



MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCINEI DA SILVA PIRES

**MARCAS PRÓPRIAS SOB A PERSPECTIVA DA CONSTRUÇÃO DE MERCADO:
UM ESTUDO DE CASO: DELI & CIA E WALMART BRASIL**

Salvador
2021

FRANCINEI DA SILVA PIRES

**MARCAS PRÓPRIAS SOB A PERSPECTIVA DA CONSTRUÇÃO DE MERCADO:
UM ESTUDO DE CASO: DELI & CIA E WALMART BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof^a. Dra. Marluce Dantas de Freitas Lodi.

Salvador
2021

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities.

Pires, Francinei da Silva

Marcas próprias sob a perspectiva da construção de mercado: um estudo de caso: Deli & Cia e Walmart Brasil. / Francinei da Silva Pires. - Salvador, 2021.

91 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dra. Marluce Dantas de Freitas Lodi.

1. Marketing. 2. Marcas Próprias. 3. Varejo Supermercado. I. Lodi, Marluce Dantas de Freitas, orient. II. Título.

CDD: 658.8

FRANCINEI DA SILVA PIRES

MARCAS PRÓPRIAS SOB A PERSPECTIVA DA CONSTRUÇÃO DE MERCADO:
UM ESTUDO DE CASO: DELI & CIA E WALMART BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA),
Mestrado em Administração da UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre e aprovada pela seguinte banca examinadora:

Marluce Dantas de Freitas Lodi – Orientadora _____
Doutora em Administração pela UNIGRANRIO
UNIFACS Universidade Salvador

Augusto de Oliveira Monteiro _____
Pós-Doutor em Gestão Estratégica pela Université Pierre Mendés France em
Grenoble/FR
UNIFACS Universidade Salvador

João Felipe Sauerbronn _____
Pós-Doutor pela University of Illinois – System - UILLINOIS
Universidade do Grande Rio José de Souza Herdy - UNIGRANRIO

Salvador, de de 2021.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força e energia que ele sempre me concede, para que alcance cada conquista.

A minha Mãe Ivone Clarinda da Silva pelo esforço, dedicação e pela educação que sempre priorizou sob muitos sacrifícios e renúncias para me proporcionar.

A minha Companheira Débora Santos pelo apoio e incentivo em todos os desafios que vivemos juntos, pela paciência e amor.

A Profa. Dra. Marluce Dantas de Freitas Lodi pelo suporte, cuidado, direcionamento e disponibilidade durante a orientação.

E a todos que contribuíram para a realização desta conquista.

RESUMO

Construção de mercado é um resultado de várias práticas realizadas por agentes de diferentes instituições, o estudo das práticas de mercado possibilita ao pesquisador direcionar seu olhar à ação, à mudança, para compreender como os mercados são construídos. A partir da década de 70, o varejo iniciou um processo de transformação, sua consolidação e internacionalização contribuíram para o aumento do seu poder de barganha frente às grandes indústrias. Em razão dos grandes volumes negociados o grande varejo passou a ser o principal veículo de distribuição dos produtos fabricados pela indústria. Inicia, então, uma relação de rivalidade entre a indústria e varejo. Diversas estratégias foram colocadas em prática pelo varejo de alimentos com o objetivo de ganhar competitividade frente aos concorrentes, dentre elas o surgimento das marcas próprias, a qual merece destaque em função da sua abrangência e disseminação no mundo. Diante desse cenário, este estudo concentrou-se na discussão das Práticas deste Mercado utilizando a base do modelo teórico desenvolvido por Kjellberg e Helgesson (2007), para explorar e compreender o processo de Construção do Mercado das Marcas Próprias no Brasil, sob a perspectiva do varejo supermercadista, bem como buscou uma maior familiaridade com os Arranjos deste mercado que permite a compreensão de associações entre atores humanos e não-humanos para promover Enquadramentos e Transbordamentos, utilizando técnicas de Pesquisa Documental e Entrevista Semiestruturada, com as empresas Deli & Cia e Walmart Brasil.

Palavras Chaves: Marketing. Construção de Mercado. Marcas Próprias. Varejo Supermercadista.

ABSTRACT

Market building is a result of several practices carried out by agents from different institutions, the study of market practices allows the researcher to direct his gaze to action, to change, to understand how markets are built. As of the 70's, retail started a transformation process, its consolidation and internationalization contributed to the increase of its bargaining power in relation to the big industries. Due to the large volumes traded, large retailers became the main vehicle for distributing products manufactured by the industry. Then, a rivalry between industry and retail begins. Several strategies were put into practice by the food retailer in order to gain competitiveness in relation to competitors, among them the emergence of own brands, which deserves to be highlighted due to their scope and dissemination in the world. Given this scenario, this study focused on the discussion of the Practices of this Market using the basis of the theoretical model developed by Kjellberg and Helgesson (2007), to explore and understand the process of Building the Private Label Market in Brazil, from the perspective of the supermarket retail, as well as seeking greater familiarity with the Arrangements of this market that allows the understanding of associations between human and non-human actors to promote Frameworks and Overflows, using techniques of Documentary Research and Semi-structured Interview, with the companies Deli & Cia and Walmart Brazil.

Keywords: Marketing, Market Building, Private Brands, Supermarket Retail.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Países com Participação da Marcas Próprias.....	16
Figura 2 - Desempenho da Marca Própria na América Latina.....	18
Quadro 1 - Resumo da Evolução de Marcas Próprias no Brasil	21
Figura 3 - Transbordamentos e Enquadramentos no Arranjo de Mercado	26
Figura 4 - Enquadramentos no Arranjo de Mercado.	27
Quadro 2 - Complemento Conceitos Centrais Estudos Construção de Mercado	28
Figura 5 - Práticas de Mercado e suas Cadeias de Translação	30
Quadro 3 - Resumo dos Conceitos dos Estudos de Construção de Mercado	32
Figura 6 - As Cinco Forças de Porter	34
Figura 7 - Estratégias Genéricas de Porter	36
Figura 8 - Cinco Estratégias de Mintzberg's	38
Quadro 4 - Tipos de Marcas Próprias	41
Quadro 5 - Modelo Metodológico de Estudo Multicasos	43
Quadro 6 - Síntese do que será analisado, relacionando às contribuições da literatura, e as principais questões da pesquisa.....	44
Quadro 7 - Instrumentos de Pesquisa Qualitativa Proposta.....	48
Figura 9 – Desenvolvimento da Análise	52
Quadro 8 - Demonstrativo Desenvolvimento de Análise da Pesquisa	53
Figura 10 - Grupo BIG em Números	57
Figura 11 - Loja Deli & Cia Graça.....	58
Figura 12 - Loja Deli & CIA Lauro de Freitas.....	58
Figura 13 - Loja Deli & Cia Lauro de Freitas - Entrada.....	59

Quadro 9 - Comparativo e Aspectos de Construção de Mercados Observados no
Estudo63

Quadro 10 - Arranjos de Mercado Observados.....74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DAS MARCAS PRÓPRIAS	15
2.2 CONSTRUÇÃO DE MERCADO DAS MARCAS PRÓPRIAS.....	22
2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	47
3.1.1 Análise de Dados	49
4 RESULTADOS	56
4.1 EMPRESAS PARTICIPANTES DESTA PESQUISA	56
4.1.1 Walmart Brasil	56
4.1.2 Deli & Cia	57
4.2 PRÁTICAS DE MERCADO IDENTIFICADAS NAS EMPRESAS DELI & CIA E WALMART BRASIL.....	59
4.2.1 O mercado e as marcas próprias no contexto observado nesta pesquisa sob as práticas de mercado identificadas nas empresas Deli & Cia e Walmart Brasil	66
4.3 TENSÕES, DISPOSITIVOS E OS ARRANJO DE MERCADO VERIFICADO NAS EMPRESAS DELI & CIA E WALMART BRASIL.....	68
4.3.1 Fidelização	68
4.3.2 Preço	70
4.3.3 Qualidade	72
4.4 ARRANJO DE MERCADO TRANSBORDAMENTO E ENQUADRAMENTO DAS MARCAS PÓRPRIAS	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE A - Modelo de Roteiro para Entrevista Semiestruturada, que será aplicado às empresas	90

1 INTRODUÇÃO

É constante a busca pela superação das vendas, e o varejo vem desenvolvendo novas estratégias para a fidelização dos clientes e, ao mesmo tempo, aprimorando e fortalecendo estratégias já conhecidas. Motta e Silva (2006) examinaram as principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro em um período de dez anos e identificaram sete fatores importantes: 1) globalização das grandes redes supermercadistas; 2) consolidação das redes de supermercados; 3) surgimento de novos formatos varejistas; 4) aparecimento de marcas próprias; 5) constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas; 6) concorrência entre varejistas de configurações distintas; 7) varejo *on-line*.

O estudo realizado por Scur e Souza (2009) demonstra que as principais tendências do setor varejista são as marcas próprias, a internacionalização das atividades, o aumento das fusões e aquisições nos países em desenvolvimento, a tecnologia da informação e os desafios do ambiente institucional.

No Brasil, as marcas próprias representam um mercado com faturamento de 3,9 bilhões de reais e geram cerca de 220 mil empregos diretos, alcançando, em 2014, a marca de 6,4% de participação em valor total das vendas apenas nos segmentos do varejo supermercadista, atacados, distribuidores e farmácias, de acordo com o 19º Estudo Anual de Marcas Próprias da Nielsen (2014).

O varejo supermercadista brasileiro vem sofrendo importantes transformações desde a década de 90 (AGUIAR, 2009; MONTEIRO, 2007; FARINA; NUNES; MONTEIRO, 2005). Frente às transformações da economia brasileira, o setor supermercadista passou por importantes movimentações. Fusões, aquisições, novos *layouts* de lojas, automação, informatização e investimentos em capital humano, foram apenas algumas das práticas adotadas pelas grandes empresas com o objetivo de ampliar suas participações de mercado.

De acordo com Scur e Souza (2009), a grande transformação do setor varejista de alimentos no Brasil ocorreu na década de 90, principalmente, porque o controle da inflação, a melhor distribuição de renda e a estabilidade econômica estimularam a expansão das empresas nacionais. Somado a isso, a abertura comercial e a saturação

dos mercados em países desenvolvidos incentivaram a entrada de empresas estrangeiras no país, a exemplo, da chegada do Walmart. Nesse período, desencadearam profundas transformações que influenciaram diretamente a configuração e dinamismo do setor supermercadista brasileiro. Para Monteiro (2007), as consequências do processo de concentração no varejo são complexas e podem resultar em uma grande diversidade de formatos de negócios. Atualmente, o consumidor utiliza diversos canais para fazer suas compras e escolhe frequentar desde o hipermercado, onde encontra a maior variedade de produtos, até as lojas de vizinhança reconhecidas pela praticidade.

Tradicionalmente, os mercados foram vistos como fenômenos naturais das sociedades, neutros e regulados pela dinâmica da oferta e procura. Entretanto, novas abordagens no campo da sociologia econômica se diferem do pensamento econômico neoclássico, considerando que a concepção dos mercados vai além dos modelos de regulação monetária, existindo também elementos sociais que modelam os mercados através de práticas (PANZUTTI, 2011; SCHURBET; SCHNEIDER, 2016; STEINER, 2012; KJELLBERG; HELGESSON, 2007). E diante de sua alta dinamicidade e complexidade, os mercados são observados não apenas como um modelo ou sistema econômico, mas sim como um processo de construção de arranjos performados através das articulações e relações entre diferentes agentes sociais (ARAUJO, 2007; DALMORO; NIQUE, 2017; LEME; REZENDE, 2018). Esses agentes seriam atores responsáveis por executar práticas que resultam em processos de delimitação de espaços, culturas e identidades, que contribuem para a construção de um mercado (ARSEL; THOMPSON, 2010). O estudo dos arranjos de mercado permite a compreensão de associações entre atores humanos e não-humanos para promover enquadramentos e transbordamentos. Por sua vez, o estudo das práticas de mercado lança o olhar do pesquisador à ação, à mudança, para compreender como os mercados são construídos (LEME; REZENDE, 2018).

Segundo Hagberg e Kjellberg (2014), os Estudos de Mercado Construtivista (EMC) compõem um corpo de estudos que tem interesse em como os mercados são continuamente construídos por meio de concretas práticas de mercado de diversos participantes com várias denominações, incluindo compradores, vendedores, reguladores, intermediários e organizações não governamentais. E destacam a necessidade de observar as práticas que modelam os mercados, não

se concentrando apenas nos dispositivos de regulação de oferta ou demanda, mas também na característica performativa. Trata-se de um campo com muitas possibilidades de estudo, pois, como Kjellberg e Helgesson (2007) destacam, por se tratarem de estruturas moldadas por práticas, os mercados são transformados continuamente, o que favorece estudos que busquem compreender a sua evolução temporal.

As Práticas de Mercado não se referem apenas a práticas mercadológicas ou práticas em função do mercado, mas sob o aspecto estrutural e construtivista, no qual a Prática é colocada em ação dentro de um dado mercado, a fim de dotá-lo de dinâmica (KJELLBERG, 2006; HELGESSON, 2006). Neste sentido, o mercado é o ambiente onde algo é transacionado e, para que seja comercializado, as Práticas de Mercado devem ser conduzidas pelos atores (humanos e não-humanos) as quais resultem em Translações, e estas consolidem o Arranjo do Mercado (ÇALIŞKAN; CALLON, 2010). A junção das Práticas de Mercado e os Arranjos atribuirão o valor dos bens, os meios pelo qual as partes poderão adquiri-lo e vendê-lo, como o preço será formado e como a transação se consolida (MUNIESA, 2007; MILLO, 2007; CALLON, 2007).

Este estudo objetivou e concentrou-se na discussão utilizando a base do modelo teórico desenvolvido por Kjellberg e Helgesson (2007) que são as Práticas de Mercado assim definidas: as práticas de troca, as práticas de representação e as práticas normativas, sob a perspectiva do varejo supermercadista, utilizando técnicas de Pesquisa Documental e Entrevista Semiestruturada, com as empresas Deli & Cia e Walmart Brasil identificando as práticas de uma pequena empresa, comparada a uma grande rede de supermercados. Bem como buscou uma maior familiaridade sobre os Arranjos de Mercado que permite a compreensão de associações entre atores humanos e não-humanos para promover enquadramentos e transbordamentos. Çalışkan e Callon (2010) afirmam que os arranjos de mercado (*market agencements*) seriam um tipo de arranjo econômico, que merece consideração e estudos da academia.

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as Práticas de Mercado no processo de Construção de Mercado das Marcas Próprias no Brasil no contexto do varejo supermercadista, conduzidas por um supermercado de menor porte e uma grande rede de supermercados.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar o processo de evolução histórica das Marcas Próprias no Brasil do varejo supermercadista;
- Verificar e Contextualizar o Mercado, identificando sua dinamicidade e participação do Atores no contexto observado nesta pesquisa;
- Identificar as características das Práticas de Mercado comparando um supermercado de menor porte e uma grande rede de supermercados presentes neste estudo;
- Verificar a existência de Normas ou Regras para as Práticas desse Mercado;
- Identificar as práticas de Marketing na Construção desse Mercado;
- Verificar as Tensões e Arranjos de Mercado entre as empresas, participantes da pesquisa, um supermercado de menor porte e uma grande rede de supermercado sob o contexto Transbordamento e Enquadramento.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta dissertação é um desdobramento da pesquisa iniciada em 2002 no Curso de Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Católica do Salvador, a qual tinha uma abordagem sob um Contexto Econômico. A decisão de estudar sobre a Construção do Mercado de Marcas Próprias do setor varejista no Brasil se deve à necessidade de conhecer esta modalidade específica sob a perspectiva do varejo supermercadista, de modo a trazer contribuições teóricas para Administração de Varejo a partir deste estudo.

E como justificativa teórica, a Construção de Mercado, que além de contemporâneo vem crescendo em importância, esta pesquisa utilizará a base do potencial dos Estudos de Mercado Construtivista (EMC), já pontuado por Leme e Rezende (2018), o qual demonstra-se como um modelo teórico adequado para elaborar explicações relacionadas à formação dos mercados, direcionando o foco para as ações dos atores pertencentes a esse mercado, além de mostrar uma compreensão de aspectos da sustentabilidade, tendo as Práticas de Mercado desenvolvido por Kjellberg e Helgesson (2007) como foco.

Desta forma, o olhar do pesquisador será lançado à ação, à mudança, para compreender como os mercados são construídos e moldados por atividades humanas, entretanto, estas ações aparentam, de certa forma, uma maturidade. Kjellberg e Helgesson (2007) argumentam que estudos sobre a compreensão dos mercados sempre foram negligenciados em razão do predomínio da corrente teórica de associação dos mercados como fenômenos naturais da sociedade, proposto pela economia neoclássica.

Diante disso, foi possível observar que nenhuma das pesquisas ou artigos acadêmicos examinados abordou diretamente as práticas construção de mercado na perspectiva das marcas próprias no setor supermercadista.

Espera-se, ainda, contribuir de modo prático, ou seja, trazer informações para os fornecedores de marcas próprias, além de servir como base para desenvolvimento de estudos futuros em outras áreas do varejo além do setor supermercadista. Diante disso, considerando tal perspectiva, e o fato desse estudo possuir as características necessárias para iniciar a pesquisa, é oportuna, legítima, original e inédita (GARCIA; TARGINO, 2012).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DAS MARCAS PRÓPRIAS

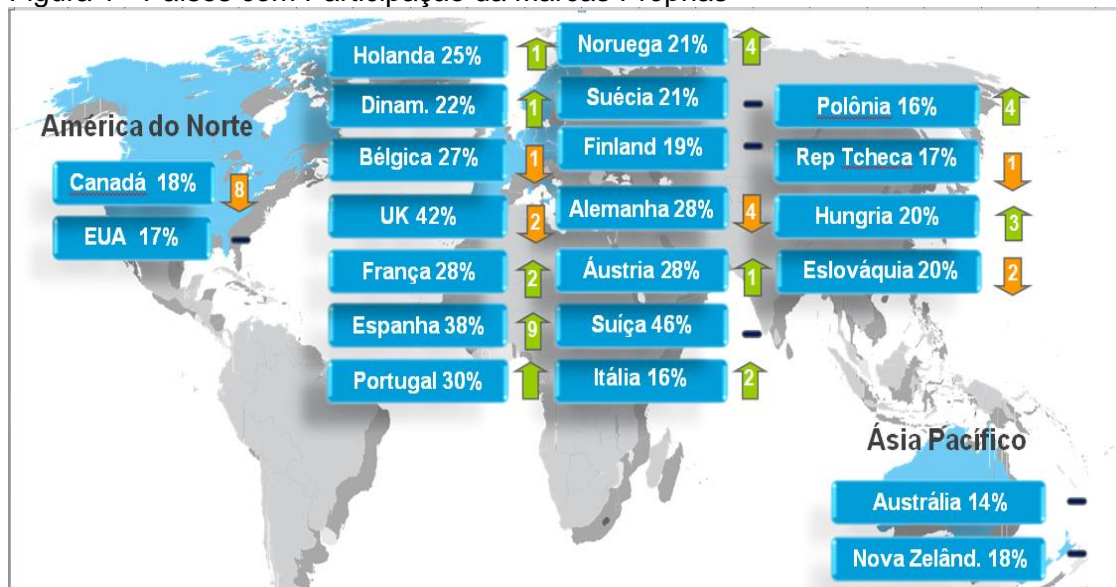
Marca Própria pode ser considerada como a marca que é possuída ou controlada por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas ou por uma organização compradora por meio de direitos de contrato (COUGHLAN et al, 2002).

A empresa mundial de pesquisa de marketing (ACNIELSEN) define marca própria como um produto vendido exclusivamente pela organização varejista, que detém o controle da marca e pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada ao nome da organização (NIELSEN, 2009).

E segundo a Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização, Marca Própria é todo serviço ou produto, fabricado, beneficiado, processado, embalado para uma organização que detém o controle e distribuição da marca, a qual pode levar, ou não, o nome desta (ABMAPRO, 2016).

A história de Marcas Próprias iniciou na região da Europa, e foi onde mais se empenhou em trabalhá-las nas últimas cinco décadas. O primeiro país a produzir e comercializar produtos de Marcas Próprias foi a França nos anos 50, seguida da Inglaterra na década de 60. Desde então, outros países foram aderindo ao negócio de Marca Própria, estendendo-se até aos países das Américas. No continente europeu, o setor apresenta-se bem consolidado, chegando a ter uma alta participação de mercado em diversos países. A Suíça é o país que lidera a participação de Marcas Próprias em todo o mundo, representando uma marca de 46% (ABMAPRO, 2016).

Figura 1 - Países com Participação da Marcas Próprias



Fonte: The Nielsen Company (2011).

Para autores como Peters, Bisarro, Amaral e Bacha (2007), a marca própria, que também é chamada de marca de loja, pode ser usada pelo estabelecimento para fortalecer o relacionamento com os consumidores, principalmente, na questão do preço. As cadeias de supermercados na Europa como Fine Fare e Tesco, e a rede Carrefour, nos Estados Unidos, Unicos, Adli e Jewell Foods, as pioneiras nesse mercado, começaram a comercializar seus produtos de marcas próprias em meados dos anos 70.

Para Kotler (1994), os produtos de marcas próprias, ou também chamados, no início dos anos 70, de produtos genéricos, não possuíam marcas. Eram produtos de embalagens simples e versões mais baratas de produtos comuns como papel toalha, macarrão e pêssegos em calda. Os preços praticados eram 20% a 40% mais baixos que as marcas nacionais (KOTLER, 1994).

A partir dos anos 90, o segmento de marcas próprias apresentou um crescimento contínuo e solidificado na Europa e principalmente nos Estados Unidos que em 20% das 350 categorias de produtos comercializados no varejo, 50% já tinham o rótulo de marca própria, o que o coloca na condição de país com o maior mercado do mundo, conforme dados extraídos da Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS, 2000).

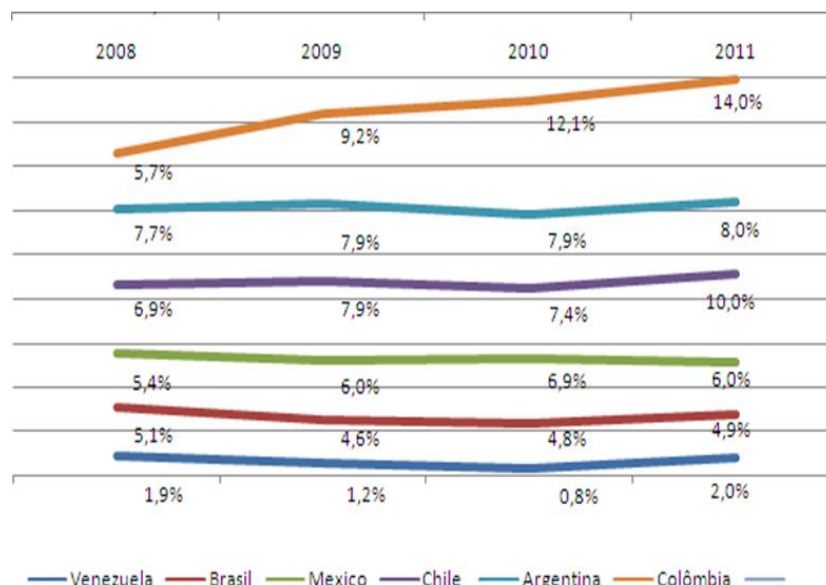
Destacam-se, neste contexto, as categorias de alimentos e limpeza as quais detêm a maior participação no volume global, a qual varia de acordo com o país e a categoria do produto. Na França, 50,3% das conservas vegetais já são de marcas próprias, enquanto na Inglaterra, os sacos de lixo, produto de primeira necessidade nos lares britânicos, já respondem por 83% da categoria (PIRES, 2002).

Dentre os varejistas e atacadistas foram constatados alguns motivos que os levam a trabalhar com marcas próprias. Aproximadamente, metade deles aponta que o principal objetivo é fidelizar os consumidores, mas também se destacam as posturas daqueles que querem acompanhar uma tendência de mercado, fortalecer a imagem das organizações e criar diferenciação sobre a concorrência. Os varejistas ainda apontam como benefício a lucratividade desses produtos e o maior poder de barganha em negociações com fornecedores, pois além de poderem selecionar fornecedores de sua confiança, podem adotar ou não o nome de sua empresa como marca (PIRES, 2002).

A marca própria surgiu como uma ferramenta de fidelização de clientes e uma arma comercial para reduzir a dependência que o varejo sempre teve em relação à indústria. Cada vez mais, as marcas próprias estão ganhando em qualidade e participação no total de vendas do varejo e na sua luta constante para ampliar as margens de lucro e controlar a cadeia de suprimentos (PIRES, 2002).

Na América Latina, o país líder em vendas de marcas próprias é a Colômbia, com 15% de *market share*, seguido por Chile (10%), Argentina (9%) e México (8%). De agosto de 2014 a agosto de 2015, o segmento de marcas próprias nos supermercados brasileiros movimentou mais de R\$ 3,6 bilhões, alcançando 5,1% de participação no mercado total, que é uma participação muito pequena quando comparada, especialmente, com alguns países da Europa, que atingem 45% de participação de mercado com suas marcas próprias (NIELSEN, 2016).

Figura 2 - Desempenho da Marca Própria na América Latina



Fonte: Scantrack e Nielsen (2011).

No Brasil, as marcas próprias iniciaram a partir dos anos 70 com a implantação de grandes redes multinacionais como Carrefour e Makro. Entretanto, somente a partir dos anos 90 é que elas se desenvolveram e iniciaram um processo de expansão mais acelerado (LEPSCH, 1999).

O Brasil é o país da América Latina que apresenta menor concentração do varejo (44,8% para as 10 maiores Cadeias). É o único país que possui varejistas atuando em todas as cestas de produtos, além de possuir um maior número de marcas próprias. As cinco maiores organizações brasileiras comercializam em média 112 categorias de produtos com marcas próprias, enquanto as médias de Chile e Colômbia estão em torno de 50 categorias (PIRES, 2002).

O que está dando fôlego ao recente surto de expansão das marcas próprias no país, é que esta tendência vem sendo favorecida pelo forte processo de concentração do varejo ocorrido nos últimos anos. Redes de menor porte foram incorporadas pelas maiores. Só em 1999 a “Carrefour” comprou quatro cadeias regionais, o grupo português Sonae, dono da paranaense Mercadorama, comprou outras três redes no sul. As cinco maiores redes de supermercado absorvem hoje acima de 40% do faturamento do setor. Significa um número menor de redes com muito mais lojas atendendo contingentes crescentes de consumidores, numa escala que torna

vantajosos os investimentos para mandar fabricar e vender produtos da casa (PIRES, 2002).

Outro fator que explica a ascensão das marcas do varejo no Brasil é o aguçamento da competição. Produtos com marcas próprias ajudam a gerar confiança e fidelizar consumidores, visto que se foi o tempo em que o cliente tinha resistência diante desses produtos, é o que revela um levantamento feito pela Empresa responsável pelo fornecimento de pesquisa, informação e análise de mercado (ACNIELSEN). Os índices mais elevados de aprovação foram registrados no Rio de Janeiro, em Porto Alegre e em Recife. De cada cinco consumidores, 80 classificaram entre bom e ótimo tanto o preço quanto à qualidade.

A participação das marcas próprias no varejo brasileiro é de 5,4% em valor, conforme o Estudo de Marcas Próprias realizado pela Nielsen. De acordo com o estudo, o volume de vendas cresceu 25,7%, e 22,3% em valores, no período de janeiro de 2016 a janeiro de 2017, enquanto as marcas tradicionais registraram crescimento de 5,3% em volume, e 3,5% em valores. Isso representa um aumento de 5,9% do volume de vendas das marcas próprias em 2016, para 6,8% em 2017, e em valores de 4,8% em 2016 para 5,4% em 2017.

A evolução de Marcas Próprias no Brasil foi observada e caracterizada em cinco gerações (MOTESANO, 2016) descritas a seguir:

1ª Geração: “produtos genéricos”; início anos 70, não possuía marca e eram comercializados pelo nome da categoria, sem qualquer diferenciação e preocupação com qualidade. Produtos como arroz, feijão, óleo e açúcar eram acondicionados em embalagens identificadas apenas com a designação do produto (arroz, feijão, etc.). A qualidade e o valor agregado eram baixos e o seu principal diferencial era o preço baixo.

2ª Geração: década de 80, ainda sem grandes preocupações com qualidade e verdadeira construção de marca. Os varejistas e atacadistas começaram a estampar marca nos produtos, criando uma linha capaz de competir com as tradicionais, com produtos que começavam a ganhar identidade.

3ª Geração: “Me Too”; década de 90, com a chegada ao Brasil de novas bandeiras do varejo mundial, a Marca Própria foi se desenvolvendo como uma nova

forma de diferenciação e competição do varejo, sendo referência para o atacado no mercado. Aumentaram-se os investimentos em qualidade, entretanto, o maior diferencial continuou a ser o preço.

No final dos anos 90, houve uma explosão do crescimento das Marcas Próprias e o conceito se expandiu por todo o país. A influência internacional, a estabilidade econômica, o Código de Defesa do Consumidor, dentre outros efeitos acarretaram uma nova postura dos vários segmentos da sociedade em relação a aspectos como qualidade, embalagem, preço e valor agregado. O intercâmbio de ideias e a importação de produtos de Marca Própria com padrões de qualidade internacionais, os quais passaram a competir com as marcas tradicionais no mercado brasileiro, foram fundamentais para a consolidação das Marcas Próprias no país.

4ª Geração: a partir de 2004, também chamada de geração valor, cujo foco é agregar novos conceitos ao produto ou serviço, que estejam claros, a vista do consumidor, como conceitos ligados à inovação, ao bem estar, à sustentabilidade, entre outros. Para essa geração de produtos ou serviços o preço não é mais, definitivamente, o principal atrativo. Contudo, ainda que marcas com essas características cresçam no mercado, essa geração não suplantou as anteriores, na medida em que a 3ª e 4ª gerações caminham juntas, cada uma com seus atributos claramente estabelecidos e apresentados ao consumidor.

5ª Geração; as Marcas Próprias seguem evoluindo e comunicando ao consumidor final seus atributos, com seus detentores conscientes do quanto é importante o posicionamento claro no ponto de venda, o quanto podem lucrar com as vendas de seus produtos e o verdadeiro valor que a marca acredita ao seu negócio. Para o consumidor, a Marca Própria é mais do que um produto, é igualmente um serviço, uma vez que pode adquirir produtos honestos com qualidade percebida, por preços justos.

O Quadro 1 mostra um resumo da evolução de Marcas Próprias no Brasil, desenvolvida pelo autor, com base na observação e caracterização em gerações de Motesano (2016) e o 14º Estudo Anual de Marcas Próprias NIELSEN (2008).

Quadro 1 - Resumo da Evolução de Marcas Próprias no Brasil

CONCEITO	DEFINIÇÃO
1ª Geração das Marcas Próprias Anos 70	Não possuíam e eram comercializados pelo nome de categoria, sem qualquer diferenciação e preocupação com qualidade.
2ª Geração das Marcas Próprias Anos 80	Sem grandes preocupações com qualidade e verdadeira construção de marca.
3ª Geração das Marcas Próprias Anos 90	O maior diferencial continua a ser o preço. Explosão da geração "Me Too" (conceito de clone, o termo significa, eu também), inclusão da qualidade, embalagem, preço e valor agregado.
4ª Geração das Marcas Próprias Ano 2004	Procura de bens com conceitos ligados à inovação, ao bem estar, à sustentabilidade, entre outros. O preço não é mais o principal atrativo.
5ª Geração das Marcas Próprias Atual	Para o consumidor, a Marca Própria é mais do que um produto, é igual a um serviço, uma vez que pode adquirir produtos honestos com qualidade percebida, por preços justos.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação a partir de Motesano (2016).

No Brasil foram lançadas 58 novas Marcas Próprias, sendo 51 de varejistas regionais, e 2.190 produtos distribuídos em 148 categorias. O crescimento total foi de 28% nos números de itens deste segmento no mercado. Produtos com proposta de valor ganham espaço, embora a maior contribuição para o crescimento das Marcas Próprias venha dos produtos básicos, as com foco em premium crescem 3,4 vezes mais do que as outras. As MP premium são movimentadas por lançamentos e saudabilidade. Os lançamentos representam 33% dos itens e 100% do crescimento dessas marcas, e 37% do faturamento do segmento vem de marcas com proposta de saudabilidade. Há espaço considerável para o desenvolvimento de Marcas Próprias premium que, atualmente, representam 4,2% desse mercado, Nielsen (2017). E conforme dados da Kantar, ao conquistar mais de 2,2 milhões de novos compradores no primeiro semestre de 2020, as marcas próprias elevaram sua penetração de 29% em junho de 2019 para 33% no mesmo mês de 2020, e em relação à quantidade de unidades vendidas, o crescimento foi de 22%. O bom momento das marcas

próprias é confirmado pela Abmapro, a entidade do segmento estima que 2020 fechará com essas marcas somando R\$ 8 bilhões em faturamento, algo que, caso confirmado, significará um avanço de 9,6% na comparação com o ano anterior.

2.2 CONSTRUÇÃO DE MERCADO DAS MARCAS PRÓPRIAS

O estudo sobre mercados se faz necessário para profissionais de diversas áreas como de administração, de economia, de marketing, de pesquisas, de sociologia, dentre outros. O conceito de mercado pode assumir vários significados, seja em formato físico, seja o que representa em uma economia, por exemplo. Para entender como os mercados são construídos, é necessário ter uma compreensão do que é o mercado e o que ele representa para a sociedade e para as pessoas nelas inseridas.

Algumas definições tradicionais e ortodoxas são observadas na literatura para o referido termo. A compreensão de mercados empregada nessa pesquisa explora dentre outras a concepção oriunda dos Estudos de Mercado Construtivistas (LEME; REZENDE, 2018). Essa linha de pesquisas defende, em síntese, que práticas de *marketing* constroem mercados. Corroborando com essas perspectivas ontológicas e epistemológicas, Kjellberg e Helgesson (2007) apontam que a noção de mercado, influenciada por contribuições oriundas da sociologia econômica, é resultante de processos contínuos de interações materiais e sociais entre organizações distintas. Em outros termos, o mercado não é algo determinado e estático como defendia a teoria econômica neoclássica, a qual acreditava que o mercado é a simples determinação de preço, de agentes que querem maximizar seus lucros perante o comportamento de compra e venda dos consumidores (MEDEIROS; VIEIRA; NOGAMI, 2013; DALMORO; NIQUE, 2017).

É fato que a economia representa um importante e expressivo papel para a sociedade, principalmente, pelo fato de os indivíduos buscarem produtos e realizarem trocas através do mercado (STEINER, 2012). Existem diversas abordagens que buscam compreender a dinâmica dos mercados, Panzutti (2011) comenta que a vertente econômica neoclássica é a mais expressiva, a qual

considera o mercado como uma instituição neutra aos agentes econômicos sendo que os negócios são regulados por uma “mão invisível”, relacionada à oferta e demanda de produtos. Entretanto, novos estudos sobre a organização social da vida econômica vêm questionando a dinâmica proposta pela economia neoclássica, principalmente, no campo da sociologia, considerando que o funcionamento dos mercados vai além de modelos de regulação monetários, existindo também uma relação social que regula e promove novas práticas (PANZUTTI, 2011; STEINER, 2012).

É importante observar os mercados, dada sua alta dinamicidade e complexidade, não apenas como um modelo ou sistema econômico, mas também como um processo de construção de arranjos performados através das articulações e relações entre diferentes agentes sociais (ARAUJO, 2007; DALMORO; NIQUE, 2017; LEME; REZENDE, 2018). Esses agentes seriam os atores responsáveis por executar práticas que resultam em processos de delimitação de espaços, culturas e identidades, os quais contribuem para a construção de um mercado (ARSEL; THOMPSON, 2010). Nesse sentido, o estudo de construção de mercados é importante, considerando o significado que este abrange em termos econômicos, mercadológicas, culturais e sociais (ARSEL; BEAN, 2012).

A abordagem sociológica e econômica define o mercado como uma instituição dinâmica constituída por agentes que se relacionam em seu contexto (CALLON, 1998; VENKATESH; PEÑALOZA; FIRAT, 2006). Trata-se, pois, de reconhecer essa entidade como um complexo em que interações econômicas e sociais entre agentes acontecem. Em outras palavras, o mercado é um local de trocas; os agentes se relacionam e se modificam nesses mercados, redefinindo as estruturas por meio de práticas de marketing que se ordenam e movimentam esse complexo (FLIGSTEIN; DAUTER, 2007; KJELLBERG; HELGESSON, 2007; EBNER; BECK, 2008; MEDEIROS; VIEIRA; NOGAMI, 2013; DALMORO; NIQUE, 2017).

Algumas críticas presentes na literatura apontam que a noção de mercado não tem sido empregada com o rigor e a consistência devida (VENKATESH; PEÑALOZA; FIRAT, 2006), e que visões econômicas tradicionais não detêm as

condições mínimas necessárias para uma apropriada explicação da natureza e da lógica de funcionamento dessas instituições (CALLON, 1998). Surgem, então, alternativas ontológicas e epistemológicas para a compreensão de mercados como fenômenos sociais, e não 'simples' estruturas espontâneas e naturalizadas. Como consequência, esse posicionamento ontológico e epistemológico alternativo converge para o desenvolvimento de teorias que permitem reconhecer o mercado não apenas como entidades universais e independentes, mas sim como instituições que assumem discursos e práticas que se manifestam em diferentes contextos ao longo do tempo (ARAUJO; KJELLBERG; SPENCER, 2008). Com efeito, esse movimento contribui para a emergência de um campo de estudos em marketing conhecido como Estudos de Mercado Construtivistas (EMC) (LEME; REZENDE, 2018).

A economia possui um importante papel na manutenção das sociedades contemporâneas, pois facilita a troca de produtos e serviços através dos mercados, além de estimular o surgimento de novas necessidades para os consumidores. Os mercados, tradicionalmente, foram vistos como fenômenos naturais das sociedades, neutros, regulados pela dinâmica da oferta e procura. Entretanto, novas abordagens no campo da sociologia econômica se diferem do pensamento econômico neoclássico, considerando que a concepção dos mercados vai além dos modelos de regulação monetária, existindo também elementos sociais que modelam os mercados através de práticas (PANZUTTI, 2011; SCHURBET; SCHNEIDER, 2016; STEINER, 2012; KJELLBERG; HELGESSON, 2007).

Para Kjellberg e Helgesson (2007), os mercados são fenômenos que se associam mais a um jardim com estilo inglês do que a natureza propriamente dita. Os jardins ingleses se inspiravam na natureza e procuravam imitar uma paisagem natural, valorizando o relevo, os relvados e os bosques, de maneira que não era possível ver o jardim como um todo, o caminho era planejado de maneira que a cada curva ou bifurcação o visitante se surpreendia com uma nova paisagem (ARAUJO, 2008). Utilizando-se desta metáfora, Kjellberg e Helgesson (2007) argumentam que os mercados se assemelham mais com o paisagismo dos jardins ingleses do que à natureza que estes jardins buscavam reproduzir, onde os

mercados são construídos e moldados por atividades humanas, entretanto estas ações aparentam de certa forma, uma naturalidade.

No âmbito da administração, os pesquisadores, a fim de compreender os fenômenos que ocorrem nos mais variados contextos, investigam e reavaliam algumas concepções utilizadas na área (VARGO et al., 2017). Visando também contribuir para este fim o estudo da prática dos mercados, no contexto organizacional vem sido empregado por diversos pesquisadores de variadas linhas de pesquisa (LEME; REZENDE, 2018).

E diversas abordagens teóricas e metodológicas podem ser exploradas para viabilizar a compreensão, de forma mais ampla, dos processos de construção de mercados e das práticas a eles vinculados, nas mais diversas áreas e setores de atividade (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2015). Tal fato permite compreender a dinâmica e a trajetória da construção de mercado de marcas próprias, emergente no Brasil (TONELLI et al, 2018).

A corrente de estudos sobre a construção de mercados emerge através da contribuição de diversos autores, que se ocupam em compreender e explicar o modo pelo qual mercados são continuamente construídos a partir de diferentes práticas de mercado executadas por agentes como consumidores, vendedores, reguladores, intermediários, agentes governamentais e não governamentais, e demais atores inseridos no contexto dessas relações de troca (HAGBERG; KJELLBERG, 2015; LEME; REZENDE, 2018). Trata-se, de considerar mercados, dada sua alta dinamicidade e complexidade, não apenas como um modelo ou sistema econômico, mas sim como um processo de construção de arranjos performados através das articulações e relações entre diferentes agentes sociais (ARAUJO, 2007; DALMORO; NIQUE, 2017; LEME; REZENDE, 2018). Esses agentes seriam atores responsáveis por executar práticas que resultam em processos de delimitação de espaços, culturas e identidades, que contribuem para a construção de um mercado (ARSEL; THOMPSON, 2010).

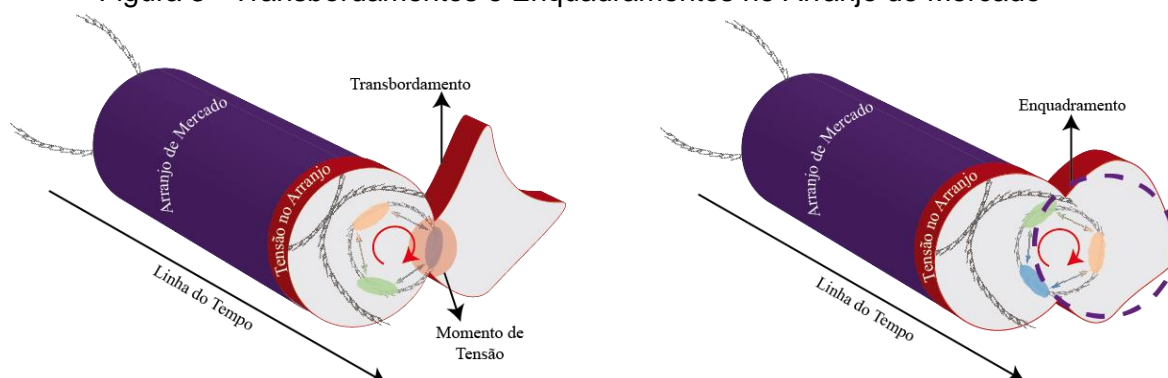
O elemento Arranjo de Mercado é o que se relaciona com a configuração e ajuste dos atores e partes nesse mercado, que permite que as Práticas de Mercado e Cadeias de Translação sejam conduzidas como tal (ÇALISKAN; CALLON, 2010). O Arranjo de Mercado tem uma característica temporal e tem a noção de encaixe, pois

deriva do francês *agencement*, que significa organizar, e a combinação de Práticas de Mercado Estruturantes.

Nessa concepção teórica, o mercado é um ambiente dinâmico em constante transformação, onde Çalişkan e Callon (2010) nomeiam dois processos que dão forma ao mercado como tal: **Transbordamentos e Enquadramentos**.

Os **Transbordamentos** são imperfeições no Arranjo de Mercado causadas por tensões no Arranjo. Exemplos, tensões podem ser novas Práticas de Mercado, a entrada de um novo ator, um novo Dispositivo de Mercado, etc. (ÇALISKAN; CALLON, 2010). Se há uma imperfeição, o Arranjo de Mercado buscará estabilizar-se, e esta é a função do **Enquadramento**: a estabilização do Arranjo de Mercado ora em tensão. Este conceito é o embasamento teórico que liga ao contexto da construção de mercado das marcas próprias, conforme a Figura 3.

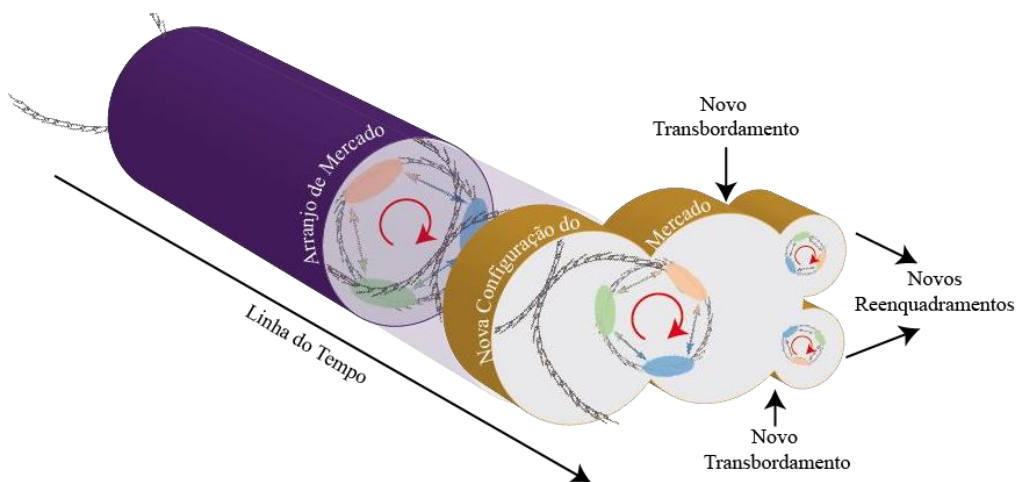
Figura 3 - Transbordamentos e Enquadramentos no Arranjo de Mercado



Fonte: Souza (2019), com base em Leme (2015).

Transbordar-Enquadrar é o processo que confere dinamismo ao mercado, já que como produto desse processo novos Arranjos de Mercado podem ser formados (ÇALISKAN; CALLON, 2010), como vemos na Figura 4.

Figura 4 - Enquadramentos no Arranjo de Mercado.



Fonte: Souza (2019), com base em Leme (2015).

Entre os objetivos dos Estudos de Mercados Construtivistas (EMC), está o de explicar a economização dos bens: Interações no mercado geram ações dos atores que implicarão em como e enquanto os bens e serviços são economizados neste mesmo mercado. Entendendo que o mercado não pode ter todas suas características descritas, os EMC direcionam a sua atenção para compreender como os mercados performam, isto é, como mercados de fato são efetivados em um dado contexto. Essas interações são causadas pelas Práticas de Mercado conduzidas por atores e Dispositivos de Mercado (KJELLBERG; HELGESSON, 2007).

De uma forma direta, os estudos de mercados buscam compreender as práticas de mercado que modificam relações, as estruturas e as interações entre seus integrantes, trazendo como resultado, uma nova formação de mercado (HARRISON; KJELLBERG, 2016; NOGAMI et al., 2015). Já de uma maneira mais técnica, os estudos de mercado possibilitam o entendimento sobre a relação entre atores humanos e não humanos que gera enquadramentos e transbordamentos nos mercados, o que altera sua estrutura e modifica as relações entre os atores e suas diferentes práticas (LEME; REZENDE, 2018). Esta abordagem é o embasamento teórico que liga ao contexto da construção de mercado das marcas próprias.

E para complementar de forma resumida os conceitos teóricos centrais dos Estudos de Construção de Mercado, bem como alguns termos e conceitos utilizados no mercado de Marcas Próprias é demonstrado no quadro 2, adaptado

pelo autor, desenvolvido por Souza (2019), com base no estudo referente ao potencial de uso desse modelo teórico de Leme e Rezende (2018).

Quadro 2 - Complemento Conceitos Centrais Estudos Construção de Mercado

Conceito	Definição	Referências
<p>Arranjo /Agenciamento Sociotécnico (<i>Socio-technical agencements</i>)</p>	<p>Agenciamentos são arranjos dotados da capacidade de agir de maneiras diferentes, dependendo de sua configuração. Agenciamentos são operadores de Translações, e a Translação é o módulo básico onde os agenciamentos são construídos. O ato de elementos heterogêneos na rede de se ajustarem uns aos outros. Agenciamentos sociotécnicos (STAs) são compostos de seres humanos (corpos), bem com Çalışkan e Callon os dispositivos materiais, técnicos e textuais.</p> <p>Exemplo: A disposição/configuração de atores e dispositivos em um dado contexto de mercado, efetivado e produzido a partir das transações realizadas no arranjo sociotécnico.</p>	<p>Callon (2009); Çalışkan e Callon (2010).</p>
<p>Enquadramento (<i>Framing</i>)</p>	<p>É uma operação de desarticulação que permite a miríade de associações entre atores serem ordenadas e classificadas. É um processo de estabilização dos Arranjos de Mercado, ou seja, o momento de um Enquadramento permite que as relações em uma rede sejam captadas e dissociadas umas das outras. O Enquadramento estabelece um limite em torno do qual as interações ocorrem, independentemente, do contexto.</p> <p>Exemplo: Meio pelo qual a configuração de mercado assimila e estabiliza o Transbordamento, modificando a configuração de mercado o Arranjo de Mercado.</p>	<p>Callon (1997, 1998); Araújo (2007); Cochoy (2008); Çalışkan e Callon (2010); Oliveira (2013).</p>
<p>Economização (<i>Economization</i>)</p>	<p>Ato de converter um bem em econômico, isto é, dotá-lo de elementos mínimos para o transacionar em um espaço de troca de valores. Bens economizados possuem atributos de previsibilidade, mecanismos de precificação e propostas de valor definidas.</p>	<p>Callon e Muniesa (2005) Çalışkan e Callon (2010).</p>

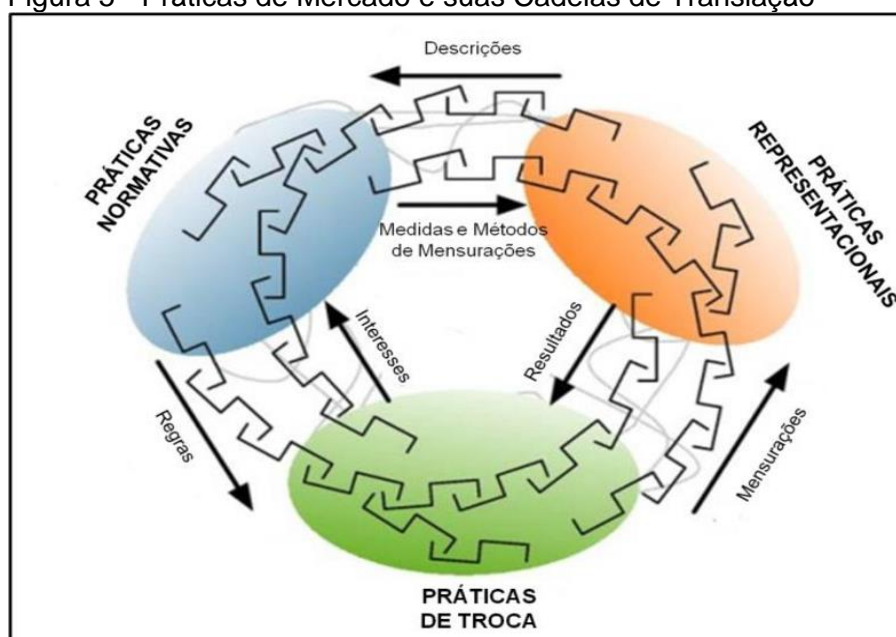
Conceito	Definição	Referências
	Exemplo: Reconhecimento do bem por seu valor.	
Rupturas	É considerada por muitos especialistas como a principal inimiga das vendas, sendo definida como a falta do produto na gôndola. Portanto, a partir do momento que no consumidor vai em uma loja para comprar um produto e ao chegar na prateleira se depara com ela vazia, está concretizada a ruptura. Nessa situação o cliente tem três alternativas para lidar com esse problema: Abrir mão da compra e por ser fiel ao produto e à loja (adiar a compra). Comprar o produto de outra marca. Comprar o produto em outra loja.	Site: https://www.infovarejo.com.br/o-que-sao-rupturas-e-como-evitar/
Transbordamento (Overflow)	Os Transbordamentos são os resultados das imperfeições ou do fracasso das tentativas de Enquadramento e do processo que as envolveram. Momentos de Transbordamento marcam o surgimento de imperfeições nos Enquadramentos, e ao fazê-lo tornam visíveis dispositivos materiais, legais ou outros dispositivos de Enquadramentos que inspiram debates sobre como estes podem ser melhorados. Resumo: Imperfeições causadas nos Arranjos de Mercado, provocadas por momentos de tensão.	Callon (1997, 1998); Araújo (2007); Cochoy (2008); Çalışkan e Callon (2010); Oliveira (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação a partir de Souza (2019), com base de Leme e Rezende (2018).

A abordagem desenvolvida por Kjellberg e Helgesson (2007) é o embasamento, que liga ao contexto de marcas próprias. Nesse contexto, a base do modelo teórico, são as práticas de mercado assim definidas: as práticas de troca, as práticas de representação e as práticas normativas.

E ao observar que as diferentes categorias de Práticas de Mercado interagem entre si e que as Práticas de Mercado de uma natureza influenciam nas de natureza distinta, identificam-se as de Cadeias de Translação. Essas Cadeias de Translação, resultam em descrições, métodos de medição, mensurações, resultados, regras e interesses, que permeiam o mercado e auxiliam na criação de novas Práticas de Mercado (KJELLBERG; HELGESSON, 2007). A Figura 5 explica como esse processo ocorre na perspectiva dos Estudos de Construção de Mercado.

Figura 5 - Práticas de Mercado e suas Cadeias de Translação



Fonte: Kjellberg e Helgesson (2007, p. 146).

As **práticas de troca** estão relacionadas mais diretamente às atividades de mercado, como a efetuação de trocas econômicas, especificação e apresentação de produção, negociação de preços, formas de entrega, publicidade, organização da distribuição de produtos, dentre outros. Estas práticas, quando relacionadas à metáfora proposta pelos atores sobre o paisagismo, estão ligadas às atividades realizadas pelo jardineiro e as ferramentas utilizadas para a manutenção do jardim (KJELLBERG; HELGESSON, 2007).

Já as **práticas de representação** buscam retratar as atividades dos mercados e mostrar como estes funcionam, descrevem a estrutura e o funcionamento de mercados e produtos específicos. Estas práticas são essenciais para mostrar como os mercados são moldados.

Por fim, as **práticas normativas** representam as atividades que contribuem para o estabelecimento de diretrizes e normas que definem o funcionamento dos mercados e como as trocas são efetuadas, a exemplo, das reformas de mercado, regras gerais que especificam a concorrência e elaboração de padrões de mercado (KJELLBERG; HELGESSON, 2007; ARAUJO; KJELLBERG; SPENCER, 2008).

Existem diferentes abordagens teóricas que buscam explicar essa construção de mercado. De acordo com (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2015), os mercados devem ser estudados a partir da perspectiva *market-making*, ou seja, de criação de mercados, não tradicionalmente utilizada pelas pesquisas convencionais de marketing. Tal abordagem leva em consideração práticas que geram criação de mercados. Para Araujo, Finche e Kjellberg (2010), existem cinco elementos associados à construção de mercado: trocas econômicas e sociais, formatação de mercados, valores e conhecimento especializado, desestabilização e limites de mercado, e a relação entre agentes, organizações e mercado (NOGAMI; VIEIRA; MEDERIOS, 2015).

E de forma resumida os conceitos teóricos centrais dos Estudos de Construção de Mercado é demonstrado no quadro 3, desenvolvido por Souza (2019), com base no estudo referente ao potencial de uso desse modelo teórico de Leme e Rezende (2018).

Quadro 3 - Resumo dos Conceitos dos Estudos de Construção de Mercado

CONCEITO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
Ator/Actante <i>(Actor/Actant)</i>	Atores humanos e não humanos condutores de práticas de mercado.	Callon (1986); Latour (1994); Miranda (2009).
Arranjos de Mercado <i>(Market Arrangements)</i>	O produto do ajuste/encaixe das partes envolvidas em um Mercado permitindo uma configuração com um propósito definido.	Çalışkan e Callon (2010).
Dispositivo de Mercado <i>(Market Device)</i>	Objetos, dotados de agência, elaborados por atores, que interferem na construção do mercado, catalisando ou auxiliando à tomada de ações de atores no mercado.	Muniesa et al. (2007); Çalışkan (2007); Cochoy (2008); Çalışkan e Callon (2010).
Multiplicidade <i>(Multiplicity)</i>	Premissa de que todo mercado é possível de se ocorrer.	Kjellberg e Helgesson (2006, 2007).
Performatividade <i>(Performativity)</i>	Entendimento prático da conversão de mercados hipotéticos em práticos.	Kjellberg e Helgesson (2006, 2007).
Prática de Construção de Mercado/Prática Estruturante <i>(Structuring Practice)</i>	Práticas que não são normativas, de representação ou de transação que auxiliam na manutenção de um dado arranjo de mercado ou na estruturação de outras práticas.	Leme (2015); Leme e Rezende (2016)
Prática de Mercado <i>(Market Practice)</i>	Práticas normativas, de representação ou de transação conduzidas por atores que interagem entre si, moldando o mercado.	Callon (1998); Araújo et al (2008); Callon e Muniesa (2005); Kjellberg e Helgesson (2006, 2007).

Fonte: Souza e Leme (2019).

2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A marca própria ainda é um tema pouco debatido nas academias no Brasil, mas sua importância pode ser confirmada através das pesquisas ACNielsen e das publicações da Associação Brasileira de Supermercados - Abras - que indicam, respectivamente, o crescente consumo de marcas próprias e as eficientes estratégias de posicionamento das mesmas (VELOSO, 2004).

A expansão das marcas próprias só ocorreu com maior intensidade a partir da metade dos anos 90, após a abertura comercial e a relativa estabilização da moeda conseguida com o Plano Real. Este novo cenário brasileiro trouxe a necessidade de o varejo se diferenciar em um mercado cada vez mais competitivo, criando a necessidade de adotar diversas estratégias na busca de um diferencial positivo em relação aos concorrentes (BORGES; CUNHA, 2004; LEPSCH et.al., 2005). As empresas passaram a investir em marcas próprias mais elaboradas, próximas dos produtos líderes de mercado, voltadas para mercados mais sofisticados, fabricados pelas grandes empresas, com embalagens padronizadas, ênfase na qualidade, apoio mercadológico e com vantagens substanciais em relação aos custos (LEPSCH, 2005).

O aumento da competição entre diferentes formatos de varejo, assim como entre lojas independentes e redes de médio e grande porte, exigiu constante busca pela rentabilidade das vendas, redução de custos e melhoria de margens. De acordo com Borges e Cunha (2004), entre as estratégias e competências desenvolvidas pelos varejistas para o desenvolvimento de diferencial em relação aos concorrentes, pode-se citar a estratégia de fusões e incorporações, a segmentação, a associação e o lançamento de marcas próprias.

Segundo estudo realizado pela Nielsen em 2017, as marcas próprias trabalham com preço 13% mais competitivo em 85% das categorias. Esse é um dos motivos que levam a linha a ser encarada como uma espécie de ameaça ao marketshare da indústria, segundo Alexandra Jakob, sócia-consultora da Step Stone, mas, com o tempo, ela se tornou uma oportunidade para novos negócios para a indústria.

Desenvolver marcas próprias para os setores de varejo e serviços pode ser uma estratégia de entrada em novas categorias ou canais com baixíssimo risco e investimento. Havendo ociosidade de produção, o aumento do volume dilui custos fixos, por exemplo.

“Uma empresa diferencia-se da concorrência se poder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação é um dos tipos de vantagens competitivas de que uma empresa pode dispor” (PORTER, 1990, p.111).

Nesse sentido, é possível observar no estudo das práticas de mercado das marcas próprias, as ideias de Porter (2004), as quais sugere que o grau de concorrência entre as empresas de um mesmo setor depende de cinco forças competitivas básicas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os atuais concorrentes. O conjunto das cinco forças determina a intensidade da concorrência no setor, assim como a sua rentabilidade, sendo que o diagnóstico da força ou das forças mais acentuadas é fundamental para a elaboração de uma estratégia competitiva. Como demonstra a Figura 6.

Figura 6 - As Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (2004).

As empresas, não as nações, competem em mercados internacionais e em qualquer indústria. Seja interna ou internacional, a natureza da competição é verificada à medida que o vigor dessas cinco forças varia de indústria para indústria e determinam a sua lucratividade em longo prazo. Essa abordagem das vantagens competitivas entre as empresas, descrita por Porter (1989), *A Vantagem Competitiva das Nações* é o embasamento, que liga ao contexto de marcas próprias.

A lucratividade é determinada pelas indústrias devido à fixação dos preços que as empresas podem cobrar, os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir. Além da ameaça de novas empresas que limita o potencial de lucro geral na indústria porque essas novas empresas trazem nova capacidade e buscam uma parcela do mercado, reduzindo as margens (PORTER, 2008).

Compradores ou fornecedores poderosos arrancam para si lucros. Intensa rivalidade competitiva corrói os lucros, exigindo maiores custos de competição seja em publicidade, promoção de vendas ou pesquisa e desenvolvimento, como também a transferência do lucro para os consumidores, na forma de menores preços (PORTER, 2008).

O poder de cada uma dessas forças competitivas é uma função da estrutura da indústria ou das características econômicas e técnicas a ela subjacentes. O número de compradores, por exemplo, e seu poder aquisitivo, pois sendo as empresas dependentes das vendas de seus produtos para os mesmos, e se esses constituírem uma fração significativa dos custos do comprador, isso levará a uma suscetibilidade ao preço (PORTER, 2008).

E a ameaça à entrada de novas empresas depende do peso das barreiras, como fidelidade à marca, economias de escala ou a necessidade de penetrar os canais de distribuição (PORTER, 2008).

As regras da competição e as estratégias potencialmente disponíveis para as empresas são fortemente influenciadas pela estrutura industrial. A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai muito além do comportamento dos concorrentes atuais. E todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. No entanto, a força mais acentuada nem sempre é óbvia (PORTER, 2008).

A estrutura básica de uma indústria, refletida na intensidade das forças, deve ser distinguida dos muitos fatores a curto prazo que podem afetar a concorrência e a rentabilidade de uma forma transitória. Por exemplo, flutuações nas condições econômicas no decorrer do ciclo econômico influenciam a rentabilidade de curto prazo de quase todas as empresas em muitas indústrias, do mesmo modo que a falta de materiais, as greves, os piques na demanda e outros fatos semelhantes. Embora esses fatores possam ter significado tático, o foco da análise da indústria, ou análise estrutural, está na identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, e que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida. As empresas terão, cada uma, pontos

fortes e pontos fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar, e realmente muda, gradativamente ao longo do tempo. Contudo o seu entendimento deve ser o ponto de partida para a análise estratégica (PORTER, 2004).

Ainda segundo Porter (1990), o atendimento de apenas um segmento particular da indústria pode permitir que uma empresa ajuste sua cadeia de valores para esse segmento, resultando em custos reduzidos ou em diferenciação no atendimento deste segmento em comparação com a concorrência. E voltada à organização, onde o posicionamento deve estar intimamente ligado à estratégia de negócio da empresa, essa é uma declaração daquilo que significa o produto (marca), orientada pelos requisitos de valor dos compradores num determinado mercado. Esta análise alinhada ao negócio, permite às empresas buscarem inúmeras diferenças dentro de seus pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes, porém existem três vantagens competitivas que qualquer empresa pode possuir: Liderança de Custo, Diferenciação e Enfoque. Esta abordagem das Estratégias Genéricas de Porter é o embasamento, que liga ao contexto de marcas próprias. Como demonstra a figura 7.

Figura 7 - Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Porter (1990).

Essas três estratégias genéricas enunciadas por Porter (1990) não precisam, necessariamente, ser enfocadas pela empresa. De acordo com cada estratégia de negócio, a empresa poderá adequar novos elementos e conceitos,

tanto ao produto quanto ao serviço, e, conseqüentemente, formar uma estratégia única que melhor se adéque ao seu negócio, bem como a que melhor proporcione vantagens competitivas junto a um ou a vários setores de atuação.

Quando a empresa busca a vantagem competitiva através da diferenciação, o objetivo é se tornar única na mente do cliente, oferecendo e atendendo de maneira singular suas necessidades. O modo de atingir essa diferenciação pode ser feito de várias maneiras: produto, sistema de entrega ou numa grande variedade de outros fatores Porter (1990).

A estratégia de enfoque possui duas variáveis. No enfoque custo, a empresa busca se diferenciar em custo no segmento-alvo escolhido, enquanto no enfoque na diferenciação a empresa busca a diferenciação no segmento Porter (1995).

Segundo Porter (2004) as empresas tem três escolhas básicas de posicionamento competitivo no mercado: a) posicionar-se como a de menor preço - Custo; b) posicionar-se como a melhor qualidade - Diferenciação; e c) posicionar-se como a marca mais exclusiva – Foco.

A estratégia de marcas está diretamente associada a diferenciação dos produtos, que além dos atributos tangíveis, também são produzidos por meio das marcas os atributos intangíveis, associado a um conjunto de benefícios que os compradores esperam obter quando escolhem produtos de marcas que ele reconhece como capazes de produzir por meio do consumo, os benefícios desejados. Nesse sentido, as empresas do setor de varejo buscam se diferenciar dos demais concorrentes pela introdução de marcas próprias.

Os princípios mais básicos de estratégia já existiam anteriormente à era cristã, com algumas exceções resultantes da tecnologia moderna. As instituições modernas primariamente adaptaram e modificaram esses princípios para seus próprios ambientes especiais (MINTZBERG *et al.*, 2003). Portanto, a evolução do pensamento estratégico segue a evolução da humanidade, uma vez que vem acompanhando os eventos que marcaram a história. A competitividade das empresas e a concorrência passaram a ser objeto de estudo e análise tanto na área acadêmica quanto na empresarial.

Mintzberg (2000) apresenta cinco definições para estratégia, como demonstra a Figura 8.

Figura 8 - Cinco Estratégias de Mintzberg's

Mintzberg's 5Ps of Strategy

5 P's of Strategy by Henry Mintzberg



2 | SlideSalad.com | 2020

slidesalad

Fonte: Mintzberg (2000).

- Estratégia como um Plano, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro.
- Estratégia com Manobra, tirar o melhor dos concorrentes, planejando atrapalhar, dissuadir, desencorajar ou influenciá-los. Por exemplo, uma cadeia de supermercados pode ameaçar expandir uma loja, para que um concorrente não se mude para a mesma área.
- Estratégia como um Padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo.
- Estratégia como Posição, isto é a definição de determinados produtos sem determinados mercados, e por último.
- Estratégia como Perspectiva, ou seja, a forma como a empresa faz o seu negócio.

Segundo o autor, as organizações estabelecem planos para o seu futuro – estratégia pretendida ou intencional – e também extraem padrões do seu passado – estratégia realizada. Como posição, a estratégia olha para baixo, para o ponto onde o

produto encontra o cliente, e também olha para fora – para o mercado externo. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro – dentro da organização, e também olha para cima buscando a grande visão da empresa. Essa abordagem é o embasamento, que liga ao contexto de marcas próprias.

Existem outras vantagens na criação de Marcas Próprias (KNAPP, 2002):

- Criar definições para cada tipo de marca controlada, a partir da perspectiva do cliente;
- Montar o melhor mix de marcas apropriadas para o público-alvo da organização;
- Desenvolver um conjunto de benefícios para cada tipo de marca controlada;
- Desenvolver uma estratégia individual para cada marca controlada para medir o investimento, a percepção do cliente e o valor patrimonial da marca, a intervalos regulares;
- Criar uma marca que ofereça um valor real e tenha o compromisso de ser distinta;
- Conhecer a percepção do cliente-alvo sobre os concorrentes.

De forma mais simplificada, é possível verificar no Brasil, conforme a Associação Brasileira de Supermercados (Abras) que categorizou as estratégias de posicionamento das marcas próprias dos varejistas com base apenas no preço, identificando quatro grupos que estão descritos a seguir (BRITO et al, 2004 apud SHONO et al 2007):

- Produtos de primeiro preço; produtos alternativos destinados aos consumidores que buscam menor desembolso não competem diretamente com a qualidade das marcas líderes, com preços 30% a 50% inferiores aos do líder.
- Produtos intermediários; produtos de qualidade pouco inferior a do líder e com preços 20% a 30% inferiores aos do líder.

- Produtos similares aos líderes; produtos com qualidade equiparada a dos líderes de mercado e com preços 10% a 20% inferiores a eles.
- Produtos premium/inovadores - produtos diferenciados, inovadores, com maior valor agregado e que atuam em nichos de mercado na maioria das vezes, eles elevam o preço da categoria, aumenta a rentabilidade e fideliza os clientes, que não encontram o mesmo produto no concorrente.

As estratégias genéricas são métodos alternativos utilizados para combater as forças competitivas, proporcionando às empresas um maior retorno sobre seus investimentos, embora “a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável” (PORTER, 1989, p.9).

O Quadro 4 traz um resumo da estratégia de formação das marcas próprias, desenvolvida por Nogueira (2010), que tem como base o modelo teórico de Kumar e Steenkamp (2008), no qual existem quatro tipos de marcas próprias: marcas próprias genéricas, marcas de imitação, marcas de loja Premium e inovadores de valor, em que cada linha de produtos possui uma estratégia de formação de marca diferente e proposição única para o cliente.

Quadro 4 - Tipos de Marcas Próprias

TIPOS	DESCRIÇÃO	DETERMINAÇÃO DE PREÇO	OBJETIVOS
Marcas Próprias Genéricas	Pacotes sem nome de marcas, apenas com o nome do produto, com qualidade fraca.	Grande desconto, 20% a 50% abaixo da marca líder.	Fornecer ao cliente uma opção de preço baixo e expandir a base de cliente.
Marcas de Imitação	Produtos que buscam imitar a marca líder, com qualidade próxima dos fabricantes de marca.	Desconto moderado, 5% a 25% abaixo da marca líder.	Aumentar o poder de negociação com o fabricante e a participação nos lucros da categoria
Marcas de Loja Premium	Produtos anunciados como sendo de qualidade comparável, ou superior que a marca líder.	Perto ou mais alto que a marca líder.	Fornecer produto de valor agregado, diferenciar a loja e aumentar as vendas na categoria e margens.
Inovadoras de Valor	Qualidade funcional comprável com a Marca líder, mas sem as características e imagem do produto. A melhor relação custo benefício.	Grande desconto, 20% a 50% abaixo da marca líder.	Fornecer o melhor valor, construindo fidelidade com a loja, demonstrando variedade de produtos.

Fonte: Nogueira (2010) e Kumar e Steenkamp (2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

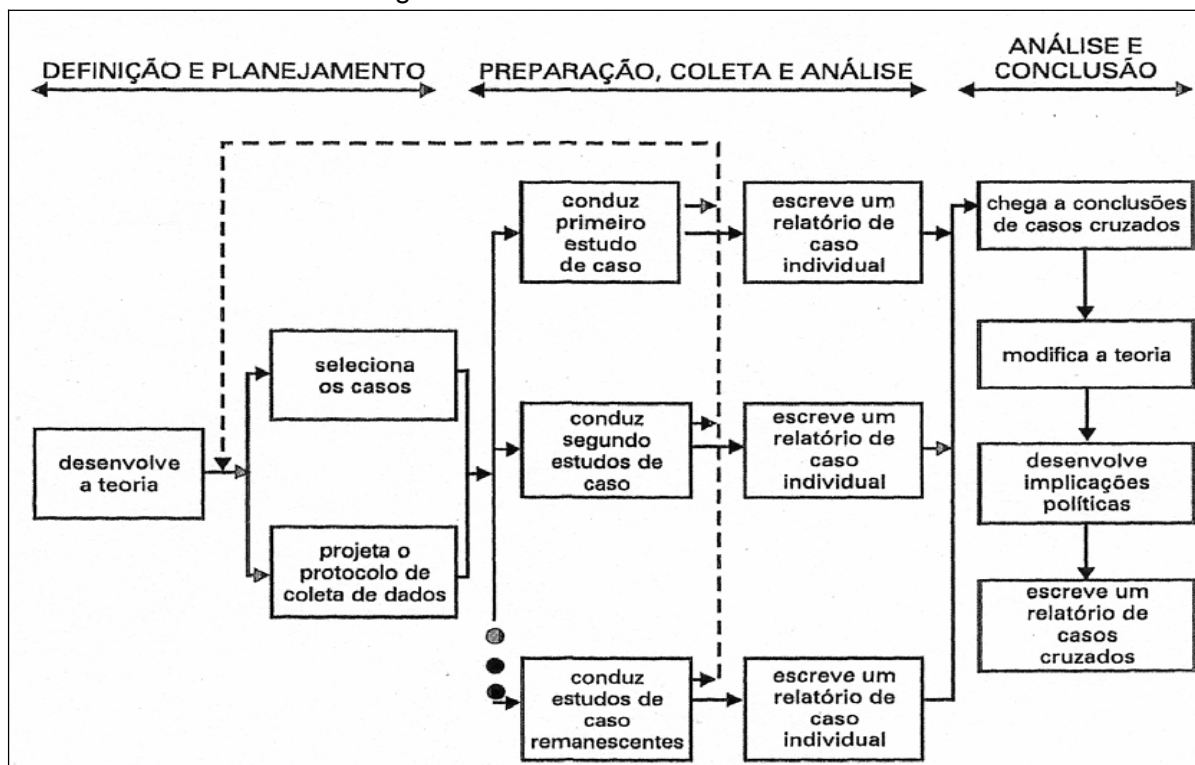
A metodologia engloba todos os passos para a construção dos trabalhos acadêmicos e científicos, que vai da escolha do procedimento para obtenção de dados, passando a identificação de métodos, técnicas, materiais, instrumentos de pesquisa e definição da amostra ou universo, à categorização e análise dos dados coletados (OLIVEIRA, 2011, p.41).

E o método é essencial para demonstrar como o problema será tratado e como a pesquisa será desenvolvida (CARVALHO, 1989). Nesse sentido, o desenvolvimento deste projeto será baseado em uma abordagem qualitativa, a partir de dados secundários provenientes de pesquisa bibliográfica, seguida de um estudo multicaso em empresas do setor varejista, uma de pequeno porte, a Deli & Cia, e a outra, uma das grandes redes de supermercados, o Walmart Brasil que foi também uma das pioneiras no país, a qual figura entre as empresas que detém maior número de produtos com marcas próprias no varejo.

A lógica de utilização do método de estudo de multicasos diz respeito, conforme aponta Yin (2005), à replicação e não amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados para toda a população, mas, sim, a possibilidade de previsão de resultados similares (replicação literal) ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (replicação teórica), à semelhança, segundo o autor, ao método de experimentos. Por isso, a amostragem escolhida dos casos apresentados nesse trabalho foi feita por representarem uma das maiores redes de supermercados do mercado nacional e outra empresa do mesmo ramo, mas de porte diferente, que comercializam produtos de marcas próprias.

Segundo Triviños (1987) e Yin (2005) o estudo multicaso pode ser definido como uma pesquisa empírica que tem o objetivo de analisar profundamente determinadas unidades, levando-se em consideração o contexto, a natureza da unidade e os suportes teóricos que servem de orientação ao investigador. Sob essa base, o estudo multicaso será realizado em duas empresas do varejo supermercadistas, que vendem concomitantemente marcas de fabricante e marcas próprias. Demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelo Metodológico de Estudo Multicasos



Fonte: Yin (2004, p.72).

Outro ponto de aplicabilidade deste estudo, segundo as definições de Yin (1990), é por se tratar de um fenômeno contemporâneo, num contexto de situação real e se utiliza de múltiplas fontes de evidência.

Tecnicamente, Yin (1990) define estudo de caso como uma investigação empírica:

- Que trata de um fenômeno contemporâneo num contexto de situação real;
- Cujas fronteiras entre o fenômeno e seu contexto não são claramente evidentes;
- Que utiliza múltiplas fontes de evidências.

Yin (1990) afirma que, frequentemente, a evidência resultante de um estudo multicaso é considerada "mais determinante, e o estudo como um todo, como mais robusto".

O método utilizado para a realização deste trabalho será do tipo multicaso, o qual se mostra adequado, pois, segundo Boyd (1987), é conveniente na identificação de três fatores:

- Fatores comuns a todos os casos no grupo escolhido;
- Fatores não comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos;
- Fatores únicos em caso específico.

E os estudos de casos múltiplos podem ser adotados quando a pesquisa é feita comparando diferentes organizações e cujo objeto seja a análise de dados desta pesquisa (TACHIZAWA, 2002).

O Quadro 6 demonstra o que será analisado, apresentando uma síntese que relaciona as contribuições da literatura com os temas e as principais questões a serem aplicadas aos supermercados Deli & Cia e a Rede Walmart.

Quadro 6 - Síntese do que será analisado, relacionando às contribuições da literatura, e as principais questões da pesquisa

Literatura	Autores Referência	Será Analisado	Questões a Serem Abordadas
<ul style="list-style-type: none"> - As marcas próprias surgiram como evolução das marcas genéricas, que consistiam em produtos de baixa qualidade e preços inferiores. - As marcas próprias foram impulsionadas pela evolução do comportamento do consumidor, além de problemas no gerenciamento da marca de fabricantes. - Existem quatro gerações de marcas próprias de acordo com o tipo de marca, estratégia, objetivo, característica dos produtos, tecnologia, qualidade, preço, motivação do consumidor e fornecedor. 	Coughlan et al, 2002, Peters, Bisarro, Amaral e Bacha (2007), Motesano (2016) Lepsch (1998), Tavares (1998), Chetochine (1999), Churchil Junior e Peter (2000), Webster Junior (2000), Borges e Cunha (2004), Oliveira (2005), Lepsch, Souza e Szafir-Goldstein (2005), Kotler e Keller (2006), Piato (2006), Paula (2008)	Marcas Próprias/ Entrada no Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Como se deu a entrada no mercado de marcas próprias? - Razões para entrar nesse mercado. - Aspectos considerados para se decidir pela adoção de marcas próprias.
<ul style="list-style-type: none"> - As práticas de <i>marketing</i> constroem mercados. - O mercado, influenciada 	Leme e Rezende (2018), Nogami; Vieira e Medeiros (2015), Tonelli e	Construção/Práticas Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - A Prática; Representação, Normativa,

Literatura	Autores Referência	Será Analisado	Questões a Serem Abordadas
<p>por contribuições oriundas da sociologia econômica, é resultante de processos contínuos de interações materiais e sociais entre organizações distintas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O mercado não é algo determinado e estático como defendia a teoria econômica neoclássica, a qual acredita que o mercado é a simples determinação de preço, de agentes que querem maximizar seus lucros perante o comportamento de compra e venda dos consumidores. - As práticas de mercado assim definidas; as práticas de troca, as práticas de representação e as práticas de normativas. - O desenvolvimento de novos produtos necessita da contribuição de diversos agentes internos e externos da empresa. - No caso das marcas próprias, esse processo engloba mais de uma organização. 	<p>tal, (2018), Kjellberge Helgesson (2007), Dalmoro e Nique (2017), Kjellberg e Helgesson (2007), Araujo; Kjellberg; Spencer (2008).</p>		<p>Transação e Estruturante.</p> <p>-</p> <p>Entendimento prático da conversão de mercados hipotéticos em práticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Práticas que não são normativas, de representação ou de transação que auxiliam na manutenção de um dado arranjo de mercado ou na estruturação de outras práticas. - Como os mercados de fato são efetivados em um dado contexto, e a economização dos bens. - As interações causadas pelas Práticas de Mercado conduzidas por atores e Dispositivos de Mercado.

Literatura	Autores Referência	Será Analisado	Questões a Serem Abordadas
<ul style="list-style-type: none"> - Os varejistas brasileiros utilizam estratégias de posicionamento para diferenciar suas marcas e atingir o público desejado: baixo preço, preço acessível com qualidade percebida, diferenciação e inovação. - A expansão das marcas próprias no Brasil ocorreu por iniciativa do varejo, que estava em busca de novas estratégias. Esse passou a oferecer produtos mais elaborados, próximos das marcas líderes de mercado. - Os fornecedores podem produzir concomitantemente marca de fabricante e marca própria ou se especializar no fornecimento de marcas próprias. 	<p>Veloso (2004), Borges e Cunha (2004), Lepsch et.al., (2005), Porter (2004), Mintzberg <i>et al.</i>, (2003), Knapp (2002), Brito et al 2004, apud Shono et al (2007), Kumar, e Steenkamp (2008).</p>	<p>Estratégias Competitivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens e Desvantagens - Principais linhas de produtos. - Diferença na especificação do produto. - Posicionamento das marcas próprias. - Participação das marcas próprias. - Aspectos relacionados ao processo produtivo das marcas próprias. - Como são as inovações para as marcas próprias.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

O tipo de pesquisa deste projeto será a exploratória, e buscará verificar e compreender o processo de Construção de Mercado das Marcas Próprias no Brasil sob a perspectiva do varejo observando as estratégias competitivas no Brasil (ANDRADE, 2010).

3.1 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A estratégia de pesquisa qualitativa, e o estudo multicasos descritivo serão utilizados, pois são indicados para compreender como e por que certos fenômenos ocorrem, quando não é possível definir com clareza a limitação entre fenômeno e contexto (YIN, 2001).

O estudo de caso pode ser de caso único ou de casos múltiplos (YIN, 2001). Além disso, o estudo de caso pode estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos – Estudos Comparativos de Casos –, ou pode analisar dois ou mais sujeitos sem objetivar compará-los – Estudos Multicasos (TRIVIÑOS, 1987).

O método de coleta de dados foi entrevistas exploratórias, com base nos materiais analisados na pesquisa bibliográfica, os quais foram convertidos em um roteiro semiestruturado que será aplicado, sob o método qualitativo, adequada para os sujeitos da pesquisa observados neste trabalho. Considerando que é um modelo mais flexível e que permite que as perguntas sejam feitas à medida que novos focos de informação são identificados ao longo das entrevistas e conforme o pesquisador os identifica (TRIVIÑOS, 1987).

Foi utilizado um único roteiro como auxílio das entrevistas para cada empresa, elaborado e desenvolvido pelo pesquisador, envolvendo tópicos que terão como base os seguintes conteúdos norteadores, os quais se pretende investigar nessa pesquisa: a) origem do mercado de Marcas Próprias no Brasil; b) identificação de fatores pertinentes à evolução do referido mercado; c) identificação de particularidades associadas ao atual contexto do mercado, ressaltando aspectos econômicos, estratégicos, mercadológicos, organizacionais e operacionais; d) verificar as práticas de mercado assim definidas: as práticas de troca, as práticas de representação e as práticas de normativas. Utilizando também as questões abordadas no quadro 5.

Após a gravação e transcrição das entrevistas, a metodologia de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, em que os depoimentos dos Atores responsáveis das empresas foram mapeados em palavras-chave, sendo alocados em categorias analíticas iniciais. Essas categorias iniciais foram reduzidas em

categorias intermediárias e posteriormente finais, conforme a metodologia de análise de conteúdo sugerida por Bardin (2011). Com isso, objetiva-se investigar de forma mais ampla e mais abrangente analisando alguns conteúdos: construção e práticas do mercado de marcas próprias no Brasil; identificação de fatores pertinentes à evolução do referido mercado; a identificação de particularidades associadas ao atual contexto do mercado, ressaltando aspectos econômicos, estratégicos, mercadológicos, organizacionais e operacionais; e o que eventualmente surgir aderente à pesquisa. Para isso, será utilizado *software* de planilha eletrônica, a fim organizar os dados encontrados e colaborar para a verificação e análise dos objetos da pesquisa.

O Quadro 7 demonstra a estratégia de pesquisa proposta, seus procedimentos e recortes metodológicos, apresentados em estrutura sequencial:

Quadro 7 - Instrumentos de Pesquisa Qualitativa Proposta

ETAPAS PERCORRIDAS E PERCURSO PRETENDIDO DESTA PESQUISA	INSTRUMENTOS/ESTRATÉGIAS METODOLOGICAS
1- Forma de Abordagem Problema	Pesquisa Qualitativa
2- Estratégias de Pesquisa	Estudos de Casos aplicados a estudos organizacionais setor supermercadista.
3- Componentes do Projeto de Pesquisa	Unidades de análise, pressupostos, questões de estudo, lógica que une os dados às proposições, critério de interpretação das descobertas.
4- Tipologia de Estudo de Caso	Estudo de Casos com unidades do mesmo setor e portes distintos.
5- Sujeitos da pesquisa.	Empresas do setor supermercadista, uma de pequeno porte o dono da Deli & Cia e a outra uma das grandes redes de supermercados, o gerente negócios regional vendas varejo do Walmart e que antes participou da construção das marcas de snacks da Pepsico Brasil, por serem fontes de consulta acessíveis e que estão ao alcance do autor.
6- Fontes de Coletas de Dados	Pesquisa Bibliográfica; dados secundários, como materiais em livros, artigos científicos, dissertações, documentações e arquivos eletrônicos.

ETAPAS PERCORRIDAS E PERCURSO PRETENDIDO DESTA PESQUISA	INSTRUMENTOS/ESTRATÉGIAS METODOLOGICAS
	Pesquisa Documental; entrevistas semiestruturadas.
7- Análises de dados Coletados	Análise de Conteúdo; redução de dados, display ou exibição de dados e verificação, conclusão com base em inferências a partir de evidências ou premissas.
8- Considerações Finais	Verificação do pressuposto, proposição de novos conhecimentos, conclusões, sugestões e recomendações para pesquisas futuras.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

3.1.1 Análise de Dados

Diante do cenário de Pandemia oriundo da COVID 19, e recomendação de distanciamento social pelos órgãos reguladores de saúde, uma das entrevistas foi realizada, através do Aplicativo ZOOM, com o representante e gerente de negócios da Walmart Brasil, que atua desde agosto de 2008 no desenvolvimento do canal Maxxi Distribuição. Nesta trajetória, já colaborou no crescimento das áreas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (2008 à 2010), passou também nos estados do Paraná e São Paulo (2010 à 2013) e, atualmente, é responsável pelos estados de Pernambuco, Paraíba, Sergipe, Alagoas e Bahia, com experiência de mais de 30 anos, sendo 15 na indústria e 15 em vendas ao varejo, nos quais inclui também dois anos de pesquisa de price na área de snacks da Pepsico do Brasil Ltda. E uma outra entrevista com o representante e proprietário da Deli & Cia, que foi realizada presencialmente. Todas com duração de pouca mais de uma hora.

O objetivo das entrevistas, dentro dessas organizações, foi identificar, sob a construção de mercado das marcas próprias; os dois processos que dão forma a esse Arranjo de mercado como tal: Transbordamentos e Enquadramentos, nomeados por Çaliskan e Callon (2010). E além desse enfoque, foi objeto de análise do trabalho verificar as práticas de mercado dos produtos de marcas

próprias assim definidas: as práticas de troca, as práticas de representação e as práticas normativas, Kjellberg e Helgesson (2007), limitando-se a indicar apenas as categorias definidas no escopo do trabalho.

Na estratégia de pesquisa qualitativa foi utilizado o estudo multicase descritivo, pois é indicado para compreender como e porque certos fenômenos ocorrem, quando não é possível definir com clareza a limitação entre fenômeno e contexto (YIN, 2001).

Para a coleta de dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica através de publicações impressas e/ou eletrônicas, incluindo Lives, objetivando uma melhor contextualização do objeto de pesquisa. Foram selecionados outros estudos publicados que continham as palavras-chaves: Construção Mercado, Marcas Próprias, Práticas Mercado, Estratégias Marcas Próprias, Marcas Próprias Supermercadistas. Inicialmente, havia a intenção de buscar na literatura outros estudos relacionados à Construção de Mercado de Marcas Próprias, porém, na pesquisa bibliográfica realizada, os assuntos predominantes foram sobre Marcas Próprias no contexto econômico e outras representações, e estudos de Construção de Mercado voltados para outros contextos e temas (QUEVEDO, 2010; NOGUEIRA, 2010; SANTOS; CAMPOMAR; TOLEDO, XIII SEMEAD, 2010; YOKOYAMA; SILVA; PIATO, 2012; BAMBUI; ANDRADE; HEMZO, 2014; BORGES; CARVALHO; MIRANDA, 2016; REALE, 2019; MERABET; BARROS, 2019; DALMORO; MATOS; BARCELLOS, 2019; ACOSTA, 2019; SOUZA; LEME, 2019; BRITO; GOIA, 2019; MACIEL; LEME, 2019; BORGES; SILVESTRE; ENOQUE, 2019). E mesmo que nenhum dos artigos examinados abordassem diretamente a Construção de Mercado das Marcas Próprias no contexto do varejo supermercadista, estes foram utilizados como norteadores para o questionário.

Na sequência, esses questionamentos foram convertidos em um roteiro para aplicação de uma entrevista semiestruturada, considerando que é um modelo mais flexível e que permite que as perguntas sejam feitas à medida que novos focos de informação são identificados ao longo das entrevistas e conforme o pesquisador os identifica (TRIVIÑOS, 1987).

A transcrição dos dados foi feita pelo autor, após a gravação e anotações feitas durante as entrevistas, e a metodologia de análise de dados foi a análise de

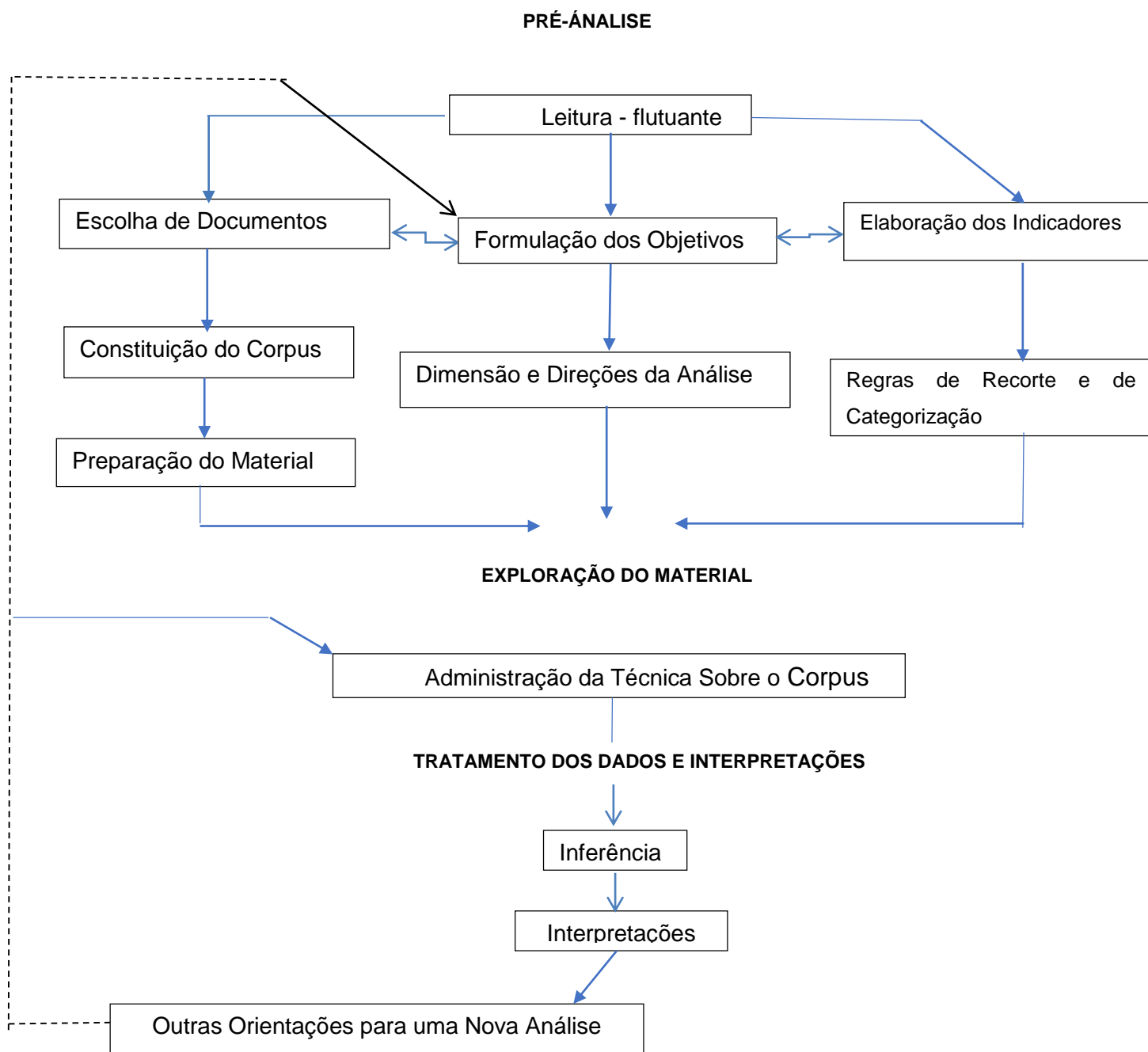
conteúdo. Este tipo de análise envolve a organização e a sistematização dos dados encontrados, promovendo, assim, o agrupamento de termos equivalentes em uma mesma categoria (BARDIN, 2004).

A partir do depoimento dos representantes das duas empresas, foram categorizados e analisados os seguintes conteúdos: a) origem e construção do mercado de marcas próprias neste varejo; b) identificação de fatores pertinentes à evolução e a transformação do referido mercado; e c) identificação de particularidades associadas ao contexto do mercado, ressaltando aspectos econômicos, estratégicos, mercadológicos, organizacionais e operacionais. Em seguida foram mapeados em palavras-chave, sendo alocados em categorias analíticas iniciais. Essas categorias iniciais foram reduzidas em categorias intermediárias e posteriormente finais, conforme a metodologia de análise de conteúdo sugerida Bardin (2011).

Nas categorias iniciais, a base foram as 9 perguntas que compuseram o questionário semiestruturado aplicado, aglutinadas em categorias intermediárias representando o tema onde a construção de mercado de marcas próprias seja observado e provocado dentro do contexto; conforme exposto no parágrafo anterior, e agrupadas em categorias finais relacionadas com os objetos da pesquisa: os arranjos de mercado, os aspectos de representação normativos e transacionais. Foram tratadas apenas as categorias finais, as consideradas e identificadas como Tensões desse Mercado, 1) a Fidelização da Marca 2) O Preço 3) a busca pela qualidade/produto e embalagens com redução ou eliminação das rupturas, definidas, no escopo do trabalho, pela limitação de extensão dessa pesquisa.

A figura 9 e o Quadro 8, a seguir, demonstram de forma sistêmica o Tratamento dos Dados Analisados e Interpretações, bem como, a confrontação com o material e o tipo de inferências alcançadas, que podem servir de base a uma outra análise disposta em torno de novas dimensões teóricas, ou praticada graças a técnicas diferentes Bardin, L. (1977).

Figura 9 - Desenvolvimento da Análise



Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2020) com base em Bardin, L. (1977, p. 102).

Entendo que seja possível complementar Bardin, L. (1977) em afirmar que, não apenas em uma determinada fase da pesquisa, como a Pré Análise, mas durante toda a pesquisa, os fatores não se sucedem, obrigatoriamente, segundo uma ordem cronológica, embora se mantenham estreitamente ligados uns aos outros, em que a escolha dos documentos depende dos objetivos para análise Bibliográfica, bem como o inverso é possível, em função seja dos documentos

disponíveis e dos achados através de pesquisa de campo, seja através de entrevista qualitativa, a qual foi utilizada como forma de coleta deste trabalho.

Segundo Bardin, L. (1977; p. 96):

Geralmente, esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

Estes três fatores, não se sucedem, obrigatoriamente, segundo uma ordem cronológica, embora se mantenham estreitamente ligados uns aos outros: a escolha de documentos depende dos objetivos ou inversamente o objetivos é possível em função dos documentos disponíveis; os indicadores serão construídos em função das hipóteses, ou, pelo contrário, as hipóteses serão criadas na presença de certos índices.

O Quadro 8 demonstra o Desenvolvimento de Análise da Pesquisa utilizada, seus Conceitos e Descrições, apresentados em estrutura sequencial:

Quadro 8 - Demonstrativo Desenvolvimento de Análise da Pesquisa

DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE	CONCEITOS E DESCRIÇÕES
PRÉ-ANÁLISE	<p>a) A leitura flutuante: Foi a primeira atividade consistiu em estabelecer contato com os documentos, analisar e conhecer os textos deixando-se invadir por impressões e orientações. Esta fase é chamada de leitura «flutuante» por analogia com a atitude do psicanalista, quando aos poucos, a leitura vai se tornando mais precisa em função, da projeção de teorias adaptadas sobre o material e da possível aplicação de técnicas utilizadas sobre materiais análogos.</p> <p>b) A escolha dos documentos: Em seguida determinado o objetivo, foi escolhido o universo de documentos susceptíveis de fornecer informações sobre o problema levantado, e o que será explorado ou identificado na</p>

DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE	CONCEITOS E DESCRIÇÕES
	<p>pesquisa. O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos. A sua constituição implica, muitas vezes, escolhas, seleções e regras. As principais regras: Regra da exaustividade, Regra da representatividade, Regra da homogeneidade, Regra de pertinência.</p> <p>c) A formulação dos objetivos: É a finalidade geral a que nos propomos (ou que é fornecida por uma instância exterior), o quadro teórico e/ou pragmático, no qual os resultados obtidos, verificados e identificados foram utilizados.</p> <p>d) A referenciação dos índices e a elaboração de indicadores: Ao considerar os textos como uma manifestação contendo índices que a análise vai fazer falar, o trabalho preparatório foi o da escolha destes, e sua organização sistemática em indicadores. O indicador correspondente foi a frequência deste tema de maneira relativa ou absoluta, relativamente a outros. Desde a pré-análise foi determinada as operações, de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registo dos dados.</p> <p>e) A preparação do material: As entrevistas gravadas foram transmitidas na íntegra e as gravações conservadas para informação paralinguística, as respostas a questões abertas foram anotadas no roteiro, (mas poderia ser em fichas, etc.). Antes da análise propriamente dita, o material foi reunido e preparado. Tratou-se de uma preparação material e, eventualmente, de uma formal (edição).</p>

DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE	CONCEITOS E DESCRIÇÕES
Exploração do Material	Uma vez que as diferentes operações da pré-análise foram convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita foi a administração sistemática das decisões tomadas. Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas pelo ordenador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente. Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.
Tratamento dos Dados e Interpretações	Os resultados brutos foram tratados de maneira a serem significativos falantes e válidos. Por outro lado, os resultados obtidos, a confrontação sistemática com o material e o tipo de inferências alcançadas, podem servir de base a uma outra análise disposta em torno de novas dimensões teóricas, ou praticada graças a técnicas diferentes.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2020) com base em Bardin, L. (1977)

4 RESULTADOS

4.1 EMPRESAS PARTICIPANTES DESTA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa escolhidos nos casos apresentados nesse trabalho foram estes, por representarem, de um lado uma das maiores redes de varejo do mercado nacional, Walmart Brasil, e do outro uma empresa do varejo de vizinhança, Deli & Cia, as quais detêm um relevante portfólio de produtos de marca própria.

4.1.1 Walmart Brasil

O Walmart chegou ao Brasil em 1995. A primeira loja no País foi uma unidade do Sam's Club em São Caetano do Sul, na Grande São Paulo. No mesmo ano, inaugurou o Walmart Osasco e sua expansão começou, pela Região Sudeste, com o formato hipermercado. Através de importantes aquisições, outras regiões brasileiras foram conquistadas em 2004 com a compra do Bompreço, líder no Nordeste e referência em varejo na região, no ano seguinte, com a aquisição do Sonae Distribuidora no Sul, com forte presença nos três estados da região com as bandeiras BIG, Nacional, Maxxi Atacado e Mercadorama.

O grupo implanta no Brasil em 2011 a estratégia de preço, que levou o Walmart a conquistar o mercado nos Estados Unidos e a tornar-se o maior varejista do mundo: o “Preço Baixo Todo Dia” (PBTD), a única no mercado brasileiro, essa estratégia buscava comunicar ao consumidor um compromisso de preço baixo constante no total da cesta de compra.

Após sete anos de fortes investimos na comunicação do PBTD e no formato hipermercado, em julho de 2018, o Fundo de Investimento Advent adquiriu 80% do Walmart Brasil, e os 20% restantes ficaram para o Walmart INC. A partir dessa negociação, a gestão do negócio passa a ser independente e 100% local, figurando como terceiro maior varejista do País, com uma rede composta por 389 unidades espalhadas por 181 cidades de 18 estados e no Distrito Federal, ao todo emprega mais de 50 mil pessoas e trabalha com sete bandeiras dos formatos hipermercado (Big, Big Bompreço), supermercado (Bompreço e Nacional), varejo de vizinhança (TodoDia), atacado (Maxxi Atacado) e clube de compras (Sam's

Club). E em agosto de 2019, um ano após o Fundo de Investimento Advent adquirir 80% da operação o Walmart Brasil, passou a se chamar Grupo BIG. Conforme demonstrado na figura 9.

Figura 10 - Grupo BIG em Números



Fonte: Grupo BIG (2020).

4.1.2 Deli & Cia

Mercado de alimentos refinado e bem organizado com produtos de padaria, adega de vinhos e cafeteria, com local para refeições leves. Possui produtos de fabricação própria como pães, salgados, tortas, sendo uma das referências no setor de produtos alimentícios de Salvador, que fabrica e distribui alimentos para diversos segmentos.

A primeira loja da empresa funciona na Graça, em Salvador, conforme ilustrado na figura 10.

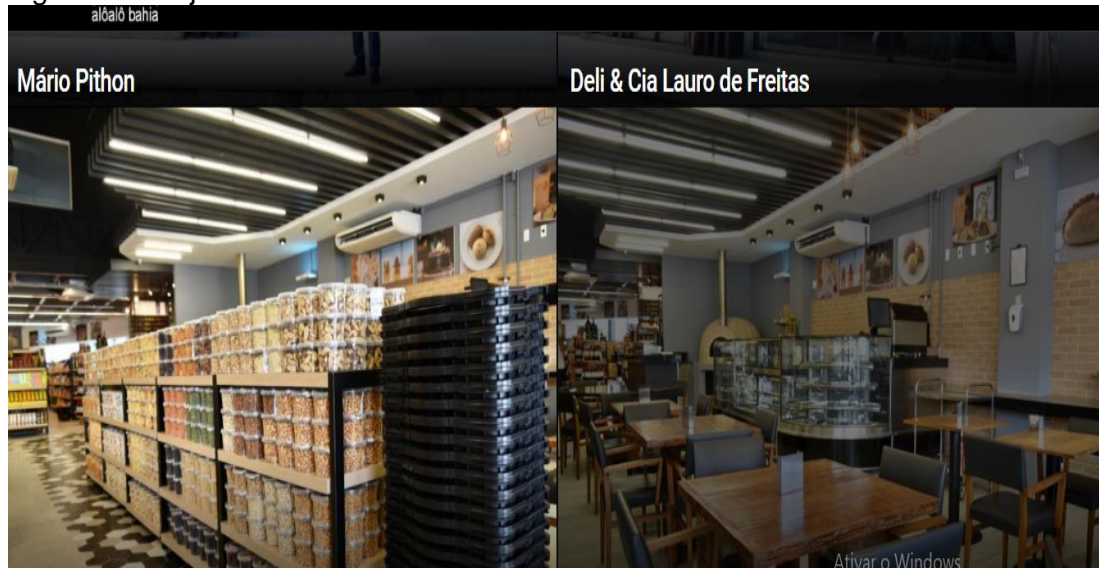
Figura 11 - Loja Deli & Cia Graça



Fonte: Deli & Cia (2020).

Após 25 anos no mercado, a Deli & Cia inaugura, em imóvel próprio, a sua segunda unidade. Localizada em Lauro de Freitas com o objetivo de oferecer experiências diferenciadas, com ambiente sofisticado, moderno e produtos especiais. Conforme ilustrado na figura 11.

Figura 12 - Loja Deli & CIA Lauro de Freitas



Fonte: Deli & Cia (2020).

O Engenheiro, Mario Python, trabalhou por 18 anos na sua área de formação antes de empreender e abrir a Deli & Cia, na busca em construir com o público local uma relação de proximidade. “Temos produtos exclusivos, especiais. Nunca mudamos, por exemplo, a receita do nosso pão”, diz ele, ao explicar que o conceito de delicatessen traz a ideia de conforto. “Mercado, supermercado, padaria, todos vendem alimentos. Agora, a delicatessen visa dar mais conforto,

tem um consumidor mais exigente e produtos de melhor valor agregado”, afirma. Conforme ilustrado na figura 12.

Figura 13 - Loja Deli & Cia Lauro de Freitas - Entrada



Fonte: Deli & Cia (2020).

4.2 PRÁTICAS DE MERCADO IDENTIFICADAS NAS EMPRESAS DELI & CIA E WALMART BRASIL

Nas entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa, foi possível verificar que os mercados são construídos continuamente, como reconhecem (KJELLBERG; HELGESSON, 2007), todavia, abordam as temáticas de como são conduzidos e modificados, nesse contexto, foram identificadas no mercado varejista das marcas próprias algumas Práticas de Mercado: Práticas de Troca, Práticas de Representação e Práticas Normativas.

Walmart: “A área de desenvolvimento junto com a área de marketing, projetam uma marca, elaboram e pesquisam o gosto do consumidor, tem a parte do produto e da embalagem. Fechado esse ciclo, vem a estratégia de colocação no mercado, o abastecimento, desenvolvimento da marca no mercado, através dos Banners, wobblers (material de merchandising colocado a frente das prateleiras das gondolas) e samples (amostras). Em seguida, desenvolver a estratégia de percepção do mercado, por duas formas: 1) Mídia ou 2) Introdução do produto no mercado, ponto a ponto de venda.”

Deli & Cia: “Existe diferença entre ser empresário e empreendedor, este está sempre procurando transformação na empresa. O acompanhamento e controle são feitos por mim e minha esposa de forma contínua, muitas vezes na loja estava junto ao cliente para justificar o preço do produto e seu valor em qualidade. A minha diferença não é o preço. Eu não mudo a receita, mas procuro trazer produtos novos, busco a identificação e o vínculo com o produto. Eu sou chato para propaganda, poucas vezes fiz propaganda na minha vida. Eu tenho um sistema completo que dá: um controle financeiro, previsão de vendas, ticket médio, acesso de clientes, e o controle de vendas, inclui produtos que mais vende.”

Foi possível verificar que a origem e evolução desse mercado é delimitada por aspectos econômicos, na medida em que são estabelecidos os produtos, os insumos, os fornecedores, as diferentes formas de estabelecimento dos preços, a relação com os consumidores e os agentes do ambiente institucional, incluindo as instituições do poder público. E sob a análise dos sujeitos dessa pesquisa, que estão cada vez mais voltadas à ampliação do mercado de marcas próprias no Brasil, caracterizando-se em uma reinterpretação, da formação de **Práticas de Troca** (KJELLBERG; HELGESSON, 2007; HAGBERG; KJELLBERG, 2010; NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2015; LEME; REZENDE, 2018), que envolvem não apenas simples relações entre fornecedores e consumidores, ou mercado regido apenas pela oferta e demanda, mas também todo um amplo conjunto de decisões e ações que refletem em novos formatos de mercado e criação e recriação de novos produtos. Nesse mercado, é relevante a ideologia de produção que carregam consigo a história, a tradição, a influência local e/ou nacional, as ideias e inovações individuais e/ou coletivas, e o posicionamento do varejo de interferência e/ou contestação sobre as práticas de produção industriais e a observação contínua nas práticas de consumo.

Diante disso, verificou-se a importância da questão econômica, mas também de valores e benefícios culturais e sociais intrínsecos e presentes na construção desse mercado de marcas próprias no Brasil (KJELLBERG; HELGESSON, 2007; LEME, 2015; LEME; REZENDE, 2018). No qual as decisões e ações dos sujeitos da pesquisa, atentos aos consumidores envolvem outros aspectos além de interesses financeiros, pois as relações de troca contemplam,

em uma mesma perspectiva, uma relativa subvalorização de variáveis como o preço, e a sobrevalorização de interações sociais entre agentes do setor e desse mercado.

Walmart: “Eu sou defensor da marca própria. Vim de uma empresa que respirava isso.”

“Quando a área de planejamento constrói uma marca, primeiro ele entende o tamanho desse mercado, através de pesquisa de mercado levantam qual o público potencial e qual o percentual que carece desse produto, para levá-lo as prateleiras. E sob essa análise, vai desde a produção, considerando a compra dos insumos, até a estimativa de vendas, com a estratégia de elaboração e colocação do produto no mercado.”

Deli & Cia: “Pouca rotatividade de funcionários, treinamos e preparamos nossos funcionários e eles têm oportunidade de crescer. Sofremos às vezes com outras empresas que roubam alguns dos nossos funcionários já formados. Nós temos um sistema completo, que possibilita um controle financeiro, acesso de clientes nas lojas, controle de vendas mostrando os produtos que mais vendem e/ou os que vendem menos. Mantemos três turnos de produção, o que possibilita, por exemplo, pão sempre fresco. Eu fico atento ao mercado em viagem. comprei um panetone com uma embalagem que chamou minha atenção, descobri que era de um fornecedor de Minas Gerais, no mesmo dia fui na fábrica, comprei e passei a utilizar nos nossos panetones fazendo um sucesso enorme.”

As **Práticas de Representação** que foram identificadas contribuem para descrever e mostrar a natureza da lógica de funcionamento do mercado de marcas próprias e como ele é moldado. Alguns elementos evidenciam o surgimento da atividade desse mercado, que passa por, movimentos de defesa e investimento nesse produto, na sua qualidade, no processo de evoluções históricas e da influência da marca própria para fidelização, associado ao estabelecimento e valorização das experiências no contexto espacial e sensorial de consumo, atuam como micro práticas dos agentes do setor, revelando uma capacidade de performatividade que visa mercadologicamente ser competitivo em comparação a indústria e marca líder, sob uma perspectiva do varejo no Brasil (KJELLBERG; HELGESSON, 2007;

LEME, 2015; NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2015; LEME; REZENDE, 2018; TONELLI *et al.*, 2018).

Walmart: “Desconheço alguma normativa voltada exclusivamente para Marca Própria, ainda que algumas empresas tenham uma participação maior que outras. Pode ser que exista, mas eu desconheço. Exceto o fato do processo de registro de uma marca.”

Deli & Cia: "A lei é uniforme mais a forma de fiscalizar, infelizmente não. Leis complexas, um grande desafio é seguir a legislação. Fiscalização com atuação, porém não educativas e diversos agentes com atuações distintas. E injustiças, principalmente dos fiscais municipais e estaduais. A empresa já foi multada por que um fiscal alegou diferença de poucos milímetros no pão.”

Já nas **Práticas Normativas** das marcas próprias não foi possível identificar um arcabouço legal especificamente voltado à definição da produção desses produtos, mas essas práticas encontram-se fundamentadas em leis, regulamentações, normas, permissões, registro de marcas, entre outras práticas que visam regulamentar o mercado varejista, no qual os sujeitos da pesquisa estão inseridos e que delimitam e influem, seja positivamente ou negativamente, na construção do mercado (KJELLBERG; HELGESSON, 2007). E o que aparece como desafio e tensão nesse aspecto é à atuação não uniforme dos agentes públicos que deixa o mercado exposto, causando insegurança em eventuais aplicações de sanções, além da carga tributária imposta à produção e comercialização dos produtos, sem distinções, impostas às empresas. Fato, que parece ser potencializado na realidade brasileira em comparação a outros países nos quais o consumo de produtos de marcas próprias já se encontra mais consolidado.

É importante ressaltar que o motivo de ter demonstrado de forma separada as Práticas desse Mercado, os aspectos verificados e identificados nessa subseção, foi para uma melhor visualização do leitor, mas as práticas de trocas, as práticas representacionais e as práticas normativas, atuam no mercado de forma conjunta e podem ser consideradas, na prática, como indissociáveis e interdependentes, uma vez que a ação de uma exerce influência nas demais (KJELLBERG; HELGESSON, 2007). Isso é reinterpretar todo o conjunto mais

amplo de decisões e ações de agentes inseridos em um contexto específico, e sintetizar essas atuações em prol da construção de um mercado dinâmico, completo e diverso, marcado por influências próprias, econômicas e sociais, e em alguns mercados, por tradições e valores de locais onde estão situados, que convergem e delimitam, a partir daí, as práticas de construção do mercado de marcas próprias no varejo do Brasil, o qual se encontra em contínuo desenvolvimento, estruturação e crescimento.

Conclui-se que os objetivos sejam Geral, ou Específicos propostos neste estudo, foram observados, independentemente, do grau em adesão à pesquisa Bibliográfica e aos objetivos das entrevistas. E foi possível verificar e identificar aspectos da construção do mercado de marcas próprias no varejo sob as Práticas de Mercado, combinado aos dispositivos de mercado, dando origem aos arranjos de Mercado, Transbordamento e Enquadramento, conforme demonstrado no Quadro 9 – Comparativo entre **WALMART/BIG BRASIL e DELI & CIA.**

Quadro 9 - Comparativo e Aspectos de Construção de Mercados Observados no Estudo

ASPECTOS CONSTRUÇÃO DE MERCADOS	WALMART/BIG BRASIL	DELI & CIA
TRANSBORDAMENTO E ENQUADRAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Teste Cego. - Contínuas transformações da marca própria no exemplo da PepsiCo do produto Doritos, é possível verificar nesse processo a existência de momentos da estabilização dos Arranjos de Mercado, o Enquadramento desse mercado que assimila e estabiliza o Transbordamento. 	<p>Os exemplos relatados na identificação do produto panetone com poucas frutas cristalizadas e a correção da produção feita pelo mestre de panificação, demonstra um momento de estabilização nesse mercado, o Enquadramento após ter verificado o Transbordamento. E cabe também considerando este mesmo produto, quando o proprietário passou a comprar de outro fornecedor nova embalagem, após</p>

ASPECTOS CONSTRUÇÃO DE MERCADOS	WALMART/BIG BRASIL	DELI & CIA
		<p>conhecer na compra de outro panetone. Se referem ao encontro de atores no processo de qualificação de um bem tornando-o disponível a um cliente final em potencial, sabendo que Encontros de Mercado geram imperfeições no mercado</p> <p>Transbordamentos, e que são corrigidos posteriormente os Enquadramentos com os processos de atribuição de valor.</p>
<p>PRÁTICAS DE TROCA</p>	<p>- Existe uma estrutura que normalmente envolve diversas áreas e etapas/estratégias:</p> <p>Desenvolvimento/Marketing, projetam marca, elaboram e pesquisam o gosto do consumidor.</p> <p>Produto/Embalagem.</p> <p>Estratégia de colocação no mercado/abastecimento, desenvolvimento da marca no mercado, através dos Banners, wobblers (material de merchandisings colocado a frente das prateleiras das gondolas) e samples (amostras).</p> <p>Estratégia de percepção do mercado, por duas formas: 1) Mídia ou 2) Introdução do produto no mercado, ponto a ponto de venda.</p> <p>- Pode utilizar o OPP, opção de primeiro preço, com produtos de marcas próprias com menor preço.</p>	<p>- Acompanhamento e controle é feito pelos proprietários, de forma contínua, presente e personalizada.</p> <p>- A diferença não é o preço.</p> <p>- Busca a identificação e o vínculo com o produto.</p> <p>- Dificilmente investe em propaganda.</p> <p>- Possui um sistema completo gerenciado pelo proprietário que dá: um controle financeiro, previsão de vendas, ticket médio, acesso de clientes, e o controle de vendas, inclui produtos que mais vende.</p>

ASPECTOS CONSTRUÇÃO DE MERCADOS	WALMART/BIG BRASIL	DELI & CIA
PRÁTICAS DE REPRESENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente a fabricação dos produtos das marcas próprias é feito por terceiros. - Existe uma área de planejamento que constrói uma marca: 1) primeiro ele entende o tamanho desse mercado, através de pesquisa de mercado 2) levantam qual o público potencial e qual o percentual que carece desse produto, para leva-lo as prateleiras 3) e sob essa análise, que vai desde a produção considerando a compra dos insumos, até a estimativa de vendas 4) a estratégia de elaboração e colocação do produto no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - A fabricação é própria. - Pouca rotatividade de funcionários, treinamos e preparamos nossos funcionários e eles tem oportunidade de crescer. - Sistema completo, que possibilita um controle e gerenciamento feito diretamente pelos proprietários. -Busca a identificação da marca, sem alterar a receita, mas ampliando o mix de produtos. - Mantem três turnos de produção, o que possibilita por exemplo, pão sempre fresco.
PRÁTICAS NORMATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - Desconhece normativa voltada exclusivamente para Marca Própria. Exceto o fato do processo de registro de uma marca. - Mas estão sob as leis, regulamentações, normas, permissões, registro de marcas, entre outras práticas que visam regulamentar o mercado varejista, no qual estão inseridos e que delimitam e influem, seja positivamente ou negativamente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Está sob as leis, regulamentações, normas, permissões, registro de marcas, entre outras práticas que visam regulamentar o mercado varejista, no qual estão inseridos e que delimitam e influem, seja positivamente ou negativamente. - Reconhece tensões na falta de uniformidade dos agentes de fiscalização, com a complexidade das

ASPECTOS CONSTRUÇÃO DE MERCADOS	WALMART/BIG BRASIL	DELI & CIA
		leis, e as injustiças, principalmente dos fiscais municipais e estaduais.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

4.2.1 O mercado e as marcas próprias no contexto observado nesta pesquisa sob as práticas de mercado identificadas nas empresas Deli & Cia e Walmart Brasil

A definição de mercado utilizada nesta pesquisa explora dentre outras a compreensão oriunda dos EMC, Estudos de Mercado Construtivistas (LEME, 2018; REZENDE, 2018), a qual de forma resumida argumenta que práticas de *marketing* constroem mercados. Ratificando essa perspectiva ontológica e epistemológicas, Kjellberg e Helgesson (2007) indicam que a noção de mercado, conduzida por contribuições oriundas da sociologia econômica, é resultante de processos contínuos de interações materiais e sociais entre organizações distintas. E sob o processo da construção de mercados, buscam ampliar a lente para os diferentes atores, os quais constroem e performam nestes mercados, e buscam alterar a visão meramente instrumental das teorias de marketing, passando a examinar as práticas que moldam os mercados, deixando de concentra-se apenas nos dispositivos de regulação de oferta ou demanda, e focando também nos aspectos performativos dos mercados.

Historicamente, os mercados vêm sendo visto como fenômenos naturais das sociedades, neutros, regulados pela dinâmica da oferta e procura. Entretanto, novas abordagens no campo da sociologia econômica se diferem do pensamento econômico neoclássico, considerando que a concepção dos mercados vai além dos modelos de regulação monetária, existindo também elementos sociais que modelam os mercados através de práticas (PANZUTTI, 2011; SCHURBET; SCHNEIDER, 2016; STEINER, 2012; KJELLBERG; HELGESSON, 2007). E o estudo das práticas de mercado proporciona o entendimento do contexto do mercado, além da identificação dos agentes envolvidos nas atividades e seus valores culturais, esta análise proposta por Kjellberg e Helgesson (2007), possibilita entender a forma de constituição dos mercados e a dinâmica entre as

práticas de troca, práticas de representação e as práticas normativas que os modelam, com estudos voltados muito mais sob o contexto organizacional e as diversas relações entre elas Leme e Rezende (2018).

Considero relevante a forma de abordagem dos EMC, mas é possível observar algumas lacunas, a exemplo, da abordagem do Mercado priorizando o estudo da relação, construção e dinamicidade sob a ótica das organizações, as quais são dotadas de poder e influência sobre um determinado mercado, como observado a exemplo da construção de mercado das Mercas Próprias, no qual o processo original e mais comum surge a partir das Práticas de Mercado, com a produção na indústria e disponibilidade no varejo supermercadista, para a escolha posterior pelo consumidor do produto, sem interferir na construção do mesmo.

Porém, esse movimento e comportamento vêm de maneira contínua sendo modificado no varejo, o qual favorecido por seu posicionamento e capilaridade no mercado, permite uma relação direta e sem intermediários com os consumidores, além da melhor, mais completa e atualizada informação sobre preferências, gostos e respostas imediatas dos mesmos. E com o auxílio da tecnologia aumentam ainda mais a possibilidade de manutenção e ampliação desse mercado em um horizonte futuro, refletindo diretamente no poder do varejista enquanto agente, ao direcionar atenção na relação com o agente consumidor, pesquisando, desenvolvendo e produzindo diretamente ou através de terceiros, o agente indústria. O que caracteriza a importância de todos os agentes, atores e dispositivos em um dado mercado.

Identifico ainda, como possível lacuna, ao observar que as Práticas de Mercado não podem ser restringidas as práticas de troca, práticas de representação e as práticas normativas, visto que, dependendo do objetivo do pesquisador e principalmente do mercado estudado, outros desdobramentos podem surgir, cito as práticas colaborativas Brito e Goia (2019), o que indica uma ampliada possibilidade de práticas de mercado, pois entendo que o Mercado pode ser visto de várias formas e assume diversos significados, seja em formato físico ou da forma que é representado em uma economia. Essas possibilidades e variações aumentam a importância de compreender sobre os mercados nas diferentes áreas, seja na administração, economia, marketing, pesquisas,

sociológica, dentre outras, verificando como são construídos. E entendendo a sua importância, bem como, o que eles representam para a sociedade e para as pessoas nelas inseridas, ressaltando que a convergência entre a literatura acadêmica e as práticas empíricas e/ou populares desempenham um papel fundamental em qualquer sociedade, incluindo a contemporânea, propiciando além da troca de produtos e serviços através dos mercados, estímulos aos consumidores para o surgimento de novas necessidades.

4.3 TENSÕES, DISPOSITIVOS E OS ARRANJO DE MERCADO VERIFICADO NAS EMPRESAS DELI & CIA E WALMART BRASIL

Na análise das entrevistas, foi possível identificar algumas Tensões e Dispositivos no Arranjo de Mercado na Construção de Marca Própria: 1) a fidelização da marca, 2) o preço 3) a busca pela qualidade/produto e embalagens com redução ou eliminação das rupturas.

4.3.1 Fidelização

No processo de construção de mercado do varejista supermercadista foi possível identificar, as marcas próprias, como um dos objetivos fundamentais utilizado pelas empresas, e que elas exercem um papel como ferramenta de fidelização do cliente às lojas, pois sendo os produtos de marca próprias encontrados apenas nesses estabelecimentos, isso obriga o cliente a voltar à loja para adquiri-lo novamente.

Foi possível verificar e identificar a relação com a fidelização, quando indagados sobre eventuais tensões que os produtos das linhas de marcas próprias poderiam sofrer, no transcorrer das entrevistas, sob os argumentos dos entrevistados:

Walmart: “A ideia é que a marca própria se encaixe as operações e estratégias da Cia, dentre elas a marca própria. A marca própria agregaria para qualquer atacado e negocio, a empresa Martins Dona do Tri banco é um exemplo de que possui marca própria. Isso diferencia na hora de fazer uma venda para o varejo, porque só você tem aquela marca, e você não vai entrar numa competição de preço por exemplo. Se o cliente aderir ele vai comprar aquela sua marca, o

que vai possibilitar um ambiente mais tranquilo. A marca própria possibilita um ambiente mais seguro e previsível, ainda que tenha concorrência, você consegue mensurar o custo daquele mercado, o tamanho, qual o espaço na prateleira para aquele mercado.”

Essa segurança está inserida entre um dos arranjos de mercado, a pacificação de bens, que é a garantia do controle, utilidade e a previsibilidade dos bens transacionados em um dado mercado. Pacificação, é utilizada no sentido literal – acalmar ou tornar passivo os bens para que possam ser atribuídos de valor e é auxiliado por Dispositivos de Mercado que favorecem a previsibilidade como identificadores de direito de propriedade, padronizadores, regendo a relevância dos atores. (ÇALISKAN; CALLON, 2010).

Walmart: “A parte da marca própria que era da empresa Walmart na época, ficou em parte correndo lateralmente, para ver o que irão fazer com essa construção, bem como em todas as áreas na empresa. O Walmart ainda detém 20% das ações, o que assegura ainda que não total, mas uma participação dentro das ações do grupo.”

Na busca pela fidelização da marca, foi identificada uma tensão no arranjo desse mercado. O Walmart Brasil passou a se chamar Grupo Big em agosto de 2019, um ano após o Fundo de Investimento Advent adquirir 80% da operação, essa aquisição resultou na entrada de novos atores, práticas e dispositivo de mercado.

Walmart:” O Grupo Big não é mais Walmart, o pessoal ainda está no período de reconstrução, com a venda das empresas foi vendido também os ativos, e entre eles as marcas próprias. E requer tempo e um processo para a transição destas marcas”.

E esse comportamento do mercado, relatado a cima pelos entrevistados, traz a relação com a noção de Arranjo de Mercado, que vem do francês *agencement*, seu significado é muito próximo de "arranjo" (ou "montagem"). Ele transmite a ideia de uma combinação de elementos heterogêneos que foram ajustados um ao outro, que está relacionado com e como as partes envolvidas nesse mercado se ajustam, de forma a permitir uma dada configuração dessas

partes, resultando em um arranjo. Mas os arranjos (assim como as montagens) podem implicar uma espécie de divisão entre os agentes humanos, aqueles que fazem o arranjo ou montagem e as coisas que foram arranjadas (ÇALISKAN; CALLON, 2010).

Deli & Cia: “Desde o início definir ter o meu próprio produto, copiar é mais difícil que produzir. Qualquer pessoa que tenha viajado para o exterior, frequentado um local, e se ele comeu algo que gostou um dia vai sentir saudades daquilo e quando retornar ele vai querer sentir a mesma sensação. O grande mercado não consegue criar um vínculo. Você sabe quem é o dono do Walmart, se o vir na rua o reconhece? Eu as vezes estou no shopping as pessoas falam comigo, eu muitas vezes não as reconheço, mas logo associo a um cliente da empresa.”

A empresa Deli & Cia decidiu focar em produtos com sua própria marca desde a sua fundação, não muda a receita, na busca por criar uma identidade e relação de vínculo entre seu produto e o consumidor, mas incorpora produtos novos, ampliando o mix e investindo continuamente na estrutura e na produção. E o controle e acompanhamento são feitos diretamente pelo proprietário e/ou sua esposa diariamente.

4.3.2 Preço

É notório que uma das motivações iniciais identificadas na construção de marcas próprias foi baseada em preço, mas esse posicionamento não se manteve em todas as linhas de produtos de marcas próprias criadas pelas grandes redes de supermercados e, principalmente, nos mercados que compõem os varejos de vizinhança, a exemplo, dos sujeitos dessa pesquisa, os quais passaram a apoiar o posicionamento das marcas próprias sob outros aspectos.

Walmart: “As empresas estão priorizando mais volumes pensando em toda a cadeia. Em momento de crise, como esse período de pandemia, é natural a busca por menor preço.”

O preço, na percepção do entrevistado do Walmart, ainda mantém uma relevância quando observa uma priorização na compra de maiores volumes dos

seus fabricantes, reduzindo o valor unitário, pensando em toda a cadeia, visando uma economia se utilizando de algumas práticas para esse dispositivo.

Walmart: “Muitas coisas estão saindo. As propagandas, por exemplo, as empresas estão tirando. As empresas compram plantações antes de colocar na terra”.

Isso demonstra que o preço exemplificado por Çalışkan (2007), o qual em tese é uma atitude corriqueira no mercado, pode ser utilizada como dispositivo para alterar as diversas dimensões do mesmo, na qual os comerciantes ‘produzem’ diversas formas de preço e realizam as transações conforme aquelas que melhor lhes convém; portanto, não se tratam apenas de uma questão de oferta e demanda, mas sim, de uma complexa interação entre atores dentro do processo de condução do mercado através de dispositivos.

Deli & Cia: “Nunca olhei preço do concorrente. Grande rede normalmente não tem produção própria.”

Já, para o proprietário da Deli & Cia, o fator preço não é um dispositivo que a empresa foca nos produtos de marcas próprias. Sendo uma loja de vizinhança e com indústria própria, possibilita o vínculo e a fidelização dos clientes com seus produtos.

Deli & Cia: “Na hora que uma grande rede de supermercado tiver um nível de produção igual a minha, ele terá que vender mais caro. A indústria e produção própria requer um controle maior. Poucas vezes fiz propaganda, normalmente utilizo redes sociais.”

Nesse contexto, a formação de preço, entre um dos cinco Arranjos de Mercado se refere a aplicação de metodologias de valoração para indexar um valor monetário ao bem; em que o encontro do valor ora atribuído pelas agências marketizantes e a expectativa de preço dos clientes finais acontece. Esse arranjo coordena a relação de concordância entre os bens ora pacificados e marketizados com o cliente final. Esse processo compreende a atribuição de valor e qualidade dos bens, logo valores qualitativos e quantitativos, que tornam o bem único para um dado cliente, sendo que a concordância no preço do bem é permitida via Dispositivos de Mercado conhecidos como valorímetros, que podem ser

ferramentas, procedimentos, máquinas, que auxiliem na tradução do valor do bem em termos monetários (ÇALISKAN; CALLON, 2010).

4.3.3 Qualidade

No aspecto qualidade, a criticidade do consumidor ao comprar uma marca própria é muito maior que com uma marca conhecida no mercado, e mesmo sendo possível identificar nos sujeitos dessa pesquisa exemplos de demonstração da capacidade do varejo produzir marcas próprias de qualidade, esse é um objetivo constante que provoca contínuas tensões nesse mercado.

Deli & Cia: “A qualidade é aquilo que nós estabelecemos como norma e mantemos. Nós controlamos de perto a qualidade, procuramos manter o mesmo produto atento aos melhores insumos, surgiu uma farinha de trigo nome medalha de ouro, melhor do que utilizávamos e possamos a usar.”

A Deli & Cia produz mais de 300 produtos de confeitaria de fabricação própria para vender a outros varejistas e consumidor final. Hoje, 50% da produção das empresas é de produtos próprios. Mantém a receita e formato dos produtos já fidelizados da mesma maneira, investindo continuamente na melhora dos insumos, embalagens e tecnologia. Mantém ainda um controle completo e acompanhamento diário, feito diretamente pelos proprietários, o que permite a redução e/ou eliminação das rupturas, bem como uma resposta rápida para melhoria de um determinado produto e a inclusão/ampliação do mix de produtos.

Deli & Cia: “Nós investimos nos melhores equipamentos, a exemplo a aquisição de um forno alemão que passou mais de 22 anos sem apresentar problema. Eu experimentei um panetone na loja e verifiquei que tinha poucas frutas cristalizadas, que não estava mantendo o padrão de nossa receita, falei com o mestre de panificação de que já tinha detectado o problema nesta produção e já tinha providenciado a correção.”

Walmart: “Uma marca não se constrói do dia para a noite e não é diferente com as marcas próprias. As empresas que possuem marcas próprias costumam fazer teste cego, o que é teste cego: eles pegam o fandangos da Elma Chips, os da Micos e os da York diferentes fabricantes e colocam em copos diferentes e

pede para as pessoas fazerem uma degustação e dizer qual o melhor e por que é melhor. E se o seu produto está acondicionado ao gosto do consumidor específico que você quer vender.”

Na Walmart, a motivação inicial na construção de marcas próprias foi baseada em preço, mas esse posicionamento não se manteve para todas as linhas de produtos de marcas próprias criadas pelas redes de supermercados no mercado nacional. Com isso, não mais só em preço estava apoiado o posicionamento das marcas próprias, os aspectos da qualidade ganharam importância no gerenciamento do portfólio dos produtos.

As ações, identificadas e descritas pelos sujeitos dessa pesquisa, reforçam que um pré-requisito, para os estudos dos dispositivos de mercado e a qualificação, é estudar como os compradores se apegam ao produto, para que designers e vendedores/atores proponham novas formas de cálculo de valor (CALLON; MUNIESA, 2005) e como dispositivos de mercados estão relacionados aos Arranjos de Mercado: o da **Agência Marketizante** e os **Encontros de Mercado**.

4.4 ARRANJO DE MERCADO TRANSBORDAMENTO E ENQUADRAMENTO DAS MARCAS PÓRPRIAS

Os Arranjos de Mercado segundo Çalışkan e Callon (2010), seriam um tipo de arranjo econômico que merece consideração e estudos da academia, e sua análise, coloca ênfase na concepção, produção e circulação de bens, com valoração, construção e a subsequente transferência de direitos de propriedade por meio de mediações monetárias, mecanismos de transação e sistemas de preço. Tendo seu entendimento oriunda do francês *agencement*, que está relacionado com como as partes envolvidas nesse mercado se ajustam, transmitindo a ideia de uma combinação de elementos distintos que já foram ajustados um ao outro, de forma a permitir uma dada configuração dessas partes, resultando em um arranjo.

Walmart: “A uma serie de tratativas que vão se elaborando ao longo do tempo para melhoria, adaptação, e enfim, convenção daquele público consumidor. Toda marca própria passa por transformações, a PepsiCo por exemplo passou por várias, o produto doritos desde 1993, o tamanho era maior, a crocância era

outra e sofreu várias transformações para ajuste ao público, que é um público mais jovem. Ele foi se regulamentando se encaixando e se desenhando ao gosto do consumidor. Nem sempre as pesquisas acertam em cheio, por isso tem que ter correção de trilhas.”

No exemplo dado pelo entrevistado sobre as contínuas transformações da marca própria da PepsiCo do produto Doritos, é possível verificar nesse processo a existência de momentos de estabilização dos **Arranjos de Mercado**, do **Enquadramento**, que permite inúmeras associações entre diversos atores, que as relações de uma rede sejam captadas e desassociadas umas das outras. Nesse exemplo, a configuração desse mercado assimila e estabiliza o **Transbordamento**, modificando sua configuração, o **Arranjo de Mercado**.

O Quadro 10 demonstra de forma resumida os Arranjos de Mercado conforme Çalışkan e Callon (2010), considerando como referência o histórico de evolução das Marcas Próprias contextualizada na seção 2.1, desenvolvido pelo Autor, com base em Souza (2019).

Quadro 10 - Arranjos de Mercado Observados

Conceito	Definição
1) O Arranjo de Pacificação de Bens	o processo de pacificação dos bens, que corresponde ao processo da evolução previsível da qualidade de um produto para que essa estabilidade facilite ações organizadas para edificar relações de transação.
2) O Arranjo da Agência Marketizante	as agências marketizantes, se referindo a capacidade dos atores de competirem pelo direito de definir bens e valor.
3) O Arranjo dos Encontros de Mercado	os encontros de mercado, que se refere ao encontro dos bens a serem valorados com os atores que valoram esses bens.
4) O Arranjo de Formação de Preço	na formação dos preços, se refere a aplicação de metodologias de valoração para indexar um valor monetário ao bem.
5) O Arranjo de Desenho de Mercado	é a manutenção do desenho do mercado, que diz respeito a definição, consolidação e aprimoramento

Conceito	Definição
	desses arranjos a partir dos Práticas de Mercado realizadas no mercado.

Fonte: Elaborada pelo autor desta dissertação.

A implantação de Arranjos de Mercado é um dos objetivos primários na condução de Práticas de Mercado. Foi possível identificar os cinco processos de Arranjos de Mercado (ÇALIŞKAN; CALLON 2010), observando a evolução da construção do Mercado de Marca Própria, se atribuirmos a ela, papéis diferentes seja como agente ou ator no mercado em si.

1 - O processo de Pacificação dos Bens, que corresponde ao processo da evolução previsível da qualidade do produto Marca Própria, na busca contínua e principal pela fidelidade do consumidor, contextualizada na própria evolução histórica caracterizada por Motesano (2016) em cinco gerações, que resulta na estabilidade, facilitando ações organizadas para edificar relações de transação, direito de propriedade, como o registro da marca, atribuído a importância dos atores com o suporte dos Dispositivos de Mercado.

2 - As Agências Marketizantes, o próprio surgimento da Marca Própria, o qual teve como objetivo por parte do varejo, ser uma ferramenta de fidelização de clientes e estratégia comercial visando reduzir a dependência em relação à indústria, caracteriza-se um processo de valor atribuído por atores aos bens pacificados, que permitem identificar quais bens serão valorizados com o auxílio dos Dispositivos de Mercado, tornando a Marca Própria um ativo no mercado supermercadista.

3 - Os Encontros de Mercado, as Marcas Próprias estão obtendo maior qualidade e os constantes investimentos têm aumentado sua participação no total das vendas do varejo, com uma trajetória, em que os encontros de diversos atores, no processo de qualificação e valorização do bem, buscam tornar disponível ao cliente final, como as aquisições e fusões, comuns no mercado supermercadista, os quais resultam em concentração, gerando imperfeições neste mercado, **os Transbordamentos**, que são corrigidos posteriormente com os dispositivos de mercado que geram **os Enquadramentos**.

4 - Na Formação dos Preços, ficaram claras as diferenças e alguns momentos de similaridades no processo de construção do preço entre as duas empresas participantes desta pesquisa. A empresa Deli & Cia objetiva o valor qualitativo atribuído por meio de experiências diferenciadas oferecidas ao consumidor, buscando construir uma identidade e conseqüente fidelidade com o produto. Já a empresa Walmart Brasil, ainda que aos poucos venha direcionando esforços e investimentos em outros aspectos, o preço ainda é valorado de forma quantitativa e monetária, sendo utilizado como dispositivo de diferencial no mercado das Marcas Próprias, em detrimento do gosto e opinião do consumidor em potencial.

5 – Por fim, a Manutenção do Desenho do Mercado ao observar os resultados, comportamento e performance do mercado de Marcas Próprias, a partir das Práticas, é possível relacionar ao Desenho de Mercado, o qual remete às coordenações de relações sociotécnicas e como essas influenciam na performatividade do mercado, criando uma versão dinâmica do mercado, consolidando os processos, seja de economização ou abstração. E tendo os Dispositivos de Mercado, nesse arranjo, a função de permitir o funcionamento regular do arranjo em questão, consolidando-o e aprimorando-o, é que podemos citar a Formação de Preço, como exemplo.

Neste estudo foi possível verificar o processo de **Transbordamento e Enquadramento** na construção do mercado da Marca Própria em sua evolução, contextualizada pelas cinco gerações em diversos momentos da sua história, conforme demonstra o quadro 1, o qual caracteriza o percurso que conduziu práticas e encontros de diversos atores, entre eles as fusões e aquisições dos mercados supermercadistas gerando concentração. Essas práticas influenciaram o mercado, as quais geraram imperfeições de forma que ocorreram Transbordamentos, e durante esta trajetória e ao passo que novos Arranjos de Mercado são propostos, aparecem os dispositivos, desse mercado, impelido por momentos de tensão. E se este processo resultar em consolidação, sem a necessidade de ser transformado em um novo Arranjo de Mercado, mas com estabilização e melhoria, observando a participação convergente dos atores, é instituído o Enquadramento.

Diante disso, e se considerarmos a possibilidade da Marca própria assumir funções e papéis distintos na construção do mercado, é possível afirmar que, enquanto um ativo do setor supermercadista, ela atua como um dispositivo, que causa transformações no mercado, oriundas de tensões contínuas, inicialmente, provocadas pela relação entre os agentes varejo e a indústria. E como complemento, já sugerindo uma analogia do comportamento enquanto mercado, mas reduzido a observação do processo de Marcas Próprias em si, enquanto produto, posto que ao passar por mudanças contínuas para estabilizar-se ou melhorar neste mercado, influenciadas por dispositivos e conduzidos por atores, os processos de transbordamento e enquadramentos são provocados conforme já descritos, através de Práticas deste Mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível observar que os Estudos de Construção de Mercado são modelos adequados para explicar a formação dos mercados enquanto elementos performáticos, mas sobretudo sob a perspectiva de funcionamento prático, possibilitando o mapeamento das interações entre os Atores, Dispositivos de Mercado e Práticas, representando os produtos dessas interações de forma a posicionar a função de cada um desses elementos no contexto construtivo e mutável dos mercados, conforme demonstrado nesta pesquisa, que teve como objetivo **identificar as Práticas de Mercado no processo de Construção de Mercado das Marcas Próprias no Brasil no contexto do varejo supermercadista, conduzidas por um supermercado de menor porte e uma grande rede de supermercados**. Bem como buscar uma maior familiaridade sobre os Arranjos de Mercado que permitem a compreensão de associações entre atores humanos e não-humanos para promover enquadramentos e transbordamentos (ÇALIŞKAN; CALLON, 2010), verificando como essas Práticas de Mercado são efetivadas, já que o estudo destas lança o olhar do pesquisador à ação, à mudança, para compreender como os mercados são realmente construídos. Por isso se complementam.

Sugere-se que o processo de transbordamento e enquadramento no Arranjo de Mercado são pontos cruciais para a observação de transformações nas Práticas de Mercado. Sob esses aspectos, verifica-se uma intenção objetiva e o importante papel dos atores envolvidos nesse mercado em estruturar e ampliar práticas voltadas à transformação da produção, da comercialização e do consumo de marcas próprias no varejo do Brasil em significados econômicos, sociais e locais. E com todo um arcabouço material e discursivo sintetizados em produto que se reveste, em determinados contextos, de valores sociais e culturais tem-se, a construção do mercado de marcas próprias.

Observou-se que Práticas de Mercado de mesma natureza são transportadas para as perspectivas de outros atores contidos em um ordenamento, que podem ou não replicar essas Práticas de Mercado, ou criar novas Práticas de Mercado.

Podem-se citar os estudos de posicionamento de produtos de marcas próprias no mercado, por exemplo, bem como nas gôndolas dos supermercados, além de verificar como os atores de mercado modificam e estruturam linhas de produtos e os próprios produtos de marca própria de forma a mudar o cálculo de valor de consumidores, como as práticas de mercado alteram e modificam esta relação, como as embalagens de produtos de marcas próprias modificam o cálculo de valor dos consumidores no ato da compra. Nestes casos, também alteram e modificam os mercados e os arranjos de mercado, enquanto dispositivos de marketing (LEME, 2015).

Diante do que foi verificado nesta pesquisa, é possível identificar uma analogia do Jardim Inglês, proposta por Kjellberg e Helgesson (2007), na Construção de Mercado das Marcas Próprias; indicando que uma das motivações para a compra de um produto de marca própria, passa pela necessidade inicial do consumidor indo de encontro ao ofertado pela empresa varejista, relacionada a oferta e demanda de produtos.

Nesse mercado, existe a atuação das empresas seja em maior ou menor proporção, com maior ou menor estrutura, e com a participação de diferentes agentes e atores, os quais buscam a representação do produto de marca própria, quando investem desde a criação, implantação e aceitação pelo consumidor, além de serem observados nas Transações aspectos relevantes como os tratos locais, culturais, econômicas e sociais para que esse mercado permaneça organizado.

Complementando, as Translações são as transformações que ocorrem nesse mercado, e os Dispositivos de Mercado são as ferramentas utilizadas pelos Atores, identificadas, respectivamente, seja em uma grande empresa ou de menor porte/local, como os que foram sujeitos desta pesquisa. As Práticas de Troca são identificadas nas ações das áreas de Administração das empresas, sejam no planejamento, no marketing e no operacional; As Práticas representacionais, na identificação e o vínculo com o produto; e as Práticas Normativas, quando se submetem a esse mercado, leis, regulamentações, normas, permissões, registro de marcas, entre outras práticas que visam regulamentar, para que ele, de fato, seja construído. Reforçando, ainda, que estas práticas atuam no mercado de forma conjunta e podem ser consideradas, na prática, como indissociáveis e

interdependentes, uma vez que a ação de uma exerce influência nas demais (KJELLBERG, 2007; HELGESSON, 2007).

Ao atribuir a importância das práticas dos atores enquanto performam em seus arranjos de mercado, os EMC possibilitam aos pesquisadores do campo ter uma visão processual do mercado. Ou seja, o mercado não deve ser um objeto de estudo meramente ferramental e preocupado com resultados. Ao contrário, a riqueza do olhar processual e longitudinal (temporal) pode proporcionar aos pesquisadores do campo um olhar mais crítico sobre a prática de mercado.

Neste estudo, foi possível verificar alguns comportamentos e ações, similares ou não, assimilados e dissociados que resultam em **Enquadramentos** ou **Transbordamentos** nos Arranjos de Mercado, provocados por tensões contínuas nesse mercado, como o processo da busca pela qualidade, a valorização do preço do produto de marca própria, o qual, dentre os aspectos de mercado, destaca-se a importância e desafio do desenvolvimento e investimento nas embalagens, além das ações para diminuir ou eliminar as rupturas. Identificando os **Arranjos de Mercados** formados ao longo do processo de evolução e investimento das marcas próprias, sob a perspectiva do varejista e da necessidade ou exigência de entrega aos consumidores.

Ao introduzir marcas próprias na empresa, o varejista se diferencia das outras. Na criação e gestão da marca, é necessária uma estratégia clara de posicionamento de preço, qualidade e faixa de atuação, não existe certo ou errado, mas é preciso estar atento ao que o cliente quer e/ou precisa. Nos últimos anos, as marcas próprias estão tomando maiores proporções nas grandes redes do varejo brasileiro, com bons resultados sendo divulgados, e as menores redes estão descobrindo também os benefícios que elas podem trazer. O maior de todos, sem dúvida alguma, é a boa, velha e valiosa, fidelização de clientes. Sem deixar de citar o aumento da cesta de compras, novos clientes, melhora da imagem de preço e/ou qualidade.

Nessa pesquisa foi possível identificar algumas das **Forças Competitivas** básicas, Porter (2004): seja na entrada de novos produtos, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos

compradores e rivalidade entre os atuais concorrentes. No Brasil, o mercado de marcas próprias é competitivo, os consumidores tendem a procurar produtos e serviços que possuem as características necessárias para satisfazê-lo, aliado à base de atributos do varejo, como atendimento, preço e qualidade. A marca própria surgiu como uma ferramenta de fidelização de clientes e uma arma comercial para reduzir a dependência que o varejo sempre teve em relação à indústria.

Foi possível verificar que as marcas próprias estão ganhando em qualidade e participação no total de vendas do varejo e numa luta constante para ampliar as margens de lucro e controlar a cadeia de produção. O sucesso vem das lojas que usam suas linhas de Marca Própria para inovar e não apenas copiar marcas nacionais já consagradas como fizeram no passado, mas que também enfrenta desafios para a imagem das Marcas Próprias, como sua embalagem, além da difícil missão de convergir o lançamento de uma marca própria de um varejista com a indústria.

Complementa-se a identificação das **Estratégias Genéricas** enunciadas por Porter (1990). Quando traz a necessidade do varejo em oferecer produtos diferentes dos da indústria, visto que um dos principais objetivos da marca própria é a fidelidade. A empresa busca a vantagem competitiva através da diferenciação, o objetivo é se tornar única na mente do cliente, oferecendo e atendendo de maneira singular suas necessidades. O modo de atingir essa diferenciação pode ser feito de várias maneiras: produto, sistema de entrega ou numa grande variedade de outros fatores, os quais não precisam, necessariamente, ser enfocadas pela empresa. De acordo com cada estratégia de negócio, a empresa poderá adequar novos elementos e conceitos, tanto ao produto quanto ao serviço, e, conseqüentemente, formar uma estratégia única que melhor se adéque ao seu negócio, bem como a que melhor proporcione vantagens competitivas junto a um ou a vários setores de atuação.

E ao verificar o processo histórico e contínuo de evolução das marcas próprias, foi possível identificar as estratégias de Mintzberg (2000), em um mercado de rápidas e constantes mudanças, em que os consumidores querem e precisam que sejam entregues serviços e produtos com qualidade e respeito

daquilo que eles necessitam. Desenvolver marcas próprias para os setores de varejo pode ser uma estratégia de entrada em novas categorias ou canais com baixíssimo risco e investimento e que passa pela inovação. Neste mercado, as organizações estabelecem planos para o seu futuro, a estratégia pretendida ou intencional e também extraem padrões do seu passado, a estratégia realizada. Como posição, a estratégia olha para baixo, para o ponto onde o produto encontra o cliente e também olha para fora, para o mercado externo. E como perspectiva, a estratégia olha para dentro da organização e também olha para cima buscando a grande visão da empresa Mintzberg (2000).

De maneira geral, este estudo buscou maior familiaridade e ampliação do modelo teórico de análise proposto, ao verificar o processo de Construção de Mercado das Marcas Próprias e identificar as Práticas desse Mercado, bem como algumas Estratégias Competitivas. E ao traçar relações, identificou-se elementos e atores importantes para compreender como os movimentos de transformação ocorrem de fato, construindo a performatividade deste mercado pesquisado. Além disso, outras questões, não necessariamente relacionados aos objetivos traçados na geração da pesquisa, foram possíveis serem identificadas, as quais não foram tratadas, por ser um dos grandes desafios que o pesquisador enfrenta, em não desviar do foco, diante as suas limitações.

Esta pesquisa traz relevantes informações sobre a construção do mercado de marcas próprias e pode contribuir de modo prático, ou seja, com informações para os agentes envolvidos e/ou interessados neste mercado, além de servir como base para desenvolvimento de estudos futuros em outras áreas do varejo. Na área acadêmica contribui, por exemplo, no campo de estudos em marketing, ao explorar a abordagens dos Estudos de Mercado Construtivistas (EMC's) ainda pouco estudado no país, sobretudo na área de Administração. Além de demonstrar aspectos sobre a construção do mercado de marcas próprias, ao mesmo tempo em que são geradas evidências da aplicação do referido arcabouço teórico que podem ser aproveitadas por outros estudos focados na compreensão e explicação dos processos de construção de outros mercados específicos.

Esse estudo reforça que a verificação e identificação de um determinado mercado, contribui tanto para o pesquisador como os agentes envolvidos, numa

análise mais detalhada de suas particularidades econômicas, estratégicas, mercadológicas, organizacionais e operacionais, revelando algumas situações específicas do setor, como inovações, práticas de produção, estratégias de marketing, comportamento do consumidor, tendências de produtos, bem como relações com agentes do ambiente institucional, as Práticas de Mercado.

Dentre as limitações, mas ao mesmo tempo como ganho na pesquisa, o fato do entrevistado, que é gerente de negócios da Walmart Brasil desde 2008, não ser o responsável atual e direto das operações de marcas próprias no Grupo Big, mas que enfatizou que sua contribuição é oriunda de uma experiência de 30 anos de mercado, sendo 15 na indústria e 15 no varejo e que veio de uma empresa que “respirava marcas próprias”, isso trouxe a percepção de visão de um ator ter vivenciado dois agentes que integram esse mercado.

Ainda como limitação, o alcance deste trabalho, visto que não apenas o mercado varejista é amplo como a cadeia deste mercado envolve mais atores do que apenas os dois sujeitos da pesquisa e entrevistados, se observados no âmbito da construção de mercado e a inclusão de atores distintos nesse contexto, poderá revelar sob outras óticas, mais as Práticas de Mercado, a Cadeia de Translação e os Arranjos desses Mercados.

E como sugestão para pesquisas futuras, existem diversas possibilidades no campo da administração e na área de marketing, o de desenvolvimento e exploração teóricas apontadas neste trabalho, como outros desdobramentos e agentes do próprio mercado varejista, o qual é amplo. Verificar os aspectos de construção de mercados das marcas próprias em outros agentes como compradores e fornecedores. Além de pesquisas de construção de mercados com outra, ou outras empresas, que, dependendo do seu tamanho ou objetivo, pode ser investigado um número maior de atores, ampliando o leque de opções incluindo outros segmentos, seja varejo ou atacado, objetivando identificar em quais situações a utilização desses modelos são mais adequados.

Explorar mais os elementos, as dimensões políticas e de poder mobilizadas, tanto para manutenção do enquadramento quanto para provocar sua perturbação, identificando o que contribui para a performatividade de um

determinado mercado. Ou como poderia ser desestabilizado no momento em que são verificadas questões referentes ao consumo político, comércio justo e/ou responsabilidade ambiental. Qual a seria o enquadramento resultante em formação? Que outras versões do mercado seriam performadas? Entre outras.

E ainda, como sugestões para estudos futuros é importante que os pesquisadores desenvolvam estudos com aplicações empíricas em torno da construção das práticas de mercado, pode-se dizer que estudos longitudinais podem contribuir muito na aplicação desse modelo teórico. Estudar a construção de mercados é importante, haja vista o significado que este abrange em termos econômicos, mercadológicas, culturais e sociais (ARSEL; BEAN, 2012).

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. Trad. Alfredo Bosi. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ACOSTA, Daniela Caldas. Do ordinário ao extraordinário: a formatação do mercado de cachorro-quente prensado. *In*: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2019. p.1-14.
- AGUIAR, D. R. D. Concentração do mercado varejista alimentar brasileiro. *In*: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais [...]**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/13/730.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2021.
- ARAUJO, Luis; KJELLBERG, Hans; SPENCER, Rob. Market practices and forms: introduction to special is-sue. **Marketing Theory**, v. 8, n. 1, 2008.
- ASBRA - ASSOCIAÇÃO DE SUPERMERCADOS DE BRASÍLIA. [Portal]. Disponível em: <https://www.asbra.com.br/> Acesso em: 30 jan. 2021.
- BIG. [Portal]. Disponível em: <https://www.big.com.br/sobre-o-grupo/nossa-historia> Acesso em: 30 jan. 2021.
- BORGES, Alex Fernando; SILVESTRE, Juliana; ENOQUE, Alessandro Gomes. A Construção do Mercado de Cervejas Artesanais e Especiais no Brasil: Origem, Evolução e Estado Atual. *In*: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2019. p.1-16.
- BRITO, Natalia da Silva Caldas Brito; GOIA, Marisol Rodriguez. Reciprocidade e Mercado: Uma Análise sobre um Aplicativo de Empréstimo de Objetos. *In*: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2019. p.1-11.
- ÇALISKAN, K.; CALLON, M. Economization, part 2: a research programme for the study of markets. **Economy and Society**, v.39, n. 1, p.1-32, fev. 2010.
- CORACCINI, Raphael. **Pão de Açúcar, Carrefour e Riachuelo destacam o papel das marcas próprias**. 2019. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2019/04/25/pao-de-acucar-carrefour-e-riachuelo-destacam-o-papel-das-marcas-proprias/>Acesso em: 30 jan. 2021.
- DALMORO, Marlon; MATOS, Celso Augusto; BARCELLOS, Marcia Dutra. Barreiras e Motivadores na Construção de Mercados Mais Sustentáveis: um Olhar a partir dos Produtores de Alimentos Orgânicos. *In*: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2019. p.1-16.
- DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DELI & CIA. [Portal]. Disponível em: <https://deliecia.negocio.site/> Acesso em: 30 jan. 2021.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R.; MONTEIRO, G. F. A. Supermarkets and their impacts on the agrifood system of Brazil: the competition among retailers. **Agrobusiness**, v. 21, n. 2, p. 133-147, abr. 2005.

GRANT, John. **The Green Marketing Manifesto**. TJ International Ltd. Great Britain. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2008.

HERNON, P. Components of the research process: where do we need to focus attention? **The Journal of Academic Librarianship**, v.27, n.2, p.81-89, mar. 2001.

JR SÁ-SILVA, C.D. de ALMEIDA; GUINDAN, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v.1, n.1, jul.2009.

KELLER, Kevin K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KJELLBERG, H.; HELGESSON, C.-F. On the nature of the markets and their practices. **Marketing Theory**, v.7, n. 2, p. 137-162, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEFF, Enrique. **Ecologia, capital e cultura: a territorialização da racionalidade ambiental**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LEME, P. H. M. V. **A construção do mercado de cafés certificados e sustentáveis da UTZ Certified no Brasil: as práticas e os arranjos de mercado**. 2015. Tese (Doutorado) - Lavras: UFLA, 2015.

LEME, P. H. V. M.; REZENDE, D. C. Práticas de Mercado e a Construção de Mercados: Análise dos Cafés Certificados e Sustentáveis da Utz Certified no Brasil. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2016. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2016. p.1-16.

LEME, P. H. V. M.; REZENDE, D. C. D. A construção de mercados sob a perspectiva da Teoria Ator-Rede e dos Estudos de Mercado Construtivistas (EMC). **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, 8, n. 2, p.133-151, jul./dez. 2018.

LIVE com Neide Montesano, Marcelo Maia e Luciana Tortorelli Mioto. O que queremos para as Marcas Próprias Pós COVID-19. 26 maio 2020. Disponível em: <https://abmapro.org.br/eventos/o-que-queremos-para-as-marcas-proprias-pos-covid-19/> Acesso em: 05 nov. 2020.

LIVE ABMAPRO recebe representantes Grupo Big Brasil, Village Cepam e

Mulheres do Varejo. Crescimento das Marcas Próprias no Brasil, 25 junho 2020. Disponível em:

<https://acontecendoaqui.com.br/comunicacao/crescimento-das-marcas-proprias-no-brasil-e-tema-de-live> Acesso em: 05 nov. 2020.

MACIEL, Gustavo Nunes; LEME, Paulo Henrique Montagnana Vicente. Construção de Mercados: uma revisão sistemática. *In*: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2019. p.1-16.

MARTINS, J. R. **Grandes marcas grandes negócios**: como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora. 2. ed. São Paulo: Global Brands, 2005. Disponível em:

<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-grandes-marcas-grandes-negocios.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2020.

MÁTTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MENDONÇA, G.M. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 4. ed. Salvador: Editora UNIFACS, 2015.

MERABET, Daniel de Oliveira Barata; BARROS, Denise Franca. Performatividade crítica e formação de mercados: uma reflexão teórica para investigação do consumo político de produtos orgânicos e agroecológicos: a construção do mercado de café. *In*: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2019. p.1-16.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MONTEIRO NETO, C. B. Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 3, jul./ set. 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v8-3-art05a.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2020.

MONTEIRO, G. F. A. **Estrutura e concorrência no varejo de alimentos**: o mercado de consumo integrado. 2007. 121f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 5, p. 101-108, 2006. Disponível em: <http://www.uninove.br/ojs/index.php/gerenciais/article/viewFile/135/1000>. Acesso em: 05 nov. 2020.

NIELSEN COMPANY. **Global Private Label Report**: the rise of the value conscious shopper - March 2011. New York, 2011. Disponível em:

www.au.nielsen.com/site/documents/PrivateLabelGlobalReportAgo2016.pdf. Acesso em: 01 ago. 2016.

_____. **Marcas próprias 2016**: 17º estudo anual. São Paulo, 2016.

OTTMAN, Jacquelyn A. **Marketing verde**: desafios e oportunidades para a nova era do marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

PINTO, C. D. **Análise da concorrência no setor de supermercados de salvador na perspectiva de uma política antitruste**. 2007. 140f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano) - Universidade Salvador, Salvador, 2007.

PIRES, Francinei da Silva. **Marcas próprias no contexto econômico nacional com ênfase no setor supermercadista a partir dos anos 90**. 2002. 97 f. Monografia (Graduação Ciências Econômicas) - Universidade Católica Salvador – UCSAL, Salvador, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

QUEVEDO, Ananda Barboza. **As marcas próprias como estratégia competitiva do varejo supermercadista**: um estudo sobre a experiência brasileira recente. 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós- Graduação em Economia, Porto Alegre, 2011.

REALE, GETÚLIO SANGANGALLI. Governamentalidade de marketing: a biopolítica da construção dos espetáculos de futebol brasileiros. *In*: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2019. p.1-14.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SCUR, G.; SOUZA, R. C. **Perspectivas do investimento em bens salário**. Projeto perspectivas do investimento no Brasil. Sistema produtivo 06. 2009. Disponível em: http://www.projetopib.org/arquivos/ds_benssalario_grande_varejo.pdf. Acesso em: 26 set. 2020.

SOUZA, Cassio Eduardo Candido; LEME, Paulo Henrique Montagnana Vicente. Certificação socioambiental na produção de café sustentável: A Construção do Mercado de Café. *In*: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2019. p.1-16.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. **As 8 razões pelas quais marcas próprias vão continuar crescendo no varejo**. 2019. Disponível em: <https://mercadoconsumo.com.br/2019/07/29/as-8-razoes-pelas-quais->

marcas-proprias-vao-continuar-crescendo-no-varejo/ Acesso em: 26 set. 2020.

STRATEGIC Planning toolkit. Disponível em:
<https://www.slidesalad.com/product/mintzberg-5ps-strategy-google-slides-template/>. Acesso em: 26 set. 2020.

WIKIPÉDIA. Disponível em:
https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas. Acesso em: 20 fev. 2021.

APÊNDICE A - MODELO DE ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA, QUE SERÁ APLICADO ÀS EMPRESAS

1 – Modelo de Roteiro para Entrevista Semiestruturada, que será aplicado às empresas.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Data: _____ Local Entrevista: _____

Nome

Entrevistado: _____

Empresa:

1. Em sua opinião qual significado da Marca Própria para o mercado como um todo? Incluindo para quem quer trabalhar com ela e para quem já é detentor?
2. Em sua opinião, o que pode influenciar as práticas de mercado Marcas Próprias e seu desenvolvimento? Por quê? (Atores humanos e não humanos Ator/Rede).
3. Descreva particularidades associadas ao atual contexto do mercado, ressaltando aspectos econômicos, estratégicos, mercadológicos, organizacionais e operacionais.
4. Quais ações são realizadas na produção, promoção, comercialização desenvolvimento dos produtos Marca Próprias?
5. Como se dão as Práticas de Mercado: de Troca, Representação e as Normativas?
6. Como o mercado de Marcas Próprias se organiza?

7. Como ele é transformado ou melhorado?
8. Como se dão as ações em pesquisa, investimento, tecnologia?
9. Como se deu mercado de Marcas próprias na empresa?