



**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DO VAREJO DE ALIMENTOS:** uma perspectiva da qualidade percebida do consumidor em relação aos supermercados e suas marcas próprias

***GENERIC STRATEGIES OF FOOD RETAIL: a perspective of the perceived quality of the consumer in relation to supermarkets and their own brands***

Administrador Matheus Ferreira Sousa Degrande – mf.degrande@gmail.com  
FEARP/USP – Ribeirão Preto – SP - Brasil

Profa. Pós-Dra. Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro – hrstamashiro@ibest.com.br  
Faculdade de Tecnologia (FATEC) – Sertãozinho – SP – Brasil

Prof. Associado Edgard Monforte Merlo – edgardmm@usp.br  
FEARP/USP – Ribeirão Preto – SP – Brasil

Juliana Clemente Pocai – juliana.pocai@koandina.com  
Pós graduanda em Administração (FMU) – São Paulo – SP – Brasil

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar estratégias genéricas, sob a perspectiva de qualidade percebida do consumidor, dos supermercados Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart e suas respectivas marcas próprias Qualitá, Viver e Great Value. Este objetivo foi alcançado a partir da aplicação de um questionário de qualidade percebida avaliando variáveis de influência na satisfação do consumidor, variável dependente. Através de regressão linear múltipla, constatou-se que a satisfação do consumidor em relação aos supermercados Wal-Mart e ao Pão de Açúcar estão relacionadas a aspectos de diferenciação competitiva e que a satisfação do consumidor perante as marcas próprias Qualitá, Viver e supermercado Carrefour é composta de variáveis relativas a preços competitivos aliados a qualidade superior em relação a concorrência. A satisfação do consumidor perante a marca Viver, por sua vez, apresentou aspectos centrados na liderança de custos. O estudo é relevante para expandir oportunidades de pesquisas futuras sobre estratégias a partir de qualidade percebida do consumidor e pesquisas referentes a marcas próprias, temas pouco abordados pelos estudos brasileiros.

**Palavras-chave:** Varejo alimentício. Estratégias. Qualidade percebida. Satisfação do consumidor. Marcas próprias.

## ABSTRACT

This research aimed to identify generic strategies, under the perspective of consumer's perceived quality of supermarkets Pão de Açúcar, Carrefour and Wal-Mart and their respective brands Qualitá, Viver and Great Value. This objective was reached through the application of a questionnaire of perceived quality evaluating variables of influence on consumer satisfaction, a dependent variable. Through multiple linear regression, it was verified that consumer satisfaction with Wal-Mart supermarkets and Pão de Açúcar are related to aspects of competitive differentiation and that consumer satisfaction with the private labels Qualitá,



Great Value and the supermarket Carrefour is composed of variables relating to competitive prices allied to the superior quality when compared to competitors. Consumer satisfaction with the brand Viver, in turn, presented aspects focused on cost leadership. The study is relevant to expand opportunities for future research on strategies based on perceived quality of the consumer and research related to private labels, subjects not commonly approached by Brazilian studies.

**Keywords:** Food retail. Strategies. Perceived quality. Consumer satisfaction. Private Labels.

**DOI:**

## 1 INTRODUÇÃO

O setor varejista apresentou mudanças drásticas neste início do século XXI com a intensificação do uso de serviços pela internet, o que têm modificado de forma abrupta os formatos de lojas e de interação com os consumidores. Em relação ao varejo brasileiro, muitos formatos de lojas deixarão de existir nas próximas décadas, devido às transformações sofridas no setor, como a intensificação do uso da internet, o aumento da globalização e o aumento da concentração *de market-share* por grandes varejistas (PARENTE, 2000). No entanto, apesar de altas expectativas do intenso uso da internet no varejo e o desaparecimento do varejo físico, há um segmento ainda muito dependente de suas instalações físicas: o segmento alimentício, que ainda depende da existência de necessidade dos consumidores tocarem e verem os produtos (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

O aumento do consumo, e, conseqüentemente das vendas pode ser resultado das inovações tecnológicas, a qual possibilita aumento da informação sobre produtos e satisfação e lealdade do consumidor, ou seja, influenciando a decisão de compra (PANTANO; VIASSONE, 2014). Porém, esta satisfação e lealdade é dependente também da qualidade percebida dos produtos e dos serviços, a qual é reflexo do posicionamento e construção das marcas, objeto de estudo no presente trabalho. O posicionamento das marcas permite vantagem competitiva, uma vez que a marca reduz a incerteza do consumidor e se ela é forte, portanto usufrui alta fidelidade dos clientes (KAPFERER, 2003). Este posicionamento somente é efetivo quando ele é percebido pelo consumidor, tornando o valor percebido por este a maior fonte de vantagem competitiva para a organização (WOODRUFF, 1997). Para tanto, a marca pode ser sim fonte



de vantagem competitiva, desde que a estratégia e construção da marca seja refletida no valor percebido da marca.

Diante do exposto, busca-se responder a seguinte pergunta de investigação: quais são as estratégias competitivas dos supermercados WalMart, Carrefour e Pão de Açúcar? Partindo-se deste questionamento, o objetivo geral da pesquisa é identificar as estratégias competitivas dos supermercados WalMart, Carrefour e Pão de Açúcar.

## 2 CONCEITO DE VAREJO

O varejo consiste em diferentes segmentos de produtos destinados ao consumo final. Segundo Kotler e Armstrong (2011), o varejo envolve todas as atividades de vendas de produtos e serviços direcionadas ao consumidor final. O varejo, portanto, se trata do último canal de distribuição no setor alimentício e, no que concerne aos seus estabelecimentos, pode ser dividido em *Speciality Store; Department Store; Supermarket; Convenience Store; Discount Store; Off-price retailer* e *Superstore* (KOTLER; ARMSTRONG, 2011). Parente (2000) define o varejista como qualquer organização cuja atividade principal consiste na venda de produtos e serviços para o consumidor no final. No entanto, quando fabricantes e atacadistas realizam vendas diretamente ao consumidor final não são enquadrados como varejistas, uma vez que esta não é sua principal fonte de receita (PARENTE, 2000). O autor estudou especificamente o varejo no Brasil, dividindo-o em 10 tipos descritos abaixo:

- Bares: verifica-se neste tipo de varejo a oferta de produtos alimentícios para consumo local e imediato.
- Mercarias: este tipo de varejo se localiza em regiões de baixo potencial de mercado com espaço físico pequeno, de até 50 m<sup>2</sup>.
- Padarias: geralmente bem-sucedidas em regiões densamente povoadas se caracteriza pela produção de boa parte dos produtos oferecidos.
- Minimercados: localizados nas periferias das cidades brasileiras, apresentando linha de produtos similar à da mercearia.
- Lojas de Conveniência: localizadas principalmente em postos de gasolina, mas que apresentam concorrentes fortes como padarias cada vez mais equipadas e hipermercados 24 horas.



- Supermercados compactos: caracterizados pelo sistema de autosserviço com linha completa de produtos, porém em baixo volume.
- Supermercados convencionais: supermercados de porte médio que apresentam alta variedade de produtos.
- Superlojas: apesar deste tipo de varejo apresentar predominantemente produtos alimentícios, observa-se também a venda de produtos não alimentícios, como têxteis e eletrônicos.
- Hipermercados: podem ser considerados hipermercados as grandes lojas de autosserviço que oferecem produtos alimentícios e não alimentícios, mas diferenciando-se das superlojas pela alta variedade destes últimos.
- Clubes Atacadistas: destacam-se pela venda no varejo e no atacado (para comerciantes) com preços abaixo do mercado.

## **2.1 Posicionamento estratégico**

O varejo alimentício, constituído tanto de empresas de pequeno e médio porte quanto de grandes organizações que trabalham com maior variedade de produtos, como hipermercados como o Wal-Mart e Carrefour, engloba a venda de produtos alimentícios diretamente ao consumidor final. Para tanto, o sucesso estratégico do varejo depende exclusivamente da satisfação do cliente final, ou seja, último cliente do canal de vendas.

Esta satisfação depende do posicionamento da marca varejista, uma vez que a decisão sobre este afeta tanto o lucro da empresa quanto o lucro da concorrência (MAKADOK; ROSS, 2013). O posicionamento estratégico foi definido por Levy e Weitz (2001 apud DEVLIN; BIRTWISTLE; MACEDO, 2003) como a construção do design e a gestão do mix do varejo de modo a criar uma imagem do varejista na mente de consumidor relativamente aos seus concorrentes.

Doyle (1989) define o posicionamento estratégico como a escolha de um segmento de mercado de atuação e a maneira como um negócio irá se diferenciar da concorrência. No entanto, o posicionamento estratégico não deve ser confundido com a estratégia corporativa, pois o posicionamento abrange o nível de determinados produtos operando em um mercado específico (BROOKSBANK, 1994). O posicionamento estratégico ainda abrange a inter-



relação de 3 componentes: público-alvo, concorrentes potenciais e vantagem competitiva (CORSTJENS; DOYLE, 1983).

Deve-se compreender primeiramente a seleção de cada componente para maximização do valor pelo posicionamento estratégico, alcançando vantagem competitiva, a qual possibilitará diferenciação da oferta de valor de uma organização perante suas concorrentes, ou seja, reflexo do desenvolvimento de competências sustentáveis a longo prazo que dificilmente serão copiadas pela concorrência (BROOKSBANK, 1994).

Para Brooksbank (1994), a seleção de público alvo deve basear-se em 3 proposições: de que os consumidores comumente se diferem entre si; podem ser diferenciados de acordo com variáveis de comportamento; e de que a segmentação possibilita as organizações almejarem entrada em mercados específicos. Tal segmentação foi definida por Kotler e Keller (2012) como o agrupamento de grupos que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. Nota-se na literatura diferentes tipos de segmentação de clientes. Ruiz, Chebat e Hansen (2004) realizou a segmentação do varejo, especificamente em lojas de shopping, através de atividades dos consumidores. Já Kim et al (2006) realizou segmentação baseada no valor do cliente para a empresa, focando no desenvolvimento estratégico. A seção a seguir traz a metodologia da pesquisa.

## **2.2 Estratégias competitivas**

O conceito de estratégia foi abordado nos estudos acadêmicos por diversos autores. Andrews (1980) definiu a estratégia como sendo um padrão de decisões que determinam e explicitam seus objetivos, identificando também o segmento de negócio que a organização atua. Chandler (1990) denominou a estratégia como um modelo para definição de objetivos de longo prazo e como plano de ação. No entanto, abordando a estratégia de maneira mais ampla, Porter (1985) afirma que o alcance de vantagem competitiva depende da escolha de três estratégias competitivas genéricas: diferenciação, liderança em custo e foco, tratadas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) como estratégias no nível de negócios.



## **2.3 Estratégia de diferenciação**

A diferenciação refere-se à empresa se tornar única em determinado mercado tomando-se como base a percepção de atributos relevantes para os consumidores, os quais são peculiares para cada indústria (PORTER, 1985). Esta estratégia toma como base a hipótese de necessidade da produção de bens diferenciados a custos competitivos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Além disso, a diferenciação é recorrentemente relacionada à eficácia do processo de inovação em uma empresa, como demonstraram Das e Joshi (2007), que analisaram os fatores internos à organização que impactam no sucesso da implementação do processo de inovação, os quais incluem a estratégia de diferenciação, além do grau de autonomia operacional dos funcionários e a propensão à riscos. Prajogo e Sohal (2006) demonstraram em seu estudo a correlação mais forte entre a estratégia de diferenciação e a inovação de processo e produto do que estes dois indicadores correlacionados à Gestão de Qualidade Total. Ansoff (1990) define dois tipos de diferenciação. Uma delas é a diferenciação de mercado e a outra é diferenciação de produto. Boehe e Cruz (2010) destacam que a diferenciação de produto cria barreiras de entrada, proteção contra imitação e lealdade do consumidor Gebauer, Gustafsson e Witell (2011) reconhece a existência também da diferenciação na dimensão de serviço como forma de sustentar vantagem competitiva. Oliva e Kallenberg (2003 apud Gebauer, Gustafsson e Witell, 2011, p.1271) afirmaram que neste tipo de diferenciação, nos segmentos varejistas, as empresas mantêm os produtos como fonte principal de capitalização, tendo o serviço ao consumidor uma contribuição marginal ao lucro. É válido enfatizar que este tipo de estratégia diminui a sensibilidade dos clientes aos preços à medida que a fidelidade do cliente à marca aumenta (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), o que conseqüentemente, modifica a demanda, aumentando-a (DICKSON; GINTER, 1987), além de isolar a empresa da rivalidade competitiva (MAKADOK; ROSS, 2013).

### **2.3.1 Estratégias de foco**

A estratégia de foco é utilizada quando a organização visa atender necessidades de um determinado segmento ou nicho específico em detrimento de outros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Esta estratégia apresenta vantagem competitiva ao possibilitar a



organização a atuar em segmentos mais lucrativos (PORTER, 1997). No entanto, esta vantagem não é reflexo de uma oferta de benefícios superiores aos dos concorrentes, mas sim a existência de benefícios que são compatíveis com os requisitados pelos clientes de determinado segmento (SHARP, 1991). Além disso, deve ser ressaltado que a eficiência desta estratégia depende da segmentação efetiva, condicionada pela separação homogênea dos grupos de consumidores (WEDEL; KAMAKURA, 2012). A segmentação efetiva, comentada anteriormente, depende da condição de um segmento ser mensurável, substancial, acessível, responsivo e acionável. Wedel e Kamakura (2012) explicam que o critério de mensuração depende da possibilidade de identificação dos clientes em cada segmento a partir de variáveis que apresentem facilidade na mensuração. Os autores também explicam que para a segmentação ser substancial, os segmentos devem representar uma proporção do mercado que assegure a rentabilidade de programas de marketing direcionados. Em relação a acessibilidade, esta é tratada pelos autores como a possibilidade de o segmento ser alcançado pelos esforços de marketing. O critério de segmento acionável, de acordo com os autores, concerne na condição dos clientes e o mix de marketing para satisfazê-los serem compatíveis com os objetivos e competências centrais da organização. Por sua vez, o critério do segmento ser responsivo refere-se aos segmentos reagirem de forma diferente aos esforços de marketing. Deve-se enfatizar também a inclusão pelos autores de um critério não considerado por Kotler, que se trata da estabilidade dos segmentos. Wedel e Kamakura (2012) constataam que em um longo período para implementação de um esforço integrado de marketing é provável que não haja sucesso deste caso haja mudança de comportamento dos consumidores que compõem o segmento.

### **2.3.2 Estratégia de liderança em custo**

Esta estratégia tornou-se bastante comum nos anos 70 com a popularização da curva de experiência e que exige a construção de instalações físicas em escala eficiente (PORTER, 2004). Este posicionamento da empresa não está restrito somente ao preço baixo, uma vez que possibilita a organização também oferecer valor agregado e preços competitivos aos produtos, conforme Ravald e Gronroos (1996). Os autores analisam a importância da curva de experiência para a liderança através de relacionamento forte entre empresas. Este relacionamento, condicionado a longo prazo, implica em maior segurança e credibilidade reduzem os custos de



esforço do consumidor para aquisição do produto (RAVALD; GRONROOS, 1996). Além disso, a vantagem do relacionamento a longo prazo, segundo os autores, consiste em maior eficiência de custos e rentabilidade. Em relação ao varejo supermercadista, especificamente, a estratégia de preço é tão importante que Tang, Bell e Ho (2001) afirmam que o formato de preços impacta como as pessoas compram. Este impacto está relacionado ao trade off entre custo variáveis e custos fixos ao varejo supermercadista decidir entre oferecer o High-low-pricing e o Every-Day-Low-Pricing, o que implica em custos menores no primeiro quando se compra um volume menor; e custos menores no segundo quando se compra uma quantidade maior de produtos (BELL, HO, TANG, 1998). Hoch, Dreze e Purk (1994) definem a estratégia de Every-Day-Low-Pricing como uma estratégia de preços contínuos, afirmando que o sucesso desta estratégia de margens de lucro menores depende da percepção do consumidor de que os preços são baixos. Por outro lado, a estratégia de High-Low-Pricing é definida como o formato de preços promocionais (HOCH; DREZE; PURK, 1994). Fassnacht e Ell Hussein (2013) estudaram diversos fatores que impactam na estratégia de preço, como as características do mercado consumidor, características do varejista, e dos seus concorrentes. Em relação ao mercado consumidor, Zeithaml (1988) estudou a percepção de preço pelo consumidor afirmando que o valor monetário que o consumidor sacrifica para comprar um produto pode ser maior ou menor dependendo da qualidade percebida do consumidor, sendo necessário então que a organização reconheça as diversas maneiras em que seu consumidor percebe o valor ofertado. Vale ressaltar também, tratando-se sobre as características dos 27 concorrentes, que a estratégia de preço que a organização utiliza para atrair seus clientes também sofre impacto das estratégias dos varejistas concorrentes (SHANKAR; BOLTON, 2004).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo foi dividido em duas etapas, que consistiram na coleta de dados e na análise dos dados por regressão linear múltipla, possibilitando a identificação das estratégias das marcas próprias através da percepção do consumidor. A primeira etapa se tratou da aplicação de um questionário de qualidade percebida. A segunda etapa, consistindo em pesquisa quantitativa descritiva, a qual tem o objetivo de descrição de características ou funções de



mercado (MALHOTRA, 2001), envolveu a análise das respostas dos questionários identificando as estratégias correspondentes às percepções de qualidade dos consumidores.

O questionário de qualidade percebida foi respondido por 104 estudantes da Faculdade de Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo com a finalidade de utilização de amostras mais acessíveis. Para tanto, a amostragem do presente trabalho é definida como amostragem por conveniência, a qual consiste em uma técnica não probabilística visando obter respondentes convenientes, ou seja, que se encontram no lugar exato e no momento certo, conforme Malhotra (2001) e Hair (2009).

As hipóteses testadas são descritas abaixo e foram testadas em cada supermercado de maneira independente. Buscou-se no trabalho, como será visto na próxima seção, a validação destas variáveis e, a partir desta validação, a identificação da estratégia de cada supermercado e de sua marca própria. As hipóteses do estudo utilizadas para cada um dos supermercados estudados são demonstradas abaixo.

- H1: O consumidor possui consciência da marca (empresa) estudada
- H2: O consumidor tem **conhecimento** do supermercado
- H3: O **ambiente** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H4: **Facilidades** oferecidas tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H5: O **serviço** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H6: O **ambiente** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H7: A **localização** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H8: **Segurança de consumo** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H9: **Atendimento** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H10: **Preço** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H11: **Custo-benefício** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H12: **Lealdade** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H13: **Fidelidade** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H14: **Variedade de produtos** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H15: O consumidor possui **conhecimento da marca própria** estudada
- H16: A **qualidade de produtos alimentícios da marca própria** tem impacto positivo na satisfação do consumidor



- H17: A **segurança de consumo de produtos alimentícios da marca própria** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H18: O **preço da marca própria** tem impacto positivo na satisfação do consumidor
- H19: O **custo benefício da marca própria** tem impacto positivo na satisfação do consumidor

No processo de análise, adotou-se neste estudo, regressão linear múltipla. De acordo com Hoffman (2016) a regressão linear múltipla é utilizada quando o valor da variável dependente é função de duas ou mais variáveis. Hoffman (2016) também afirma que o  $R^2$  ajustado encontrado no modelo de regressão linear múltipla indica o percentual da soma de quadrados total que é explicado pela regressão linear ajustada. O modelo é composto dos valores betas de cada variável, que, de acordo com Hair et al. (2009) refletem o quanto o desvio padrão de uma variável independente impacta na variável dependente.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os principais resultados encontrados no processo de tabulação e análise dos dados são descritos a seguir.

- **Wal-Mart**

A H1, relativa ao grau de conhecimento do supermercado, advinda do item 1 do questionário é verdadeira em relação ao supermercado. O valor da média encontrado nas respostas é 4,32 e a moda é 5. Vale lembra que opção de número 1 e 2 de cada pergunta de múltipla escolha do questionário é relativa ao não conhecimento do supermercado. A frequência de respondentes analisada indica que 86,6 % dos respondentes conhecem bem a marca.

Em relação a H2, relativa a consciência da marca, conclui-se que a hipótese é verdadeira visto que a média de respostas é de 3,63, ou seja, superior a 3 e o percentual de respostas “Concordo” e “Concordo totalmente” é de 53,5 %. As hipóteses H5, H7, H8 e H14 são verdadeiras. Portanto as variáveis que tem impacto na satisfação do consumidor do supermercado são serviço ao consumidor, localização, e segurança alimentar e variedade de



produtos. O modelo, então, se relaciona a estratégia de diferenciação, uma vez que, as hipóteses H11, relativa ao impacto do custo benefício na satisfação, e a H10, que se refere ao impacto do preço na satisfação foram rejeitadas.

A estratégia de diferenciação relaciona com ganhos acima da média de retorno, uma vez que a demanda é menos sensível ao preço. Este resultado por sua vez apresenta um contraste com a proposta de valor percebida do Wal-Mart nos Estados Unidos, em que esta proposta, com ênfase na liderança de custos que possibilitou o alto sucesso do supermercado.

Em relação a marca própria Great Value do Wal-Mart, verifica-se que a hipótese H15 foi rejeitada, visto que a média para as respostas da pergunta PN14 é de 2,62, o que demonstra que poucos respondentes conhecem a marca própria. Além disso, a porcentagem também é alta para as opções “discordo” e “discordo totalmente”, o que soma 48,1%. No que concerne a satisfação do consumidor em relação a marca própria, as hipóteses H16 e H19 são verdadeiras, o que implica que a variável qualidade de marca própria e a variável custo-benefício da marca própria possuem impacto positivo na satisfação.

As demais hipóteses não mencionadas foram rejeitadas. Identifica-se então que a satisfação em relação a marca Great Value está relacionada ao custo-benefício e a qualidade de marca própria. Portanto, a estratégia genérica da marca se adequa ao conceito de estratégia híbrida, que se refere a simultaneamente alcançar diferenciação e preço baixo em comparação com os concorrentes, a partir do engajamento em atividades que ofereçam diferenciação a partir de custo baixo (BAROTO; ABDULLAH; WAN, 2012). Vale dizer, então que a oferta de produtos alimentícios da marca consiste em garantir qualidade a um preço compensado por esta.

- **Carrefour**

Analisando as respostas referentes ao supermercado Carrefour, se conclui que H1 e H2 são verdadeiras visto que a média de respostas para cada uma dessas hipóteses é de 3,86 e de 4,61, respectivamente. O que implica que o consumidor conhece bem o supermercado Carrefour. Além disso, 95,2 % da população pesquisa respondeu “concordo” e “concordo totalmente” para a PN2 e 67,5 % para a PN1.

Em relação a satisfação do supermercado Carrefour, foi observado que as hipóteses H5, H10 e H14 são verdadeiras, o que implica que as variáveis relativas a variedade de produtos,



serviço ao consumidor e preço possuem impacto positivo na satisfação do consumidor, considerando este supermercado. Além disso, a partir do modelo de regressão linear realizado com a identificação dos betas de cada variável mencionada nessa seção, pode-se inferir que a estratégia genérica do supermercado Carrefour está relacionada a proposta de valor de diferenciação de serviço e preço, simultaneamente, o que se constitui como estratégia híbrida, que almeja o preço competitivo e qualidade superior (DAVID, 2011)

Por outro lado, no que concerne a marca própria Viver do supermercado em questão, verifica-se que os respondentes conhecem a marca própria, uma vez que a média de respostas é de 3,35 e a moda é 4. A porcentagem total para as respostas “Concordo” e “Concordo totalmente” é de 56,8 %.

Sobre a satisfação do consumidor perante a marca própria, pode-se afirmar que as hipóteses H16, H18 e H19 são verdadeiras, ou seja, as variáveis de qualidade da marca própria, custo benefício e preço possuem impacto positivo na satisfação do consumidor. A partir dos betas da equação de regressão linear apresentada na seção de análise das respostas, foi identificado que a estratégia da marca está relacionada a liderança de custo, ao apresentar uma correlação entre preço e satisfação moderada e positiva.

- **Pão de Açúcar**

Ao analisar o supermercado Pão de Açúcar, foi constatado que os respondentes da pesquisa possuem consciência em relação às características da empresa, visto que a média de respostas para esta variável é de 3,75 e a moda é de 4. Além disso, a soma do percentual de respostas “concordo” e “concordo muito” para a variável de conhecimento da empresa é de 65,3 %, portanto, a hipótese H1 é verdadeira. Em relação ao conhecimento da empresa, pode-se afirmar também que a hipótese H2 é verdadeira, pois se observa uma média de respostas de 4,13 e moda 4 para a PN1.

O percentual de respondentes que conhecem bem o supermercado é um total de 78,8 % da amostra. Em relação à satisfação do supermercado, foi constatado que as hipóteses H7, H14, H13, H10 e H6 são verdadeiras, o que implica na afirmação de que as variáveis localização, variedade de produtos, fidelidade do consumidor e preço possuem impacto positivo na satisfação do cliente.



É possível inferir que a estratégia do Pão de Açúcar está relacionada a estratégia de diferenciação, ou seja, almeja a competitividade a partir da criação de valor superior a concorrência. Apesar de haver uma consideração em relação ao preço percebido pelo consumidor, deve ser ressaltado que na diferenciação, a empresa cria valor ao consumidor através da qualidade superior, produtos inovadores e imagem da marca (BAROTO; ABDULLAH; WAN, 2012) e ao fazer isso a organização torna a demanda menos sensível ao preço.

Adicionalmente, a variável fidelidade, que compõe o componente de lealdade estudado anteriormente, é uma das variáveis do modelo de regressão linear encontrado, o que reforça ainda que a estratégia adotada pelo supermercado Pão de Açúcar é de diferenciação, visto que a diferenciação cria lealdade no consumidor (BOEHE; BARIN CRUZ, 2010). No que se refere a marca própria Qualitá, do Pão de Açúcar, constata-se que a hipótese H2 é verdadeira, pois foi obtida uma média de 3,57 e moda de 4 para a PN2. O percentual total de respondentes que conhecem bem a marca é de 61,5 %.

Em relação a satisfação, verifica-se que as hipóteses H16, H18, H19 são verdadeiras, ou seja, as variáveis qualidade de marca própria, custo benefício e segurança de consumo tem impacto positivo sobre a satisfação do consumidor. Portanto, a estratégia da marca própria Qualitá está mais adequada então para a estratégia híbrida de diferenciação e liderança de custo, visto que, a proposta de valor da marca possui variáveis dos componentes de valor percebido e da qualidade percebida e que esta estratégia se relaciona com a oferta de valor superior a concorrência pela organização a partir de um equilíbrio eficiente entre o preço e este valor oferecido (DAVID, 2011).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho identificou as estratégias genéricas de Porter dos supermercados Carrefour, Wal-Mart, Pão de Açúcar e de suas respectivas marcas próprias, Viver, Great Value e Qualitá. A identificação das estratégias somente foi possível através da aplicação de um questionário de qualidade percebida adaptado para o estudo de supermercados e suas marcas próprias, visando identificar o impacto das variáveis de ambiente, facilidades, serviço,



qualidade de produtos alimentícios, localização, variedade, atendimento, lealdade, fidelidade, preço e custo-benefício.

A partir de análise de regressão linear de 104 estudantes da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo. Com a utilização da regressão linear se obteve o modelo de regressão que explica a satisfação do consumidor em relação ao supermercado e suas marcas próprias. Foi identificado que as estratégias de diferenciação se adequam aos supermercados Wal-Mart e Pão de Açúcar. Por outro lado, a estratégia que se adequa ao Carrefour é a estratégia híbrida, que combina diferenciação e preço competitivo.

Ainda foi possível observar que as estratégias dos supermercados não são necessariamente adotadas nas suas marcas próprias. A estratégia da marca própria Viver, diferentemente do supermercado Carrefour, está relacionada a liderança de custos, e, as marcas Qualitá e Great Value, dos supermercados Pão de Açúcar e Wal-Mart se relacionam a estratégia híbrida de liderança de custos aliada a diferenciação de produto. As estratégias identificadas são refletidas pela percepção de qualidade do consumidor, mas não necessariamente são estas as estratégias que os gestores das empresas e respectivas marcas próprias decidiram adotar.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: The strategy process: concepts and contexts. **Prentice Hall**, 1980.
- ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial, 265 páginas. **Atlas, São Paulo, Brasil**, 1990.
- BAROTO, M. B.; ABDULLAH, M. M. B.; WAN, Hooi Lai. Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 20, p. 120, 2012.
- BELL, David R.; HO, Teck-Hua; TANG, Christopher S. Determining where to shop: Fixed and variable costs of shopping. **Journal of Marketing Research**, p. 352-369, 1998.
- BOEHE, Dirk Michael; BARIN CRUZ, Luciano. Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance. **Journal of Business ethics**, v. 91, p. 325-346, 2010.
- BROOKSBANK, R. The anatomy of marketing positioning strategy. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 4, p. 10-14, 1994.



CHANDLER, Alfred Dupont. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT press, 1990.

CORSTJENS, Marcel; DOYLE, Peter. A dynamic model for strategically allocating retail space. **Journal of the Operational Research Society**, p. 943-951, 1983.

DAS, S.R., JOSHI, M.P. Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk taking propensity, *Journal of Operation Management*, v. 25, p 643-660, 2007.

DAVID, F. R. **Strategic management: Concepts and cases**. Peason/Prentice Hall, 2011.

DEVLIN, Derek; BIRTWISTLE, Grete; MACEDO, Norma. Food retail positioning strategy: a means-end chain analysis. **British Food Journal**, v. 105, n. 9, p. 653-670, 2003.

DICKSON, Peter R.; GINTER, James L. Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. **The Journal of Marketing**, p. 1-10, 1987.

DOYLE, P. Building successful brands: the strategic options. **Journal of consumer Marketing**, v. 7, n. 2, p. 5-20, 1989.

FASSNACHT, Martin; EL HUSSEINI, Sabine. EDLP versus Hi–Lo pricing strategies in retailing—a state of the art article. *Journal of Business Economics*, v. 83, n. 3, p. 259-289, 2013.

GEBAUER, Heiko; GUSTAFSSON, Anders; WITELL, Lars. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1270-1280, 2011.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica—tradução da 7ª edição norte-americana*. São Paulo: Cenage Learning, 2008.

HOCH, Stephen J.; DREZE, Xavier; PURK, Mary E. EDLP, Hi-Lo, and margin arithmetic. **The Journal of Marketing**, p. 16-27, 1994.

HOFFMANN, Rodolfo et al. *Análise de regressão: uma introdução à econometria*. 2016.

KAPFERER, B. *Beyond rationalism: rething magic, witchcraft and sorcery*, Berghan books, New York, 2003

KIM, Su-Yeon et al. Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. **Expert systems with applications**, v. 31, n. 1, p. 101-107, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. Upper Saddle. 2011.



KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MAKADOK, R.; ROSS, D. G. Taking industry structuring seriously: A strategic perspective on product differentiation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 5, p. 509-532, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PANTANO, Eleonora; VIASSONE, Milena. Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 21, n. 1, p. 43-47, 2014.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. Editora Atlas, 2000.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. 1985. New York: FreePress, v. 43, p. 214, 1985.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. **Measuring Business Excellence**, v. 1, n. 2, p. 12-17, 1997.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**, Elsevier: Campus, Rio de Janeiro, 2004

PRAJOGO, Daniel I.; SOHAL, Amrik S. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. **European Journal of Operational Research**, v. 168, n. 1, p. 35-50, 2006.

RAVALD, A., GRONROOS, C., The value concept and relationship marketing, **European Journal of Marketing**, v. 30, n.2 , 1996.

RUIZ, Jean-Paul; CHEBAT, Jean-Charles; HANSEN, Pierre. Another trip to the mall: a segmentation study of customers based on their activities. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 11, n. 6, p. 333-350, 2004.

SHANKAR, Venkatesh; BOLTON, Ruth N. An empirical analysis of determinants of retailer pricing strategy. *Marketing Science*, v. 23, n. 1, p. 28-49, 2004.

SHARP, Byron. Competitive marketing strategy: Porter revisited. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 9, n. 1, p. 4-10, 1991.

TANG, Christopher S.; BELL, David R.; HO, Teck-Hua. Store choice and shopping behavior: How price format works. **California Management Review**, v. 43, n. 2, p. 56-74, 2001.

WEDEL, Michel; KAMAKURA, Wagner A. **Market segmentation: Conceptual and methodological foundations**. Springer Science & Business Media, 2012.



WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the academy of marketing science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **The Journal of marketing**, p. 2-22, 1988.