços pós venda muito bons		,568				
2 RE_AW: Conheço bem as lojas X		,485		,303		
22 RE_OBE: Eu recomendaria as lojas X	,331	,461	,409			
18 RE_OBE: Mesmo que outro supermercado seja tão bom como o X, prefiro comprar no X			,696			
17 RE_OBE Mesmo que um concorrente tenha o mesmo nível de preços, eu prefiro comprar no X		,340	,679			
7. RE_LOY: Quando necessito de fazer compras de produtos alimentares, penso imediatamente no X		,304	,672			
15 RE_LOY: Se puder fazer as compras no XXX, não faço compras noutra loja / supermercado			,670			
16 RE_OBE: As lojas X são a minha primeira opção em termos de super/hipermercados	,309	,387	,660			
13 RE_OBE: Ainda que sejam muito parecidas com as outras, prefiro frequentar as lojas X			,659			
21 RE_PQ: Em termos gerais, a qualidade do X é superior à de outros supers / hipermercados	,368		,603			
6 RE_LOY: Considero-me um (a) cliente fiel às lojas X			,582			,350
MD ASS4 R Tenho dificuldade em lembrar-me de produtos de MD X				,700		
MD AWE 1 Eu consigo distinguir os produtos da MDX das outras marcas	,348	,349		,571		
MD PQ 15_R - Se os preços da MD X forem iguais ou superiores aos das MP, prefiro comprar as MP					,823	
MD ASS9_R Em algumas categorias de produtos prefiro não comprar a MD X					,745	
MD q_14_R Os produtos da MD X têm níveis de qualidade muito diferentes uns dos outros				,358	,388	
MD ASS 5 As pessoas compram produtos de MD X quando têm dificuldades económicas						,745

Anexo 7: AFE do modelo integrado (1) com seis componentes principais (43 itens)

Componente	Valores próprios		
	Total	% da variância	Variância explicada cumulativa %
1	16,140	37,536	37,536
2	3,514	8,173	45,709
3	2,347	5,459	51,168
4	1,733	4,030	55,198
5	1,447	3,364	58,562
6	1,185	2,757	61,318
7	1,024	2,381	63,700
8	,964	2,241	65,941
...
43	,118	,275	100,000

Anexo 8: AFE do modelo integrado (43 itens): seis componentes

Matriz rodada dos componentes	Componente					
	1	2	3	4	5	6
MD LOY 18 Em muitas categorias de produtos a MD X é a minha 1a escolha	,819					
MD LOY 12 Vou frequentemente ao X porque gosto de comprar produtos da MD XXX	,762					
MD LOY 13 Em muitas categorias de produtos só compro produtos da MD X (YOO)	,754					
MD AWE 8 Conheço bem os produtos da MD X	,717			,324		
MD PQ 20 Em termos gerais, a qualidade dos produtos da MD X é superior à de marcas de outras lojas	,707					
MD OBE 16 A MD X é a marca própria/ de supermercado que mais gosto	,701		,344			
MD QP 11 Os produtos da MD X têm uma qualidade muito alta	,690	,379				
MD OBE 21 Eu recomendaria os produtos da MD X relativamente a marcas de outros supermercados	,660					
MD ASS 10 Os produtos da MD X são adequados às minhas necessidades	,652	,423				
MD ASS 17 Compro produtos da MD X porque são os que têm o preço mais baixo	,631					
MD ASS 3 Recordo-me facilmente de algumas características dos produtos da MD X	,588					
MD LOY 19 Entre a MD X e uma marca tradicional prefiro comprar a MD X	,540		,320			,302
MD AWE 2 Os produtos de MD X têm uma boa relação qualidade preço	,443	,442				
9 RE_ASS: As lojas X têm uma excelente variedade de produtos		,743				
4 RE_PQ: No X os produtos têm sempre a mesma qualidade ao longo do tempo		,702				
3 RE_PQ: Nas lojas X, encontro produtos de elevada qualidade em diferentes categorias		,698				
10 RE_PQ: Nas lojas X encontro as marcas que gosto de comprar		,692	,358			
8 RE_PQ: As lojas X vendem produtos de muita confiança		,681				
20 RE_ASS: As lojas X têm uma excelente relação qualidade preço		,652				
5 RE_ASS: As lojas X têm um ambiente agradável		,652				
19 RE_AW: Recordo-me facilmente de algumas das principais características das lojas X		,638	,359			
1 RE_AW: Consigo diferenciar facilmente os supermercados X dos seus concorrentes		,616				
12 RE_ASS: As lojas X têm boas instalações		,600				,429
11 RE_ASS: As lojas X têm serviços pós venda muito bons		,562				
14 RE_ASS: As lojas X oferecem um serviço de muita qualidade		,527				,482
2 RE_AW: Conheço bem as lojas X		,524				
18 RE_OBE: Mesmo que outro supermercado seja tão bom como o X, prefiro comprar no X			,697			
15 RE_LOY: Se puder fazer as compras no X, não faço compras noutra loja / supermercado			,696			
13 RE_OBE: Ainda que sejam muito parecidas com as outras, prefiro frequentar as lojas X			,678			
17 RE_OBE Mesmo que outra loja concorrente tenha o mesmo nível de preços, eu prefiro comprar no X		,343	,678			
7 RE_LOY: Quando necessito de fazer compras de produtos alimentares, penso imediatamente no X		,342	,660			
16 RE_OBE: As lojas X são a minha primeira opção em termos de super/hipermercados	,339	,419	,633			
6 RE_LOY: Considero-me um (a) cliente fiel às lojas X			,618			
21 RE_PQ: Em termos gerais, a qualidade do X é superior à de outros super / hipermercados	,334		,601			
22 RE_OBE: Eu recomendaria as lojas X		,424	,425			,313
MD ASS4 R Tenho dificuldade em lembrar-me de produtos de MD X				,745		
MD AWE 1 Eu consigo distinguir os produtos da MDX das outras marcas	,333	,383		,557		
MD AWE 6 Recordo-me facilmente do símbolo / logotipo dos produtos da MD X	,516			,553		,308
MD ASS 7 As informações nos rótulos dos produtos da MD X são muito claras	,433			,512		,327
MD PQ 15_R- Se os preços da MD X forem iguais ou superiores aos das MP, prefiro comprar as MP					,799	
MD ASS9_R algumas categorias de produtos prefiro não comprar a MD X					,770	
MD q_14_R Os produtos da MD X têm níveis de qualidade muito diferentes uns dos outros					,419	
MD OBE 22 Eu recomendaria os produtos da MD X relativamente às marcas tradicionais	,534					,555

Anexo 9: AFE do modelo integrado com cinco componentes principais (31 itens)

Componente	Valores próprios		
	Total	% da variância	Variância explicada cumulativa%
1	12,305	39,695	39,695
2	2,839	9,158	48,853
3	1,819	5,867	54,719
4	1,384	4,466	59,185
5	1,178	3,800	62,985
6	,925	2,983	65,968
7	,876	2,826	68,794
8	,807	2,605	71,399
...
31	,148	,478	100,000

Anexo 10: AFE do modelo integrado (31 itens): cinco componentes principais

Matriz rodada dos componentes

	Componente				
	1	2	3	4	5
MD LOY 18 Em muitas categorias de produtos a MD X é a minha primeira escolha	,810				
MD LOY 12 Vou frequentemente ao X porque gosto de comprar produtos da MD X	,769				
MD AWE 8 Conheço bem os produtos da MD X	,764				
MD LOY 13 Em muitas categorias de produtos só compro produtos da MD X (YOO)	,753				
MD PQ 20 Em termos gerais, a qualidade dos produtos da MD X é superior à de marcas de outras lojas	,748				
MD OBE 16 A MD X é a marca própria/ de supermercado que mais gosto	,745		,317		
MD OBE 21 Eu recomendaria os produtos da MD X relativamente a marcas de outros supermercados	,705				
MD QP 11 Os produtos da MD X têm uma qualidade muito alta	,672	,383			
MD ASS 17 Compro produtos da MD X porque são os que têm o preço mais baixo	,644				
MD ASS 3 Recordo-me facilmente de algumas características dos produtos da MD X	,640				
9 RE_ASS: As lojas X têm uma excelente variedade de produtos		,765			
3 RE_PQ:Nas lojasX, encontro produtos de elevada qualidade em diferentes categorias		,757			
10 RE_PQ: Nas lojas X encontro as marcas que gosto de comprar		,724	,323		
4 RE_PQ: No X os produtos têm sempre a mesma qualidade ao longo do tempo		,705			
8 RE_PQ: As lojas X vendem produtos de muita confiança		,702			
5 RE_ASS. As lojas X têm um ambiente agradável		,647			
1 RE_AW: Consigo diferenciar facilmente os supermercados X dos seus concorrentes		,638			
19 RE_AW. Recordo-me facilmente de algumas das principais características das lojas X		,635	,358		
20 RE_ASS: As lojas X têm uma excelente relação qualidade preço		,609	,336		
2 RE_AW: Conheço bem as lojas X		,557			
11 RE_ASS: As lojas X têm serviços pós venda muito bons		,556			
18 RE_OBE: Mesmo que outro supermercado seja tão bom como o X, prefiro comprar no X			,721		
15 RE_LOY: Se puder fazer as compras no X, não faço compras noutra loja / supermercado			,716		
13 RE_OBE: Ainda que sejam muito parecidas com as outras, prefiro frequentar as lojas X			,706		
17 RE_OBE Mesmo que outra loja concorrente tenha o mesmo nível de preços, eu prefiro comprar no X		,339	,677		
21 RE_PQ: Em termos gerais, a qualidade do X é superior à de outros super / hipermercados	,359		,632		
7. RE_LOY:Quando necessito de fazer compras de produtos alimentares, penso imediatamente no X		,361	,619		
6 RE_LOY:Considero-me um (a) cliente fiel às lojas X			,600		
MD PQ 15_R - Se os preços da MD X forem iguais ou superiores aos das MP, prefiro comprar as MP				,862	
MD ASS9_REVERSE Em algumas categorias de produtos prefiro não comprar a MD XX				,752	,307
MD ASS4 REVERSE Tenho dificuldade em lembrar-me de produtos de MD X					,820

Anexo 11: AFE do modelo integrado (3): quatro componentes principais (28 itens)

Componente	Valores próprios		
	Total	% da variância	Variância explicada cumulativa%
1	12,279	43,852	43,852
2	2,829	10,103	53,955
3	1,527	5,453	59,408
4	,979	3,495	62,903
5	,890	3,178	66,081
6	,810	2,893	68,974
7	,781	2,788	71,762
8	,687	2,454	74,216
...
28	,152	,541	100,000

Anexo 12: AFE do modelo integrado (28 itens): quatro componentes principais

	Componente			
	1	2	3	4
MD LOY 18 Em muitas categorias de produtos a MD X é a minha primeira escolha	,810			
MD LOY 12 Vou frequentemente ao X porque gosto de comprar produtos da MD X	,775			
MD AWE 8 Conheço bem os produtos da MD X	,769			
MD PQ 20 Em termos gerais, a qualidade dos produtos da MD X é superior à de marcas de outras lojas	,749			
MD OBE 16 A MD X é a marca própria/ de supermercado que mais gosto	,746		,324	
MD LOY 13 Em muitas categorias de produtos só compro produtos da MD X (YOO)	,746			
MD OBE 21 Eu recomendaria os produtos da MD X relativamente a marcas de outros supermercados	,703			
MD QP 11 Os produtos da MD X têm uma qualidade muito alta	,676	,392		
MD ASS 3 Recordo-me facilmente de algumas características dos produtos da MD X	,654	,319		
MD ASS 17 Compro produtos da MD X porque são os que têm o preço mais baixo	,634		,347	
9 RE_ASS: As lojas X têm uma excelente variedade de produtos		,796		
3 RE_PQ: Nas lojas X, encontro produtos de elevada qualidade em diferentes categorias		,770		
10 RE_PQ: Nas lojas X encontro as marcas que gosto de comprar		,768		
8 RE_PQ: As lojas X vendem produtos de muita confiança		,721		
4 RE_PQ: No X os produtos têm sempre a mesma qualidade ao longo do tempo		,692		
1 RE_AW: Consigo diferenciar facilmente os supermercados X dos seus concorrentes		,650		
5 RE_ASS. As lojas X têm um ambiente agradável		,639		
2 RE_AW: Conheço bem as lojas X		,621		
19 RE_AW. Recordo-me facilmente de algumas das principais características das lojas X		,607	,373	
20 RE_ASS: As lojas X têm uma excelente relação qualidade preço		,537	,395	,348
15 RE_LOY: Se puder fazer as compras no X, não faço compras noutra loja / supermercado			,761	
18 RE_OBE: Mesmo que outro supermercado seja tão bom como o X, prefiro comprar no X			,756	
17 RE_OBE Mesmo que outra loja concorrente tenha o mesmo nível de preços, eu prefiro comprar no X		,353	,677	
13 RE_OBE: Ainda que sejam muito parecidas com as outras, prefiro frequentar as lojas X		,316	,676	
21 RE_PQ: Em termos gerais, a qualidade do X é superior à de outros super / hipermercados	,350		,664	
7. RE_LOY: Quando necessito de fazer compras de produtos alimentares, penso imediatamente no X	,314	,481	,508	-,333
6 RE_LOY: Considero-me um (a) cliente fiel às lojas X		,398	,471	-,407
11 RE_ASS: As lojas X têm serviços pós venda muito bons		,371		,647

Anexo 13: Matriz das correlações do modelo integrado (versão base)

	RE ASS 15	RE OBE 18	RE LOY 15	RE ASS 9	RE AW 1	RE AW 19	RE AW 2	RE OBE 17	RE PQ 21	RE OBE 13	MD ASS 17	MD ASS 21	RE PQ 3	RE PQ 10	RE PQ 8	RE PQ 4	MD LOY 18	MD LOY 12	MD AWE 8	MD PQ 20	MD OBE 16	MD LOY 13	MD OBE 21	MD QP 11
RE ASS 5	1																							
RE OBE 18	0,44	1,00																						
RE LOY 15	0,40	0,63	1,00																					
RE ASS 9	0,46	0,34	0,34	1,00																				
RE AW 1	0,43	0,31	0,27	0,44	1,00																			
RE AW 19	0,52	0,46	0,48	0,56	0,41	1,00																		
RE AW 2	0,40	0,33	0,34	0,49	0,47	0,52	1,00																	
RE OBE 17	0,44	0,70	0,61	0,46	0,31	0,57	0,45	1,00																
RE PQ 21	0,43	0,58	0,57	0,39	0,33	0,56	0,40	0,61	1,00															
RE OBE 13	0,38	0,52	0,58	0,38	0,37	0,46	0,37	0,51	0,60	1,00														
MD ASS 17	0,16	0,37	0,32	0,22	0,13	0,34	0,26	0,43	0,44	0,38	1,00													
MD ASS 3	0,39	0,36	0,35	0,32	0,28	0,49	0,39	0,45	0,41	0,30	0,40	1,00												
RE PQ 3	0,58	0,33	0,38	0,62	0,53	0,57	0,48	0,45	0,42	0,49	0,22	0,37	1,00											
RE PQ 10	0,54	0,42	0,44	0,71	0,43	0,58	0,52	0,50	0,39	0,41	0,27	0,37	0,65	1,00										
RE PQ 8	0,54	0,39	0,38	0,62	0,41	0,59	0,48	0,48	0,42	0,39	0,32	0,35	0,63	0,61	1,00									
RE PQ 4	0,53	0,45	0,32	0,60	0,47	0,56	0,45	0,41	0,40	0,40	0,21	0,32	0,55	0,52	0,58	1,00								
MD LOY 18	0,33	0,40	0,31	0,32	0,30	0,43	0,36	0,40	0,43	0,38	0,62	0,56	0,34	0,35	0,40	0,30	1,00							
MD LOY 12	0,28	0,45	0,39	0,24	0,25	0,40	0,36	0,48	0,46	0,37	0,52	0,59	0,33	0,35	0,41	0,32	0,66	1,00						
MD AWE 8	0,30	0,34	0,34	0,28	0,31	0,37	0,43	0,43	0,38	0,32	0,50	0,65	0,33	0,36	0,38	0,30	0,63	0,59	1,00					
MD PQ 20	0,19	0,37	0,30	0,19	0,16	0,32	0,31	0,36	0,43	0,41	0,55	0,50	0,21	0,24	0,27	0,23	0,60	0,59	0,55	1,00				
MD OBE 16	0,32	0,46	0,43	0,27	0,24	0,44	0,39	0,47	0,53	0,49	0,52	0,56	0,35	0,29	0,42	0,35	0,69	0,63	0,64	0,62	1,00			
MD LOY 13	0,32	0,32	0,30	0,24	0,30	0,35	0,27	0,30	0,36	0,26	0,41	0,45	0,28	0,25	0,33	0,33	0,66	0,60	0,56	0,51	0,57	1,00		
MD OBE 21	0,27	0,38	0,35	0,23	0,24	0,32	0,38	0,38	0,45	0,42	0,51	0,45	0,37	0,24	0,32	0,27	0,56	0,61	0,51	0,63	0,57	0,55	1,00	
MD QP 11	0,45	0,48	0,41	0,40	0,40	0,51	0,42	0,52	0,47	0,38	0,44	0,56	0,42	0,43	0,48	0,50	0,65	0,71	0,61	0,51	0,60	0,58	0,52	1,00