

# **O impacto da intensidade concorrencial das marcas do distribuidor e do preço no desempenho da categoria**

**Manuel António Lourenço dos Reis**

Tese para obtenção do Grau de Doutor em  
**Gestão**  
(3<sup>o</sup> ciclo de estudos)

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço  
Co-orientador: Prof. Doutor José Luís Mendes Loureiro Abrantes

Presidente do Júri:  
Prof. Doutor Joaquim Mateus Paulo Serra

Júri:  
Prof. Doutor Óscar González-Benito  
Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço  
Prof. Doutor Pedro Miguel Lopes Mota Veiga

**17 de junho de 2021**



# Agradecimentos

Para a realização deste trabalho foi muito importante o apoio de várias pessoas e instituições, às quais apresento os meus sinceros agradecimentos.

Aos meus orientadores, Professora Doutora Arminda Paço e Professor Doutor José Luís Abrantes, por todo o apoio ao longo deste tempo;

Aos meus colegas da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, pelo incentivo e disponibilidade;

À Universidade da Beira Interior pela oportunidade de aí poder frequentar o curso de doutoramento e por ter disponibilizado um conjunto de recursos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho;

À Kantar (Espanha), especialmente à Sra. Raquel Arribas (Diretora das Relações Internacionais) por disponibilizar os dados para a execução deste trabalho;

E por fim, um agradecimento muito especial à minha família, pelo seu apoio constante.



## Resumo

A investigação sobre o desempenho da categoria de produto tem sido alvo de particular atenção nos trabalhos científicos realizados ao longo das últimas décadas. Apesar das inúmeras pesquisas sobre este assunto, poucos são os estudos que a relacionam com as marcas do distribuidor. Considerando esta lacuna, este estudo pretende contribuir para uma maior compreensão sobre o tema no contexto do desenvolvimento das marcas do distribuidor.

Este trabalho investiga a influência do preço e do sortido do retalhista no seu desempenho ao nível da categoria de produto. As hipóteses são testadas usando modelos de regressão linear para séries temporais. Os dados utilizados foram disponibilizados pela Kantar com informação relativa aos maiores retalhistas que operam em Espanha, referente ao período de 2012 a 2016.

O trabalho realizado permitiu verificar que as marcas do distribuidor são relevantes para o desempenho da categoria de produto. Os resultados indicam que a gestão do sortido e do preço das marcas do distribuidor e das marcas do produtor têm diferentes importâncias na gestão da categoria de produto. A estratégia de preços utilizada pelo retalhista também tem implicações nesta gestão.

Os resultados evidenciam que em cinco dos nove retalhistas considerados, quanto maior for a diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor, maior será a quota de mercado da categoria de produto do retalhista. Verifica-se ainda que o número de SKU das marcas do produtor, tem uma influência positiva no desempenho da categoria de produto do retalhista. De um modo geral, a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido, tem um impacto negativo na quota de mercado dos retalhistas que seguem a estratégia de preços HiLo.

Tendo por base estes resultados, são apresentadas algumas diretrizes para a gestão da categoria de produto neste setor.

## Palavras-chave

Retalhista; marca do distribuidor; desempenho da categoria de produto; SKU (*Stock Keeping Unit*), preço



# Abstract

Particular attention has been paid on the research on the performance of product categories in the scientific work carried out over the past few decades. Despite the numerous amounts of research on this subject, there are few studies that can relate it to private labels. Considering this gap, this study aims to provide a greater understanding on the topic, in relation to the development of store brands.

This work investigates the influence of the retailer's price and assortment on its performance at the product category level. The hypotheses are tested using linear regression models for time series. The data used was made available by Kantar with information on the largest retailers operating in Spain, for the period from 2012 to 2016.

The work carried out made it possible to verify that the private labels are relevant to the performance of the product category. The results indicate that the management of price and the assortment of private labels and national brands have different levels of importance in the management of the product category. The pricing strategy used by the retailer also has implications for this management.

The results show that in five of the nine retailers considered, the bigger the price difference between national brands and private labels, the greater the market share of the retailer product category. It is also verified that the SKU number of the national brands has a positive influence on the performance of the retailer product category. In general, the proportion of SKU of private labels in the assortment has a negative impact on the market share of retailers who follow the HiLo pricing strategy.

Based on these results, some guidelines for the management of the product category in this sector are presented.

## Keywords

Retailer; private label; product category performance; SKU (Stock Keeping Unit), price.



# Índice

Capítulo 1 .....	1
Introdução .....	1
1.1. O mercado retalhista alimentar espanhol. Definições e características .....	1
1.2. As marcas do distribuidor versus as marcas do produtor no mercado retalhista alimentar .....	4
1.3.    Objetivos, proposta do modelo de investigação e contribuições da tese ..	9
1.4.    Estrutura da tese.....	11
Referências bibliográficas.....	12
Capítulo 2.....	16
A influência da relação entre o preço das marcas do produtor e do distribuidor na quota de mercado dos retalhistas alimentares .....	17
2.1. Introdução .....	17
2.2. Conceção do Modelo de Investigação e Hipóteses .....	19
2.3. Cenário de estudo e dados .....	21
2.4. Resultados e análise.....	24
2.5. Conclusão .....	27
Referências bibliográficas.....	30
Capítulo 3.....	35
A relação entre o preço e sortido da categoria de produto no seu desempenho.....	35
3.1. Introdução .....	35
3.2. Conceção do Modelo de Investigação e Hipóteses .....	37
3.3. Cenário de estudo e dados .....	39
3.4. Resultados e análise.....	42
3.5. Conclusão .....	46
Referências bibliográficas.....	50
Capítulo 4.....	55
O peso das marcas do distribuidor no sortido e o seu desempenho na categoria de produto e no mercado .....	55
4.1. Introdução .....	55
4.2. Conceção do Modelo de Investigação e Hipóteses .....	57
4.3. Cenário de estudo e dados .....	58
4.4. Resultados e análise.....	61
4.5. Conclusão .....	65
Referências bibliográficas.....	69
Capítulo 5.....	73
Conclusões .....	73
5.1. Contribuições teóricas.....	73
5.2. Contribuições práticas para o setor de retalho .....	75
5.3. Limitações e futuras pesquisas.....	76
Referências bibliográficas.....	77



# Lista de Figuras

Figura 1.1: Quota de mercado dos maiores retalhistas em Espanha no ano de 2018 .....	3
Figura 1.2: Vendas anuais da Mercadona em Espanha de 2014 a 2018 (em milhões de euros).....	3
Figura 1.3: Quota de mercado dos produtos alimentares vendidos em Espanha em 2018, discriminada por canal de distribuição. ....	4
Figura 2.1: Quotas de Mercado das marcas do distribuidor por país em volume.....	18
Figura 2.2: Posicionamento dos retalhistas relativamente à sua diferença de preços entre as marcas do distribuidor e as do produtor, proporção de vendas das marcas do distribuidor e quota de mercado.....	23
Figura 4.1: Evolução da proporção de SKU das marcas do distribuidor (MD) no sortido da categoria de produto ao longo do tempo por retalhista .....	60



# Lista de Tabelas

Tabela 1.1: Top 10 dos maiores retalhistas mundiais (ano fiscal de 2017).....	2
Tabela 2.1: Vendas dos principais retalhistas no ano de 2017 (\$ milhões).....	21
Tabela 2.2: Estatísticas descritivas da quota de mercado e diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor por retalhista .....	22
Tabela 2.3: Relação entre a quota de mercado do retalhista e a diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor nos diferentes retalhistas .....	25
Tabela 3.1: Estatísticas descritivas das varáveis em análise no período de 2012-2016 .....	41
Tabela 3.2: Relação entre as vendas e o preço das marcas do distribuidor, do produtor e SKU das marcas do distribuidor e do produtor .....	43
Tabela 3.3: Relação entre a quota de mercado, o preço das marcas do distribuidor, do produtor e SKU das marcas do distribuidor e do produtor .....	45
Tabela 4.1: Número de SKU no sortido e proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido ao longo do período 2012-2016, para cada retalhista.....	60
Tabela 4.2: Elasticidades da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto sobre a quota de mercado em valor do retalhista .....	62
Tabela 4.3: Elasticidades da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto sobre a quota de mercado das marcas do distribuidor em valor do retalhista.....	63
Tabela 4.4: Elasticidades da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto sobre a proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista .....	64



# Capítulo 1

## Introdução

### 1.1. O mercado retalhista alimentar espanhol. Definições e características

O comércio a retalho envolve todas as atividades do processo de venda de bens de consumo ou serviços ao consumidor final (Kotler & Keller, 2009). Existem diferentes tipos de lojas de retalho, entre as quais podemos encontrar as lojas de departamento, lojas da especialidade, supermercados, hipermercados, lojas de conveniência e lojas de desconto, diferenciando-se umas das outras nomeadamente relativamente ao sortido, serviço e preço (Levy & Weitz, 2004).

A consolidação do setor do retalho, a globalização e as marcas do distribuidor transformaram o setor nos últimos anos. Os retalhistas até então considerados como simples armazenistas e revendedores no processo de marketing viram as suas responsabilidades aumentar. Um poder significativo migrou ao longo da cadeia de distribuição para os retalhistas permitindo-lhes ganhar, gradualmente, um maior controlo sobre o processo de marketing e, ao mesmo tempo, expondo-os a um aumento muito significativo da competição no setor (Constantinides, 2006; Webster, 2000).

Num ranking elaborado pela Deloitte (2019), com base na informação disponível acerca do ano fiscal de 2017, baseado na faturação, verifica-se que entre os maiores 10 retalhistas mundiais figuram sete dos EUA, dois da Alemanha e um do Reino Unido, tal como se expõe na tabela 1.1.

Verifica-se que o maior retalhista do mundo é o Wal-Mart com uma faturação 3,9 vezes superior ao Costco, que ocupa o segundo lugar no ranking. Além disso, opera em 29 países, sendo 24% das suas receitas provenientes do exterior. A Schwarz e Aldi são retalhistas alemães e têm a maior quota de vendas provenientes do exterior, seguindo-se o retalhista americano Amazon com uma proporção de vendas de 37%. Por outro lado, verifica-se que os retalhistas Schwarz e Wal-Mart são os que têm maior presença no exterior. Os grupos Costco, Schwarz e Aldi continuam a expandir-se para outros países, aumentando a sua presença no mercado.

Tabela 1.1: Top 10 dos maiores retalhistas mundiais (ano fiscal de 2017)

Posto	Retalhista	País de origem	Faturação (milhões de USD)	# países onde opera	% de vendas no exterior
1	Wal-Mart	EUA	500.343	29	24%
2	Costco	EUA	129.025	12	27%
3	Kroger	EUA	118.982	1	-
4	Amazon	EUA	118.573	14	37%
5	Schwarz	Alemanha	111.766	30	59%
6	The Home Depot	EUA	100.904	4	8%
7	Walgreen	EUA	99.115	10	12%
8	Aldi	Alemanha	98.287	18	65%
9	CVS	EUA	79.398	3	0,8%
10	Tesco	UK	73.961	8	21%
Quota de receitas do top 10 do top 250				31,6%	

Fonte: Deloitte (2019)

No ano de 2017, os retalhistas de bens de consumo rápido representavam cerca de 55% (138 em 250) dos maiores retalhistas mundiais, acumulando cerca de dois terços do total das receitas do ranking. Oito dos dez maiores retalhistas mundiais pertence a este setor. Estes números demonstram a importância deste setor, e também dos seus principais retalhistas. Os maiores grupos de retalho do mundo de bens de consumo rápido são oriundos dos Estados Unidos da América e da Europa, tendo-se registado nos últimos anos algumas aquisições. E.g., Walgreen adquiriu a Alliance Boots, Harris Teeter Supermarkets foi adquirido pela Kroger. Estas aquisições têm contribuído para o desaparecimento de insígnias do top 250 mundial deste setor (Deloitte, 2019).

### ***Mercado de retalho espanhol***

O mercado retalhista espanhol acompanhou algumas das tendências do setor. Por exemplo, em 2007 o grupo Eroski adquiriu a Caprabo e o grupo Dia adquiriu o grupo Plus, tendo contribuído para a consolidação do mercado espanhol (Beragua, 2015). Segundo o ESADE Brand Institute (2014), no período de 2007 a 2013, a generalidade dos 15 maiores retalhistas espanhóis aumentou o seu tamanho, 15% na superfície de vendas e 6% em número de lojas. Nesse mesmo intervalo de tempo, as cadeias de retalho reforçaram o número de *stock keeping units*<sup>1</sup> (SKU) das marcas do distribuidor no seu sortido, especialmente os

<sup>1</sup> Número de produtos distintos oferecidos.

supermercados que aumentaram em 14% o número de SKU das marcas do distribuidor oferecidas e diminuíram o número de SKU das marcas do produtor em 17%.

A Mercadona em 2018 era a principal cadeia de retalho a operar em Espanha, contando com 24,9% da quota de mercado. O segundo lugar era ocupado pela multinacional francesa Carrefour com 8,4% desse mercado. O grupo espanhol DIA ocupava o terceiro lugar com 7,5% de quota de mercado. Seguindo-se o grupo Eroski, Lidl e Grupo Auchan, também conhecido como Alcampo em Espanha tal como pode ser observado na figura seguinte:

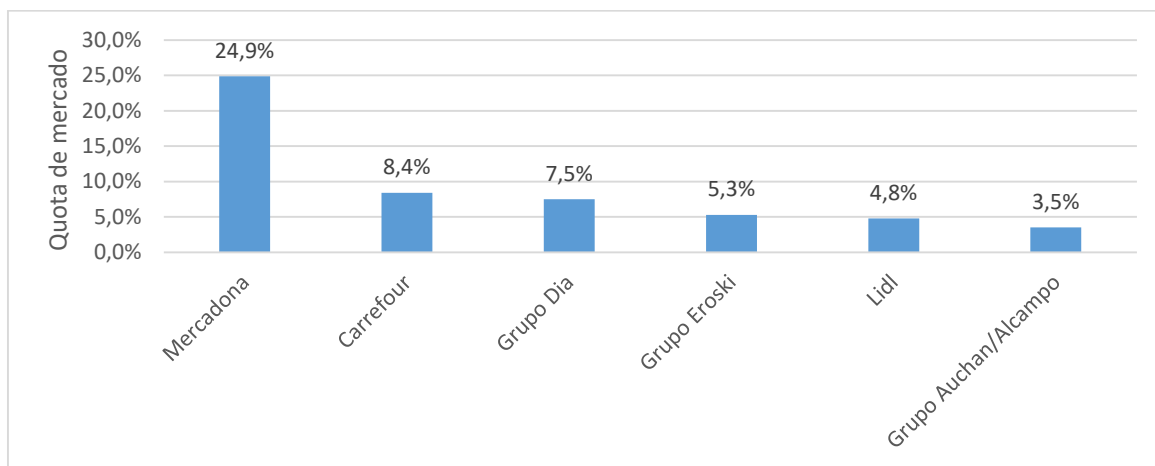


Figura 1.1: Quota de mercado dos maiores retalhistas em Espanha no ano de 2018 Fonte: Kantar (2020)

A cadeia de estabelecimentos Mercadona tem vindo a afirmar-se como líder de mercado ao longo dos últimos anos. Esta cadeia cresceu significativamente desde 2002, tendo levado a cabo uma estratégia agressiva de promover as suas próprias marcas em comparação com as marcas do produtor (Ruiz-Real, Gázquez-Abad, & Martínez-López, 2016). Em 2014 era o maior empregador do país com cerca de 75 mil funcionários. O valor das vendas da cadeia espanhola de supermercados aumentou significativamente nos últimos anos, atingindo em 2018 os 22 256 milhões de euros, tal como pode ser observado na figura seguinte.

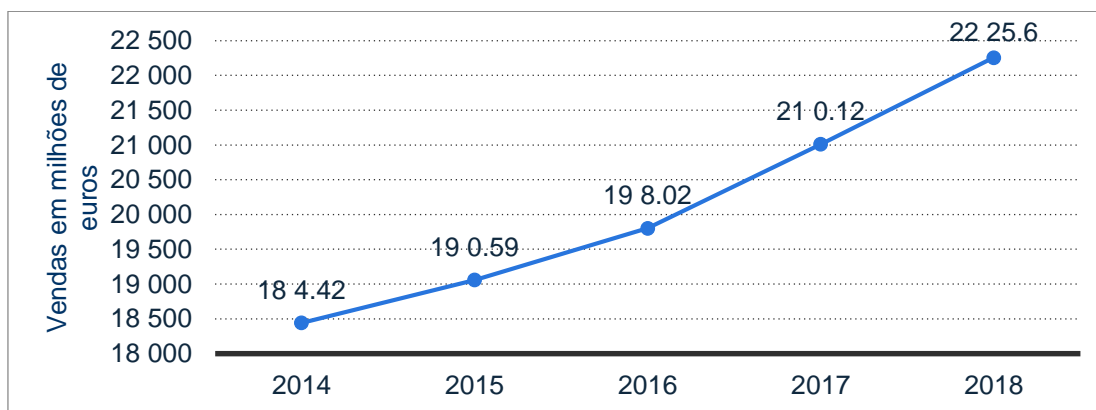


Figura 1.2: Vendas anuais da Mercadona em Espanha de 2014 a 2018 (em milhões de euros) Fonte: Statista (2019)

Em 2018 os consumidores espanhóis realizaram as suas compras sobretudo em supermercados, com quase 50% das compras em bens alimentares adquiridas através deste canal de distribuição. As lojas especializadas obtiveram cerca de 18% da quota de mercado, tornando este canal o segundo mais usado. No que diz respeito às despesas com compras para casa, em média, cada espanhol gastou cerca de 1500 euros por ano entre 2007 e 2017. Nesse ano, os supermercados como Mercadona, Dia ou Lidl, representavam mais de 47,2% da quota de mercado. Os hipermercados têm vindo a perder quota de mercado para os supermercados. Em 2013, contavam com 17,4% atingindo em 2019 os 13,1%. A figura 1.3 mostra a quota de mercado dos produtos alimentares vendidos em Espanha em 2018, discriminada por canal de distribuição.

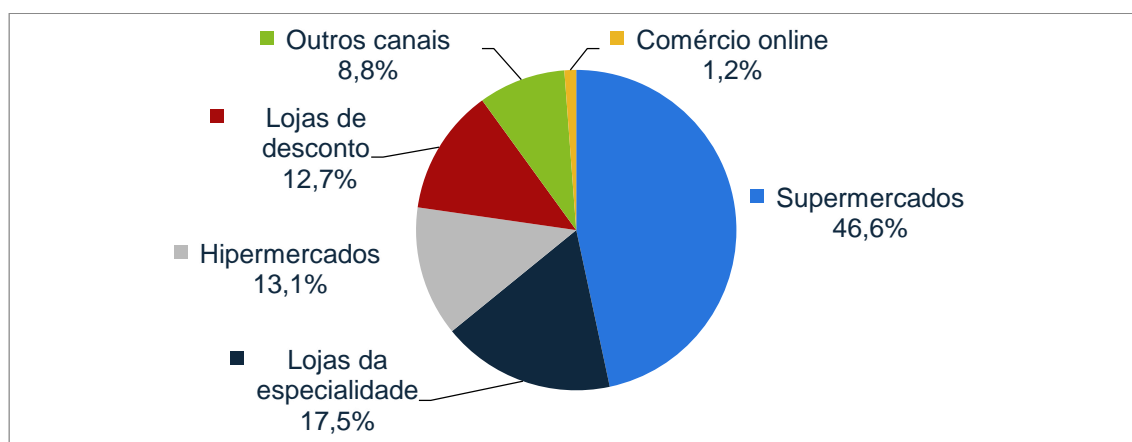


Figura 1.3: Quota de mercado dos produtos alimentares vendidos em Espanha em 2018, discriminada por canal de distribuição.  
Fonte: Statista (2019)

## 1.2. As marcas do distribuidor versus as marcas do produtor no mercado retalhista alimentar

As marcas do distribuidor englobam todos os produtos desenvolvidos e concebidos pelo retalhista detentor da marca que os distribui exclusivamente na sua organização, essa marca pode ser o nome do retalhista ou um nome criado para o efeito (PLMA, 2019; Sayman, Hoch, & Raju, 2002). O retalhista assume neste caso o encargo por todas as tarefas que usualmente estavam a cargo dos produtores, tais como a pesquisa, o lançamento e a promoção dos produtos (Hoch, 1996).

Por outro lado, os proprietários das marcas do produtor são usualmente os fabricantes que frequentemente também produzem as marcas do distribuidor com as quais concorrem (Dawes & Nenycz-Thiel, 2013). As marcas do produtor são comercializadas globalmente, cabendo à organização que as detém o seu desenvolvimento, pesquisa, produção e logística, contendo também o nome do fabricante (Dhar & Hoch, 1997).

O *marketing-mix* das marcas do produtor e do distribuidor assumem grandes diferenças na publicidade, distribuição e preço. No que diz respeito à publicidade das marcas do distribuidor, esta é realizada conjuntamente com as marcas do produtor pelo retalhista, divulgando assim os produtos oferecidos nas suas lojas. A publicidade das marcas do produtor é realizada a nível global pois é comercializada em várias insígnias, enquanto que as do distribuidor são usualmente comercializadas pela organização que as detém, o retalhista (Chen, Narasimhan, Dhar, & John, 2010). As marcas do distribuidor e do produtor partilham os expositores nas lojas rivalizando pela escolha dos consumidores, sendo que o preço das marcas do distribuidor é normalmente mais baixo (Dawes & Nenycz-Thiel, 2013).

### ***A evolução das marcas do distribuidor e o preço***

As consequências da evolução das marcas do distribuidor para os consumidores têm sido abundantemente discutidas (e.g., Abril & Sanchez, 2016; Anselmsson, Johansson, Marañon, & Persson, 2008; Bonfrer & Chintagunta, 2004; Noormann & Tillmanns, 2017), especialmente no que diz respeito ao seu impacto no preço. Por um lado, reivindica-se que as marcas do distribuidor conduzem à redução dos preços, presumindo-se que estas aumentam a concorrência entre os retalhistas e os fabricantes, considerando-se que a oferta das marcas do distribuidor é feita com preços mais baixos. Por outro lado, reclama-se que o aumento das marcas do distribuidor conduz à discriminação dos pequenos fabricantes das marcas do produtor e marcas com baixos preços, consequência de um maior espaço atribuído pelo retalhista às suas marcas, originando uma menor concorrência donde emerge um aumento de preços.

Os fabricantes das marcas do produtor, em resposta ao aumento da concorrência das marcas do distribuidor podem adotar umas das seguintes estratégias de acordo com Hoch (1996): aguardar e nada fazer, apostar na inovação ao melhorar e criar novos produtos, oferecer mais pelo mesmo preço, reduzindo assim a diferença entre o preço das suas marcas e as marcas do distribuidor, criar produtos similares aos das marcas do distribuidor (*value-flanker*) ou produzir marcas do distribuidor.

O aumento da oferta das marcas do distribuidor no portfólio do retalhista e uma política de preços tendo em conta o preço das marcas do produtor e do distribuidor são determinantes para a promoção das vendas das primeiras, sendo que este comportamento tem impacto no preço das segundas (Olbrich & Grewe, 2013).

As comparações de preços entre as marcas do distribuidor e do produtor têm aumentado, alimentadas pelas campanhas de marketing do retalhista e pelo uso de embalagens nas marcas do distribuidor similares às das marcas do produtor, dando a ideia aos consumidores que os produtos têm níveis de qualidade semelhante. Por um lado, permitindo um aumento nas vendas das marcas do distribuidor e por outro permitindo ainda diferenciar os retalhistas da concorrência ainda muito dependente das marcas do produtor (Sudhir & Talukdar, 2004).

Contudo, vários estudos têm fornecido diferentes resultados no que diz respeito ao impacto do desenvolvimento das marcas do distribuidor no preço das marcas do produtor. Alguns estudos mostram que o aumento da quota de mercado das marcas do distribuidor, está associado a um aumento do preço das marcas do produtor (e.g., Gabrielsen, 2002; Ward, Shimshack, Perloff, & Harris, 2002), sendo que este aumento é maior nas marcas do produtor líderes de mercado. Outros mostram que o preço das marcas do produtor diminui (e.g., Chintagunta, Bonfrer, & Song, 2002), e há ainda outros que têm resultados mistos (e.g., Bonfrer & Chintagunta, 2004). Bontemps, Orozco, & Réquillart (2008) obtêm resultados muito robustos, na medida em que existe um impacto significativo das marcas do distribuidor no preço das marcas do produtor, este é positivo em 90% dos casos. Verificaram ainda que, este impacto apesar de positivo é menor nos retalhistas com um posicionamento no mercado direcionado para preços baixos (*hard discount*), comparativamente aqueles que tinham um posicionamento diferente.

Anselmsson et al., (2008) mostram que existe uma associação negativa entre as alterações na quota de mercado das marcas do distribuidor e as mudanças no preço médio. Nas categorias de produto onde a quota de mercado das marcas do distribuidor cresceu mais, os preços médios diminuíram mais ou cresceram menos, quando comparados com categorias onde as quotas de mercado das marcas do distribuidor cresceram menos.

### ***A categoria de produto***

A avaliação do desempenho da categoria de produto é importante para os retalhistas e para os fabricantes, pois permite uma gestão efetiva daquela (Dhar, Hoch, & Kumar, 2001). O papel da categoria de produto deverá estar associado à importância relativa que esta representa para a organização, seja no que diz respeito à rentabilidade, capacidade de diferenciação e estratégia do retalhista (Hoch & Lodish, 1998). Contudo, só a partir dos anos 90 é que os retalhistas começaram a investir na gestão da categoria de produto.

A categoria de produto pode ser definida como um grupo de produtos que os consumidores entendem estar interrelacionados e/ou substituídos entre si (Kurtuluş & Toktay, 2011). A gestão da categoria de produto, foi definida no *Category Management Report*, publicado pelo *Joint Industry Project on ECR*, como sendo uma unidade estratégica de gestão que envolve o processo de distribuição e fornecimento, melhorando os resultados do negócio, focando-se na transmissão de valor ao consumidor. Pretende, pois, garantir um aumento da quota de mercado, das receitas e dos lucros, satisfazendo as necessidades do consumidor. A gestão da categoria trata os produtos como um todo, permitindo a avaliação do comportamento do consumidor dentro da categoria, face a uma alteração no sortido (largura e profundidade), preço, promoção, gestão do espaço de linear e do papel das marcas do distribuidor e de produtor dentro da categoria (Webster, 2000).

Nos anos 80 e 90 os estudos mais comuns eram ao nível da marca, sendo menos frequentes ao nível da categoria de produto. No que diz respeito à marca pode-se, por exemplo, encontrar alguns trabalhos que examinam a elasticidade do seu preço (Litvack, Calantone, & Warshaw, 1985; Bolton, 1989) e a estrutura das categorias e relacionando-as com as promoções oferecidas pelos retalhistas e fabricantes (Fader & Lodish, 1990). Raju (1992) alerta para a possibilidade de um plano promocional centrado numa marca, poder conduzir a um mau desempenho da categoria, se muitas das vendas se transferirem para o preço promocional. O desempenho dos retalhistas está relacionado com o desempenho da categoria e não com os resultados obtidos numa determinada marca ou produto (Dhar et al., 2001; Sayman, Hoch, & Raju, 2002).

Dhar et al. (2001), examinaram os fatores preço, sortido e promoções e seu impacto no desempenho da categoria, avaliando também se o seu impacto diferia consoante o papel da categoria no portfólio do retalhista. Para tal, consideraram 4 categorias de produtos em função da frequência de compra - baixa ou elevada - e penetração - baixa ou elevada. Os resultados principais foram os seguintes:

- Preços baixos, mais promoções e maior sortido (*assortment*) provocam globalmente uma melhoria no desempenho da categoria. Sugerem que uma diminuição no sortido deve ser realizada tendo em conta a categoria. Uma diminuição nas categorias com elevada frequência de compra e elevada penetração (*staples*) onde o sortido já atingiu elevados níveis de saturação será aceitável;
- As marcas do distribuidor podem desempenhar um papel importante no aumento da procura primária na categoria, principalmente naquelas com elevada frequência de compra e elevada penetração, que constituem uma parte muito significativa do orçamento dos clientes, conduzindo a um aumento de tráfego na loja e volume. Isto

mesmo ao ponto de superar as menores receitas que podem daí advir pela troca das marcas do produtor com preços mais altos por outras das marcas do distribuidor, com preços mais baixos.

- Nas categorias com elevada frequência de compra e elevada penetração, o preço é importante, os dados sugerem ainda que a elasticidade dos preços é baixa pois os retalhistas oferecem preços semelhantes nesta categoria, tão importante para aumentar o tráfego na loja. A redução temporária de preço apenas tem relevância nesta categoria. Nas restantes categorias ela não tem impacto nas unidades vendidas e tem um impacto negativo significativo nas receitas, sugerindo que os retalhistas estão a abdicar de receitas.
- A publicidade (*feature based promotions*) leva a um maior tráfego nas categorias de produto, especialmente naquelas com elevada frequência de compra e elevada penetração, e as promoções na loja (*display promotions*) influenciam o volume de vendas da categoria, levando à realização de compras por impulso, especialmente nas categorias com reduzida frequência de compra e reduzida penetração (*fill-ins*).

A classificação das categorias de produto utilizadas no estudo de Dhar et al. (2001) foi realizada com suporte num modelo proposto pelo *Food Marketing Institute* que utiliza uma categorização baseada na frequência de compra dos produtos e na percentagem de agregados que compram produtos da categoria.

Os gestores da categoria, na prática, fazem a gestão do espaço de linear, planeamento do sortido e o plano de negócios da categoria. Uma das tarefas mais importantes é a gestão do sortido (Gajanan, Basuroy, & Beldona, 2007). Gázquez-Abad & Martínez-López (2014) utilizando a categorização anterior, estudaram as elasticidades do sortido de produtos e os seus efeitos no desempenho da categoria de produto em hipermercados e supermercados. Concluíram que as elasticidades variam significativamente de categoria para categoria e em função do tipo de loja. Entre os supermercados, os de tamanho médio são aqueles que apresentaram a maior elasticidade média. Nos hipermercados, quanto maior a superfície comercial maior é elasticidade do sortimento, ou seja, maior é o impacto na performance de vendas na categoria. As categorias de produtos que apresentaram uma maior elasticidade do sortido de produtos foram as das categorias com reduzida frequência de compra e baixa penetração (*fill-in*). Isto é, o aumento do sortido é mais eficaz neste tipo de categorias. Já aquelas que correspondem a produtos comprados com maior frequência e com maior penetração (*staples*) apresentam as menores elasticidades, resultado consistente com os obtidos por Dhar et al. (2001). Por outro lado, as categorias com reduzida frequência de compra e penetração alta (*variety enhancers*) e com elevada frequência de compra e penetração baixa (*niches*) apresentaram elasticidades de sortido similares.

## ***A evolução das marcas do distribuidor nas categorias de produto***

Apesar de existirem muitos estudos que avaliam o impacto da evolução das marcas do distribuidor (e.g., González-Benito & Martos-Partal, 2012; Ward et al., 2002), poucos consideraram o impacto no desempenho da categoria do produto, tendo em conta o sortido de produtos oferecidos pelas marcas do distribuidor e pelas marcas do produtor (Grewal & Levy, 2007). No que diz respeito ao impacto do preço, distinguindo as marcas do distribuidor e as do produtor, as lacunas também são evidentes. Alguns dos estudos apenas têm em conta os efeitos das variações no preço de um produto específico nas vendas e analisando apenas um ou dois retalhistas (e.g., Chintagunta et al., 2002; Cotterill, Putsis, & Dhar, 2000).

A exceção é um estudo conduzido por Olbrich & Grewe (2013), no qual se analisa o impacto do preço e da variedade de produtos, estratificando por marcas do distribuidor e do produtor, no desempenho da categoria do produto, utilizando para o efeito a categoria *refeições prontas*, entre 2000 e 2005. Concluem que um elevado número de marcas do distribuidor e uma elevada percentagem de marcas deste, estão associadas a um menor desempenho da categoria de produto. Adicionalmente, demonstram que quanto maior o número de marcas do produtor oferecidas, melhor é o desempenho da categoria. Isto num cenário atual, em que a tendência dos retalhistas é no sentido de aumentarem a oferta das marcas do distribuidor e, além disso, diminuírem a oferta de marcas do produtor (Olbrich & Grewe, 2009). Sugerem ainda que esta prática pode ser uma estratégia do retalhista de modo a eliminar a concorrência, especialmente dos pequenos fabricantes de marcas do produtor, obtendo a longo prazo um melhor desempenho da categoria de produto. Concluem ainda que existe uma associação negativa, mas muito fraca, entre o preço por quilo e o desempenho da categoria. Donde, sugerem que outros tipos de produtos deveriam ser analisados.

### **1.3. Objetivos, proposta do modelo de investigação e contribuições da tese**

Em primeiro lugar, a presente tese tem como objetivo responder aos desafios apresentados por Olbrich, Jansen, & Hundt (2017) no sentido de ser analisada em mais profundidade a relação entre as marcas do distribuidor e as do produtor no setor do retalho. Existe um *gap* na literatura, na medida em que são poucos os trabalhos que combinam a estratégia de preços seguida pelos retalhistas, com os tipos de marca que oferecem aos consumidores. A maioria dos estudos centram-se apenas nas marcas dos produtores. Existem poucos estudos que, como os desta tese, comparam a oferta e o desempenho das marcas dos retalhistas e as

dos produtores no retalho, tal como refere Olbrich & Grewe (2013). Este trabalho é um contributo para colmatar essa lacuna, analisando de que modo as decisões dos grupos retalhistas relativamente às diferenças de preços existentes entre as marcas do distribuidor e as do produtor, numa categoria de produto, oferecida nas suas lojas, entre 2012 e 2016, impactam na sua quota de mercado, na dos concorrentes e, por último, de cada um dos concorrentes na sua.

Em segundo lugar, existe também uma lacuna na literatura no que se refere à avaliação do impacto do sortido das marcas do produtor na performance da categoria de produto, no contexto do desenvolvimento das marcas do distribuidor (Olbrich & Grewe, 2013). Um grande número de estudos avaliou o impacto do preço das marcas do produtor na performance da categoria de produto (e.g., Chintagunta, Bonfrer, & Song, 2002; Cotterill & Putsis, 2000; Murthi, Haruvy, & Zhang, 2007), contudo têm sido poucos os estudos que tiveram em conta os preços das marcas do produtor e do distribuidor, tal como refere Olbrich & Grewe (2013). Assim, tornou-se evidente a lacuna existente na literatura relativa ao impacto dos preços das marcas do produtor e do distribuidor no desempenho das categorias de produto, nomeadamente tendo em conta períodos temporais recentes e mais longos, e mais do que um retalhista (Fornari, Fornari, Grandi, & Menegatti, 2013; Olbrich et al., 2017). Esta tese, pretende também contribuir para colmatar essa lacuna, medindo de que forma é que os preços das marcas do produtor, os preços das marcas do distribuidor, o número de SKU disponíveis nas marcas do distribuidor e do produtor contribuem para o desempenho das categorias de produtos. Neste estudo, também se desenvolveu a análise tendo em conta grupos de retalhistas que seguem estratégias de preços diferentes, *everyday low price* (EDLP) e *High-Low* (HiLo), bem como o conjunto do mercado.

Por último, este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento da literatura que avalia, no contexto de desenvolvimento das marcas do distribuidor, o efeito do sortido das marcas do produtor e do distribuidor no desempenho das categorias de produto e dessa forma responder ao desafio de Olbrich & Grewe (2013) para o aumento da literatura nesta área. Neste sentido, avalia-se a forma como a proporção de SKU das marcas do distribuidor na composição do sortido da categoria de produto dos retalhistas, num contexto de diminuição generalizada da oferta, contribui para o seu desempenho, enquanto se tem em conta as políticas de preços dos diferentes grupos de retalho que competem no mercado.

A presente tese pretende também contribuir para o desenvolvimento do conhecimento em marketing na área da gestão do retalho alimentar. Em particular na relação entre a oferta das marcas do distribuidor e do produtor.

Foram desenvolvidos três estudos no âmbito desta tese. Em cada um deles, procurou-se um ou mais problemas para analisar com base na literatura existente na área científica. Foram encontrados na literatura vários *gaps* que serviram de ponto de partida para os diferentes estudos. A partir daí formularam-se hipóteses, as quais foram contrastadas a partir de uma base de dados da empresa Kantar (Kantar, 2020), que reuniu informação da oferta e da performance dos principais grupos retalhistas, para o período de 2012 a 2016.

Na sequência da realização de cada trabalho, foram reunidos resultados, os quais foram discutidos do ponto de vista teórico e da melhoria da gestão das organizações de retalho. Neste particular, muitas vezes observaram-se contributos diferentes para os grupos que competem naquele mercado, ou atendendo às suas características individuais ou enquadrando-os nas estratégias de preços que praticam, EDLP ou HiLo.

Por último, foram apontadas limitações e desafios para o desenvolvimento de novos trabalhos científicos.

#### **1.4. Estrutura da tese**

A presente tese além deste capítulo introdutório, integra três estudos diferentes, os quais correspondem a cada um dos capítulos seguintes. No capítulo final discutem-se de forma conjunta todas as conclusões estabelecidas ao longo desta tese, nomeadamente em cada um dos três estudos realizados, e apontam-se as implicações e limitações encontradas. Por último, são expostas as referências bibliográficas.

O primeiro estudo mede a influência da relação entre o preço das marcas do produtor e do distribuidor na quota de mercado dos retalhistas alimentares; o segundo estabelece a relação entre o preço e sortido da categoria de produto alimentar em análise com o seu desempenho; e por fim, o terceiro trabalho, avalia a influência do peso das marcas do distribuidor oferecidas aos consumidores no sortido dos estabelecimentos alimentares de retalho, no desempenho da categoria de produto e no mercado.

## Referências bibliográficas

- Abril, C., & Sanchez, J. (2016). Will they return? Getting private label consumers to come back: Price, promotion, and new product effects. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 109–116. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.03.010>
- Anselmsson, J., Johansson, U., Marañon, A., & Persson, N. (2008). The penetration of retailer brands and the impact on consumer prices-A study based on household expenditures for 35 grocery categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.03.001>
- Beragua. (2015). Spanish food retail market: recent trends. Disponível em <https://www.beragua.com/en/our-expertise.html>
- Bolton, R. N. (1989). The relationship between market characteristics and promotional price elasticities. Disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6703766&site=eds-live>
- Bonfrer, A., & Chintagunta, P. K. (2004). Store brands: Who buys them and what happens to retail prices when they are introduced? *Review of Industrial Organization*, 24(2), 195–218. <https://doi.org/10.1023/B:REIO.0000033352.19694.4a>
- Bontemps, C., Orozco, V., & Réquillart, V. (2008). Private labels, national brands and food prices. *Review of Industrial Organization*, 33(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s11151-008-9176-x>
- Chen, J. (Xinlei), Narasimhan, O., John, G., & Dhar, T. (2010). An Empirical Investigation of Private Label Supply by National Label Producers. *Marketing Science*, 29(4), 738–755. <https://doi.org/10.1287/mksc.1090.0554>
- Chintagunta, P. K., Bonfrer, A., & Song, I. (2002). Investigating the effects of store-brand introduction on retailer demand and pricing behavior. *Management Science*, 48(10), 1242–1267. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.10.1242.274>
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 407–438. <https://doi.org/10.1362/026725706776861190>
- Cotterill, R. W., & Putsis, W. P. (2000). Market share and price setting behavior for private labels and national brands. *Review of Industrial Organization*, 17(1), 17–39. <https://doi.org/10.1023/A:1007875302869>
- Cotterill, R. W., Putsis, W. P., & Dhar, R. (2000). Assessing the competitive interaction between private labels and national brands. *Journal of Business*. <https://doi.org/10.1086/209634>

- Deloitte. (2019). Global Powers of Retailing 2019. Disponível em:  
<https://www2.deloitte.com>
- Dawes, J., & Nenycz-Thiel, M. (2013). Analyzing the intensity of private label competition across retailers. *Journal of Business Research*, 66(1), 60–66.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.023>
- Dhar, S. K., & Hoch, S. J. (1997). Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.3.208>
- Dhar, S. K., Hoch, S. J., & Kumar, N. (2001). Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, 77(2), 165–184.
- ESADE Brand Institute. (2014). Surtido en el Sector del Gran Consumo en Españã. Disponível em <http://itemsweb.esade.edu>
- Fader, P. S., & Lodish, L. M. (1990). A cross-category analysis of category structure and promotional activity for grocery products. Disponível em  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9102183225&site=eds-live>
- Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., & Menegatti, M. (2013). The influence of retailing-mix levers on private label market share: The case of the Italian FMCG market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 617–624.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.004>
- Gabrielsen T. S., & S. F. & S. L. (2002). Private Label Entry as a Competitive Force? An Analysis of price responses in the Norwegian food sector. *Paper Presented at the XIIth EARIE Conference, Madrid, Spain*). Disponível em <Http://Www.Uib.No/>.
- Gajanan, S., Basuroy, S., & Beldona, S. (2007). Category management, product assortment, and consumer welfare. <https://doi.org/10.1007/s11002-007-9011-4>
- Gázquez-Abad, Juan Carlos, & Martínez-López, F. J. (2014). Estimation of Product Category Sales' Responsiveness to Assortment Size. In Juan C. Gázquez-Abad, F. J. Martínez-López, I. Esteban-Millat, & J. A. Mondéjar-Jiménez (Eds.), *National Brands and Private Labels in Retailing* (pp. 3–15). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-07194-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-07194-7_1)
- González-Benito, Ó., & Martos-Partal, M. (2012). Role of Retailer Positioning and Product Category on the Relationship Between Store Brand Consumption and Store Loyalty. *Journal of Retailing*, 88(2), 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.05.003>
- Grewal, D., & Levy, M. (2007). Retailing research: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 83(4), 447–464.
- Hoch, S. (1996). How Should National Brands Think about Private Labels? *Sloan Management Review*, 37(2), 89–102.

- Hoch, S. J., & Lodish, L. M. (1998). Store brands and category management. *Canadian Grocer*, (March), 1–38. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.37.4736&rep=rep1&type=pdf>
- Kantar. (2020). Disponível em <https://www.kantarworldpanel.com>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Marketing management. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Kurtuluş, M., & Toktay, L. B. (2011). Category captainship vs. retailer category management under limited retail shelf space. *Production and Operations Management*, 20(1), 47–56.
- Levy, M., & Weitz, B. (2004). Retailing Management. McGraw-Hill
- Litvack, D. S., Calantone, R. J., & Warshaw, P. R. (1985). An Examination of Short-Term Retail Grocery Price Effects. Disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4668050&site=eds-live>
- Murthi, B. P. S., Haruvy, E., & Zhang, H. (2007). The effect of variability in price on consumer brand choice. *Review of Marketing Science*, 5. <https://doi.org/10.2202/1546-5616.1071>
- Noormann, P., & Tillmanns, S. (2017). Drivers of private-label purchase behavior across quality tiers and product categories. *Journal of Business Economics*, 87(3), 359–395. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0837-1>
- Olbrich, R., & Grewe, G. (2009). Consequences of competition between national brands and private labels: Empirical results from different German outlet formats. *International Journal of Retail and Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/09590550910999361>
- Olbrich, R., & Grewe, G. (2013). Proliferation of private labels in the groceries sector: The impact on category performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 147–153. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.10.004>
- Olbrich, R., Jansen, H. C., & Hundt, M. (2017). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.012>
- PLMA. (2019). Disponível em <https://www.plmainternational.com/>
- Raju, J. S. (1992). The effect of price promotions on variability in product category sales. *Marketing Science*, 11(3), 207–220. <https://doi.org/10.1287/mksc.11.3.207>

- Ruiz-Real, J. L., Gázquez-Abad, J. C., & Martínez-López, F. J. (2016). Assortment size and PL penetration in grocery retailers' portfolios during economic crisis: Empirical evidence from Spain. In *Handbook of Research on Strategic Retailing of Private Label Products in a Recovering Economy*. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0220-3.ch011>
- Sayman, S., Hoch, S. J., & Raju, J. S. (2002). Positioning of Store Brands. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/1558072>
- Sudhir, K., & Talukdar, D. (2004). Does store brand patronage improve store patronage? *Review of Industrial Organization*, 24(2), 143–160.
- Statista. (2019). Leading supermarkets in Spain. Disponível em <https://www.statista.com/study/66871/leading-supermarkets-in-spain/>
- Ward, M. B., Shimshack, J. P., Perloff, J. M., & Harris, J. M. (2002). Effects of the private-label invasion in food industries. *American Journal of Agricultural Economics*, 84(4), 961–973. <https://doi.org/10.1111/1467-8276.00360>
- Webster, F. (2000). Understanding the Relationships Among Brands, Consumers, and Resellers. Disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2651003&site=eds-live>



## **Capítulo 2**

# **A influência da relação entre o preço das marcas do produtor e do distribuidor na quota de mercado dos retalhistas alimentares**

### **2.1. Introdução**

O mercado de consumo de bens alimentares espanhol está a transformar-se, dando hoje importância a conceitos como os de proximidade, conveniência, omnicanalidade e sustentabilidade. Tudo isto ocorre na tentativa de os retalhistas fidelizarem os consumidores. O aparecimento da insígnia retalhista Mercadona veio alterar a forma como as empresas aí competem (Alimarket, 2018). Esta cadeia retalhista tinha em 2019, no mercado espanhol, uma quota de mercado em valor de 25,5%, o que contrasta com a de 24,1% no ano de 2017 (Kantar, 2020). Neste mercado existem diversos retalhistas com estratégias agressivas na oferta de produtos das marcas do distribuidor, por exemplo, Mercadona, Lidl, Dia e Eroski. Todas estas organizações apresentam elevadas disparidades entre o preço dos produtos das marcas do produtor e o das marcas do distribuidor, sendo na sua maioria superiores a 100% (ver tabela 2.2).

Ao longo das últimas décadas, as marcas do distribuidor têm assumido um papel cada vez maior na indústria de retalho, competindo em alguns casos diretamente com as marcas do produtor (Kapferer, 2008).

As razões para os retalhistas apostarem nas marcas do distribuidor são diversas. Estas potenciam a diferenciação das lojas onde são oferecidas relativamente às da concorrência (Cotterill & Putsis, 2000b; Liu & Wang, 2008a; Richardson, Jain, & Dick, 1996; Sethuraman & Cole, 1999), aumentam a lealdade aos estabelecimentos do retalhista (George Baltas, 1997; Cotterill, Putsis, Jr., & Dhar, 2000; Liu & Wang, 2008), amplificam os lucros na categoria de produto (De Wulf, Odekerken-Schröder, Goedertier, & Ossel, 2005; Huang, Jones, & Hahn, 2007; Ming-Sung Cheng, Shui-Lien Chen, Shih-Tse Wang, & Ying-Chao Lin, 2007; Vahie & Paswan, 2006), permitem obter margens brutas superiores às das marcas do produtor (G. Baltas, Doyle, & Dyson, 1997; George Baltas, 1997; Liu & Wang, 2008; Richardson et al., 1996; Vahie & Paswan, 2006), aumentam o poder de negociação dos retalhistas com os fabricantes das marcas do produtor (Ailawadi & Keller, 2004; G. Baltas et al., 1997; George Baltas, 1997; Meza & Sudhir, 2010; Ming-Sung Cheng et al., 2007; Putsis & Dhar, 1998), possibilitam aos retalhistas assumirem um menor risco na promoção dos produtos comparativamente à situação em que promovem as marcas do produtor (G. Baltas

et al., 1997; Ming-Sung Cheng et al., 2007; Sethuraman & Cole, 1999), e por último, atraem consumidores sensíveis ao preço e propensos à compra (G. Baltas et al., 1997; Richardson et al., 1996; Sayman & Raju, 2004).

Os retalhistas que apostam nas marcas do distribuidor conseguem melhorar as vendas e, potencialmente, o seu lucro (Ailawadi, Neslin, & Gedenk, 2001; George Baltas, Argouslidis, & Skarmas, 2010; Fall Diallo, Chandon, Cliquet, & Philippe, 2013; Steenkamp & Dekimpe, 1997). As marcas do distribuidor têm no setor de retalho elevadas quotas de mercado nos países europeus, especialmente nos da zona oeste. Em Espanha, Suíça, Reino Unido, Alemanha, Bélgica, Áustria e Portugal as quotas das marcas do distribuidor em 2019 foram superiores a 40%, tal como se pode observar na figura 2.1.

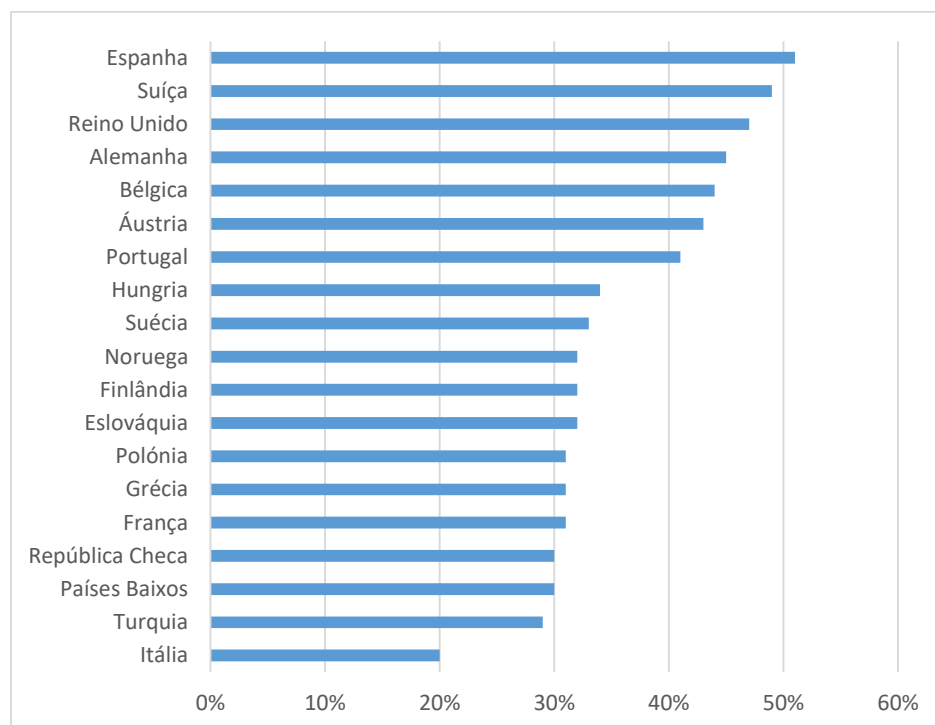


Figura 2.1: Quotas de Mercado das marcas do distribuidor por país em volume

Fonte: PLMA 2019

No mercado asiático, no mesmo período, estas apresentaram quotas pouco expressivas. Em Espanha a quota de mercado das marcas do distribuidor, em valor, já atingiu os 42%, o que mostra o peso que estas têm na indústria do retalho (PLMA, 2019). A este facto, não são alheios os movimentos de concentração da indústria de retalho. Esta concentração e a autonomia de fixação de preços dos retalhistas são duas condições básicas que suportam a proliferação das marcas do distribuidor (Olbrich, Hundt, & Jansen, 2016). Desta forma, as cadeias retalhistas conseguem oferecer produtos das marcas do distribuidor, similares aos das marcas do produtor com preços mais baixos, devido às economias de escala que

conseguem atingir (Dhar & Hoch, 1997). Por outro lado, leva a que estas adquiram produtos de qualidade pela capacidade de contratar fornecedores capazes (Abril & Rodriguez-Cánovas, 2016) com quem estabelecem relações de longo prazo.

Uma das decisões que os retalhistas têm de tomar na gestão diária é o de que preço colocar nos produtos. Nesta tarefa decisiva, é fundamental que estes definam a diferença de preços entre os produtos das suas marcas do distribuidor e os das marcas do produtor. Isto tem vários objetivos, tais como sejam os de criar uma determinada imagem das suas lojas, gerar mais tráfego nos estabelecimentos comerciais, fidelizar os clientes, estimular as vendas das marcas do produtor e maximizar o lucro (Ailawadi & Keller, 2004).

Apesar de toda a investigação existente que avalia a evolução da relação entre as marcas do distribuidor e as do produtor no setor do retalho continuam a existir chamadas para o desenvolvimento de uma análise mais profunda sobre este tema (Olbrich, Jansen, & Hundt, 2017). Na realidade, existe uma lacuna na literatura, na medida em que “Poucos estudos combinam a estratégia de preços com o tipo de marca” (Olbrich et al., 2017, p. 296). “A maioria dos estudos sobre os efeitos das medidas de políticas de preços foram realizados apenas em relação às marcas dos produtores. Marcas do retalhista, bem como estudos comparativos de marcas dos produtores e dos retalhistas, foram negligenciados.”(Olbrich & Grewe, 2013, p. 148). Este trabalho é um contributo para colmatar essa lacuna, analisando de que forma é que as decisões das cadeias retalhistas, relativamente às diferenças de preços entre as marcas do distribuidor e as do produtor, na categoria de produto, à venda nas suas lojas impactam no seu desempenho. Nesta investigação, será considerada dois grupos de retalhistas: um grupo caracterizado por ter uma aposta clara nas marcas do distribuidor – Mercadona, Dia e Lidl - e outro com uma aposta menor – Carrefour, Hiper Eroski, Eroski Super, Alcampo, HiperCor, Consum, Ahorramas (ver figura 2.2).

Posteriormente, apresentam-se o modelo concetual e as hipóteses, o método, resultados e, por fim, são expostas as conclusões, onde se discutem os resultados, as limitações e as sugestões para futuras investigações.

## **2.2. Conceção do Modelo de Investigação e Hipóteses**

A literatura demonstrou que a explicação para uma variação de preços nas marcas do produtor não advém apenas de possíveis mudanças nas características dos produtos (Bontemps et al., 2008). A quota de mercado das marcas do distribuidor e o preço das marcas do produtor estão relacionadas. O aumento da quota de mercado das marcas do distribuidor está associado a um aumento de preço das marcas do produtor (Gabrielsen, 2002; Ward et al., 2002) assim como a uma diminuição do preço das marcas do distribuidor

(Ward et al., 2002). Steenkamp & Geyskens (2014) demonstraram que existe uma relação positiva entre a diferença de preços das marcas do produtor e do distribuidor e a quota de mercado das marcas do distribuidor. Hoskins (2016) concluiu que uma diferença significativa entre o preço das marcas do produtor e as do distribuidor tem um impacto positivo nas receitas das marcas do distribuidor. Sudhir & Talukdar (2004), mostraram também que quando a quota das marcas do distribuidor aumenta, as receitas diminuem e os seus lucros aumentam. Além disso, uma maior variedade de compras das marcas do distribuidor conduz a maiores receitas e lucros dos retalhistas. Sudhir & Talukdar (2004) concluíram ainda que a maior oferta das marcas do distribuidor contribui para uma diferenciação das lojas, mais do que para um aumento da sensibilidade ao preço, por parte dos consumidores.

A quota de mercado do retalhista, numa determinada categoria de produto, reflete a posição da empresa em relação à concorrência e representa um importante indicador económico para os retalhistas (Buzzell & Gale, 1975). Contudo, não é claro na literatura, de qual o impacto da variação da diferença do preço das marcas do produtor e do distribuidor no desempenho da categoria de produto. Será de esperar que uma diferença significativa entre os preços das marcas do produtor e do distribuidor conduza a uma maior quota de mercado do retalhista nessa categoria de produto e, ainda a que, a um aumento da diferença de preços entre as marcas do produtor e do distribuidor nos retalhistas concorrentes resulte num impacto negativo no desempenho da categoria do retalhista considerado.

Contudo, a performance de uma empresa não depende necessariamente do seu comportamento, ela pode ser influenciada pela oferta de produtos e política de preços de um ou mais dos seus concorrentes e das decisões que estes tomam nessas variáveis. Desta forma, podem existir impactos positivos e negativos no desempenho da performance do retalhista, nomeadamente nas vendas dos seus produtos. O jogo da competição entre duas ou mais organizações de venda a retalho é objeto de uma gestão constante (Ahmed & Hegazi, 2006; Mohammadi, Mosleh Shirazi, Talebnezhad, Sadraee Javaheri, & Javanmardi, 2016) e nela podem ser consideradas diferentes estratégias (Mohammadi et al., 2016). Desta forma, postula-se que:

**H1.** Quanto maior for a diferença no preço entre as marcas do produtor e do distribuidor maior será a quota de mercado do retalhista nessa categoria de produto.

**H2.** Quanto maior for a diferença no preço entre marcas do produtor e do distribuidor nos retalhistas concorrentes menor será a quota de mercado do retalhista considerado na categoria de produto.

### 2.3. Cenário de estudo e dados

No presente estudo ir-se-á analisar de que forma o posicionamento do retalhista na categoria de produto influencia a relação entre a diferença de preços das marcas do produtor e do distribuidor e a quota de mercado na categoria de produto do retalhista. Os retalhistas analisados são os seguintes: Mercadona, Carrefour Hiper, Dia, Hiper Eroski, Eroski Supers, Alcampo, Lidl, HiperCor e Consum. Estes fazem parte do top 9 dos retalhistas que operam no mercado espanhol. Medina (2018) ordenou os maiores grupos de retalho relativamente às suas vendas no Mercado espanhol (tabela 2.1). As três primeiras posições são ocupadas pela Mercadona, Grupo Carrefour e Grupo Eroski.

Tabela 2.1: Vendas dos principais retalhistas no ano de 2017 (\$ milhões)

<b>Retalhista</b>	<b>País de origem</b>	<b>Vendas 2017 (\$ milhões)</b>
Mercadona	Espanhol	24500
Grupo Carrefour	Francês	11204
Grupo Eroski	Espanhol	6157*
DIA	Francês	5123
Lidl	Francês	4191
Grupo Alcampo	Alemão	3965*
Consum	Espanhol	2744
Ahorramas**	Espanhol	1866
HiperCor	Espanhol	1541*

\*dados de 2016

Fonte: Medina (2018)

Os retalhistas apresentados podem ser distinguidos relativamente à sua estratégia de preços. A Mercadona, o Lidl e o Dia usam a estratégia EDLP (*Everyday Low Prices*), ainda que com algumas diferenças entre eles. O Lidl tem uma oferta mais limitada de produtos e concentrada em bens alimentares com grande longevidade, além de uma diminuta oferta de marcas do produtor, comparativamente ao Dia. Os restantes retalhistas usam a estratégia High-Low (HiLo). Cada retalhista tem uma estratégia de oferta das marcas do distribuidor (González-Benito & Martos-Partal, 2012).

Os dados foram disponibilizados pela KantarWorld Panel (agora designada apenas por Kantar). Estes foram recolhidos entre janeiro de 2012 e dezembro de 2016, agregados em períodos de 4 semanas, 13 por ano, resultando em 65 observações longitudinais. Os dados incluem informações acerca da quantidade vendida assim como das receitas discriminadas por marcas do produtor e marcas do distribuidor, em cada período de 4 semanas, para cada um dos maiores analisados. Dos grupos de retalho apresentados apenas não se irá avaliar o grupo Ahorramas por se concentrar apenas na região de Madrid.

Neste estudo analisa-se a categoria de produto iogurte. Optou-se por analisar apenas uma categoria de produto, seguindo a metodologia de Olbrich e Grewe (2013). Desta forma ficou claramente definida a unidade de medida do estudo.

Os dados disponibilizados permitem calcular a quota de mercado na categoria de produto para cada retalhista. Esta medida será usada como variável dependente para cada retalhista. As variáveis independentes utilizadas são a diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor para cada retalhista analisado (Abril & Sanchez, 2016), uma variável para capturar a tendência e um outro conjunto de variáveis utilizadas para capturar a sazonalidade, uma vez que se tratam de dados longitudinais (Wooldridge, 2013).

Na tabela 2.2 são apresentadas algumas estatísticas descritivas das quotas de mercado em valor e as diferenças de preços para cada retalhista no período em análise. A diferença de preços, rP, é definida com sendo a divisão entre o preço das marcas do produtor e o preço das marcas do distribuidor.

Tabela 2.2: Estatísticas descritivas da quota de mercado e diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor por retalhista

	<b>Retalhista</b>	<b>Variável</b>	<b>n</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>Min.</b>	<b>Máx.</b>
1	Mercadona	Quota	65	0,2825	0,0083	0,2667	0,2993
		rP	65	1,9357	0,0666	1,8041	2,0614
2	Carrefour Hiper	Quota	65	0,0885	0,0053	0,0759	0,1011
		rP	65	2,3818	0,1274	2,1352	2,6872
3	Dia	Quota	65	0,1747	0,0129	0,1465	0,1978
		rP	65	2,3858	0,0832	2,2277	2,5981
4	Eroski Super	Quota	65	0,0207	0,0024	0,0163	0,0251
		rP	65	2,2264	0,1379	1,9251	2,4761
5	Hiper Eroski	Quota	65	0,0440	0,0042	0,0361	0,0546
		rP	65	2,1271	0,0810	1,9578	2,3580
6	Alcampo	Quota	65	0,0342	0,0031	0,0279	0,0424
		rP	65	2,1300	0,0852	1,9505	2,3352
7	Lidl	Quota	65	0,0479	0,0093	0,0334	0,0642
		rP	65	2,4804	0,1376	2,1582	2,8274
8	Hipercor	Quota	65	0,0106	0,0022	0,0066	0,0159
		rP	65	1,9879	0,4549	0,9148	3,3336
9	Consum	Quota	65	0,0249	0,0035	0,0161	0,0321
		rP	65	2,3342	0,1394	2,0071	2,6455

A Mercadona é o retalhista com maior quota de mercado na categoria de produto seguido pela cadeia Dia. Já no que diz respeito à diferença de preços entre as marcas do produtor e

as do distribuidor verifica-se que o Lidl é o que apresenta a maior diferença e a Mercadona a menor.

De forma a caracterizar o posicionamento dos retalhistas, três variáveis foram consideradas: a diferença de preços entre marcas do produtor e as do distribuidor, a quota de mercado das marcas do distribuidor e a quota de mercado do retalhista. O rácio entre o preço no retalhista e o preço no mercado foi também considerado, contudo foi excluído pois estava fortemente correlacionado com a quota de mercado das marcas do distribuidor (Coeficiente de Correlação de Pearson=-0,991, p=0,000).

A figura 2.2 mostra a quota de Mercado das marcas do distribuidor versus a diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor. Verifica-se que a posição da Mercadona é aquela que tem um comportamento diferenciado dos restantes retalhistas com uma diferença de preços baixa e uma elevada proporção de vendas nas marcas do distribuidor, além de ser o retalhista com maior quota de mercado. Existe uma correlação significativa e positiva entre a diferença de preços marcas do produtor e as do distribuidor e a quota de mercado das marcas do distribuidor quando não se considera a Mercadona (Coeficiente de correlação de Pearson = 0,720, p = 0,028), isto é, em média, um aumento na diferença de preços está associada a um aumento na quota de mercado das marcas do distribuidor.

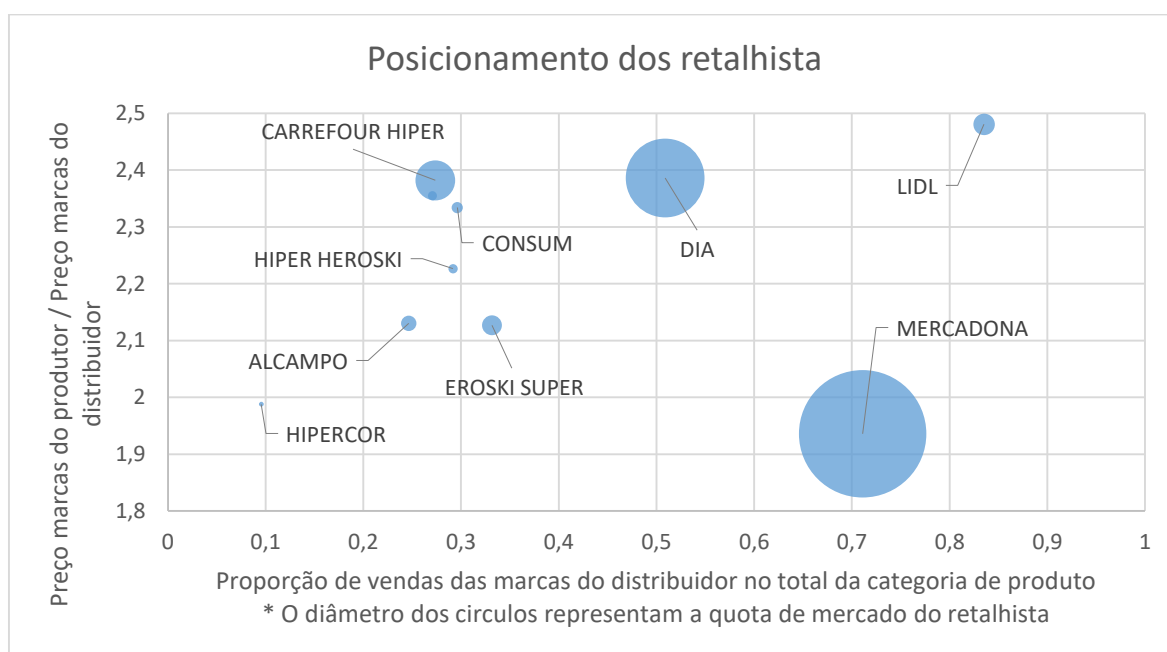


Figura 2.2: Posicionamento dos retalhistas relativamente à sua diferença de preços entre as marcas do distribuidor e as do produtor, proporção de vendas das marcas do distribuidor e quota de mercado

## 2.4. Resultados e análise

O modelo de investigação proposto, captura os efeitos da diferença de preços entre as marcas do produtor e a do distribuidor no desempenho da categoria de produto para os nove retalhistas objetos de análise nesta investigação. A diferença de preços é definida como sendo o rácio entre o preço das marcas do produtor e a do distribuidor e o desempenho da categoria avaliada pela quota de mercado do retalhista na categoria de produto.

Recorreu-se ao modelo seguinte de regressão linear múltipla para séries temporais,

$$QM_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^9 \beta_j \cdot rP_j + \beta_1 \cdot t + \sum_{k=2}^4 \beta_k \cdot q_k, \text{ com } i = 0..9$$

onde  $QM_i$  indica a quota de mercado do retalhista  $i$  na categoria de produto;  $rP_j$  representa a razão entre o preço das marcas do produtor e o preço das marcas do distribuidor no retalhista  $j$ ;  $t$  é uma variável que pretende capturar a tendência e  $q_k$  é uma variável indicadora para capturar a sazonalidade, considerando o ano dividido em 4 trimestres.

As variáveis introduzidas no modelo usadas para capturar a sazonalidade não se revelaram estatisticamente significativas pelo que se removeram dele. Em todas as regressões efetuadas foram realizadas várias análises para avaliar se os pressupostos de aplicação do modelo se verificavam, foi utilizado o teste de Breush-Godfrey para a autocorrelação, o teste Breusch-Pagan / Cook-Weisberg para avaliar a heterocedasticidade, e ainda foi avaliada a normalidade dos resíduos e se estes tinham média nula. Na tabela 2.3 são apresentados os resultados desta análise.

Verifica-se que em cinco dos nove retalhistas considerados, a diferença entre os preços das marcas do produtor e a do distribuidor nas suas lojas revelaram ser estatisticamente significativas e positivas. Isto ocorreu para a Mercadona, o Carrefour Hiper, o Dia, o Alcampo, e o Consum. Nestes grupos de distribuição, quanto maior for a diferença no preço entre as marcas do produtor e a do distribuidor, maior é a quota de mercado de cada um deles na categoria de produto considerada. A diferença de preços para o Eroski Super revelou-se negativa. Nas restantes cadeias de retalho os impactos não se verificaram ser estatisticamente significativos. Assim, os resultados suportam parcialmente a hipótese **H1**.

O impacto das variações da diferença de preços entre as marcas do produtor e a do distribuidor dos competidores, na quota de mercado de cada um dos retalhistas, na categoria de produto considerada, revelou ser significativa em 21 das 72 avaliações, 9 de forma positiva e 12 de forma negativa.

Tabela 2.3: Relação entre a quota de mercado do retalhista e a diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor nos diferentes retalhistas

	<b>Mercadona (P1)</b>	<b>Carrefour Hiper (P2)</b>	<b>Dia (P3)</b>	<b>Hiper Eroski (P4)</b>	<b>Eroski Super (P5)</b>	<b>Alcampo (P6)</b>	<b>Lidl (P7)</b>	<b>HiperCor (P8)</b>	<b>Consum (P9)</b>
rP1	0,04595 ***	0,00804	-0,07867 ***	0,01039 *	0,02162 ***	0,00584	-0,00372	-0,01183 **	0,00134 **
rP2	-0,01033 *	0,02990 ***	-0,01912 *	0,00178	-0,00288 *	-0,00356	-0,00066	0,00352	0,00732
rP3	-0,01908	0,00559	0,02581	-0,00450	-0,00896 **	-0,01365 ***	0,01294 **	0,00336	-0,00068
rP4	-0,00110	-0,01401 ***	-0,00504	0,00256	0,00631 **	-0,00329 *	-0,00144	-0,00013	0,00197 *
rP5	-0,00083	-0,00266	-0,00015	-0,00126	-0,01074	0,00822	-0,00269	0,00023	-0,00570
rP6	-0,00272	-0,00491	-0,00342 *	0,00311 **	-0,00055	0,01125 ***	0,00596	0,00348	0,00318 ***
rP7	-0,00178	0,00523	0,01255	-0,00484 **	-0,00907 ***	0,00593 **	-0,00027	0,00250	-0,00529
rP8	0,00043	0,00132	-0,00083	-0,00043 **	-0,00006	-0,00007	0,00089	-0,00025	0,00092 **
rP9	-0,00804	-0,00708	-0,00154	-0,00565 **	-0,00506	0,00193	0,00435	0,00661 ***	0,00441 ***
t	0,00025 ***	-0,00027 ***	-0,00029 ***	-0,00011 ***	-0,00020 ***	-0,00008	0,00050 ***	0,00004	0,00010
const.	0,28759 ***	0,04551 ***	0,31358 ***	0,02713 ***	0,08156 ***	0,01346 ***	-0,00564 ***	-0,01310 **	0,00501 ***
F	9,71	3,52	17,67	5,32	11,78	5,20	63,62	2,17	18,19
R2 aj.	0,5764	0,2826	0,7226	0,4027	0,6425	0,3961	0,9073	0,1589	0,7445

\*\*\*p <0,01; \*\*p<0,05;p<0,1

rP1, rP2, , rP3, rP4, rP5, rP6, rP7, rP8, rP9 representam a diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor nos retalhistas designados.

Em seguida, apresenta-se uma análise detalhada daqueles impactos significativos que cada retalhista recebe e, posteriormente, os que provoca nos concorrentes quando existem as referidas variações da diferença de preços na categoria de produto considerada. No caso do maior retalhista do mercado, a Mercadona, somente as diferenças de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor do Dia revelou contribuir de forma negativa para a variação da sua quota de mercado. Já o impacto das diferenças de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor da Mercadona influenciaram de forma negativa o Dia e o HiperCor. Pelo contrário, influenciou positivamente a quota de mercado do Hiper Eroski e Eroski Super.

O Carrefour Hiper sofreu impactos negativos do Hiper Eroski e influenciou negativamente o Dia e positivamente o Consum.

A Mercadona e Carrefour impactaram de forma negativa o Dia, enquanto o Lidl teve um impacto positivo nele. Por sua vez, o Dia influenciou de forma negativa a Mercadona, o Eroski Super e Alcampo, e positiva o Lidl.

O Hiper Eroski foi influenciado de forma positiva pela Mercadona. Já o Lidl e Consum impactaram de forma negativa no Hiper Eroski. No que diz respeito ao impacto do Hiper Eroski, este foi negativo no Carrefour Hiper e positivo no Eroski Super.

O Lidl e Dia tiveram um impacto negativo no Eroski Super. A Mercadona e o Hiper Eroski influenciaram positivamente o Eroski Super. O Eroski Super influenciou positivamente o Alcampo e negativamente o Consum.

O Alcampo registou influências de apenas três retalhistas, Dia de forma negativa, Eroski Super e Lidl de forma positiva. O Alcampo não provocou variações nos restantes retalhistas.

Dia teve um impacto positivo no Lidl. Por outro lado, este influenciou positivamente o Dia e o Alcampo, e negativamente o Hiper Eroski, o Eroski Super, e o Consum.

O HiperCor apenas sofreu impactos da Mercadona, de forma negativa, e Consum, em sentido positivo. Já o HiperCor teve apenas impacto positivo no Consum.

Por último, Consum foi influenciado de forma negativa pelo Eroski Super e Lidl e de forma positiva pelo Carrefour Hiper. O Consum provocou impactos negativos no Hiper Eroski, e positivos no HiperCor.

Em conclusão, os resultados suportam parcialmente a hipótese **H2**.

## **2.5. Conclusão**

O preço é um importante instrumento para todas as organizações que competem no mercado retalhista, uma vez que influencia o comportamento dos consumidores e as suas atitudes sobre os produtos, marcas e lojas de retalho. O preço tem impacto no comportamento dos retalhistas, particularmente nas suas receitas e quota de mercado. Os preços das marcas do distribuidor e os preços das marcas do produtor, em particular, desempenham um papel crucial nesta relação. Apesar de existir um considerável número de trabalhos acerca do preço, ainda têm existido apelos para o desenvolvimento de investigação neste tema (Olbrich & Grewe, 2013; Olbrich et al., 2017). O trabalho atual é, portanto, uma tentativa de contribuir para uma melhor compreensão da gestão da variável do preço neste setor, em particular da influência da relação existente entre o preço das marcas do produtor e as do distribuidor na quota de mercado dos retalhistas alimentares.

### ***Implicações teóricas***

Este estudo fornece um conjunto de contribuições teóricas para a literatura acerca dos preços no setor de retalho alimentar. Em primeiro lugar, esta investigação oferece contribuições sobre as dinâmicas de preços das marcas do produtor e das do distribuidor e em particular para cada um dos nove principais grupos retalhistas que competem no mercado espanhol. Em particular, ficou demonstrado que todos os grupos de retalho têm marcas próprias, isto é, marcas do distribuidor. Em segundo lugar, a uma maior proporção de vendas das marcas do distribuidor no retalhista está normalmente associada a uma quota de mercado superior na categoria de produto. No caso concreto, Dia e Mercadona competem no mercado com proporções de vendas das marcas do distribuidor no total da categoria de produto superiores a 50%, sendo também os grupos com maior quota de mercado na categoria de produto em análise. A exceção a este critério é a do grupo Lidl, que tem uma proporção de vendas das marcas do distribuidor no total da categoria de produto superior a 80%. Isto ocorre provavelmente porque para este mercado existirá uma proporção ótima da percentagem de vendas das marcas do distribuidor no total da categoria de produto algures entre 50% a 80%.

Em terceiro lugar, a maioria dos grupos retalhistas conseguem fazer variar a sua quota de mercado por alterarem a diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor. Destacam-se nesta análise mais uma vez as insígnias Mercadona e Dia mas agora também as do Carrefour Hiper, Alcampo e Consum. Isto ocorre em linha com os

resultados obtidos por Steenkamp & Geyskens (2014) e Hoskins (2016) referidos anteriormente. A exceção ocorre com Eroski Super onde essa relação é negativa, muito provavelmente pela reestruturação que o grupo realizou no sentido de situar as suas lojas preferencialmente no país basco de onde é originário. Surpreendentemente não foram encontrados resultados significativos para o Hiper Eroski, Lidl e HiperCor. Em quarto lugar, quanto à forma como as diferenças entre o preço das marcas do produtor e as do distribuidor de cada grupo concorrente influencia a quota de mercado dos diferentes retalhistas não existe uma conclusão clara já que das 72 relações possíveis apenas 21 mostraram ser significativas. Doze no sentido negativo, isto é, a uma maior diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor nos retalhistas concorrentes, conduz a uma diminuição da quota de mercado de algum retalhista. Pelo contrário, nove foram positivas, isto é, a uma maior diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor nos retalhistas concorrentes maior será a quota de mercado de algum retalhista. Contudo, nesta análise deve destacar-se o posicionamento dos grupos Mercadona, Dia e Lidl. A Mercadona por receber um impacto negativo de um único grupo, o Dia, isto é, quando este grupo aumenta a diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor, isso corresponde a uma diminuição da sua quota de mercado e vice-versa. Por outro lado, a Mercadona consegue influenciar de igual forma o Dia e o HiperCor. Já no caso das lojas do grupo Eroski esta relação é contrária, sendo mais significativa no Eroski Super. O Lidl apenas recebe impactos do grupo Dia e consegue influenciar as lojas do grupo Eroski e as do Consum de forma negativa e as do grupo Alcampo de forma positiva.

### ***Implicações para a gestão***

Em linha com o exposto por Steenkamp & Geyskens (2014) e Hoskins (2016), os gestores dos grupos retalhistas devem conhecer a forma como a diferença nos preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor nos seus estabelecimentos afeta a sua quota de mercado, em particular os grupos Mercadona, Carrefour Hiper, Dia, Alcampo, Consum e Eroski Super. Os cinco primeiros confirmam o exposto por Steenkamp & Geyskens (2014) e Hoskins (2016), isto é, ao aumentarem as diferenças de preços entre ambos os tipos de marcas provocam um aumento das suas quotas de mercado. Em sentido oposto, a mesma ação pelos gestores do Eroski Super levará a uma diminuição da sua quota de mercado.

As organizações devem também ter em conta a proporção de vendas das marcas do distribuidor nos seus estabelecimentos. Isso tem fortes implicações no seu posicionamento de mercado. Em linha com isto, de destacar o Lidl com mais de 80% de

vendas das marcas do distribuidor a que corresponde uma posição de mercado em que apenas as variações de preço entre as marcas do produtor e as do distribuidor do Dia conseguem influenciar a sua quota de mercado. Além disso, essa influência é a de que sempre que o Dia aumenta essa diferença consegue imediatamente um aumento da sua quota de mercado, mas também está a provocar um efeito idêntico no Lidl e não o contrário como seria de esperar.

Os gestores devem estar especialmente atentos às situações de interação como as referidas anteriormente entre o Dia e o Lidl, nos casos em que pelo posicionamento dos grupos esse efeito é levado a cabo nos seus concorrentes diretos. Se o posicionamento das marcas em análise for dividido em dois grupos, o primeiro com um conjunto de empresas com uma baixa quota de mercado e uma proporção de vendas das marcas do distribuidor inferior a 50%, esse efeito é positivo do Hiper Eroski sobre o Eroski Super, do Eroski Super no Alcampo, do Consum sobre o HiperCor e do Carrefour Hiper no Consum. O segundo incluindo a Mercadona, Dia e Lidl com uma proporção de vendas das marcas do distribuidor superior a 50%, esse efeito é positivo do Lidl sobre o Dia e vice-versa.

### ***Limitações da investigação e direções para futuras pesquisas***

Apesar das contribuições teóricas e práticas haverá que apontar algumas limitações na realização deste trabalho. Uma primeira, prende-se com o número de variáveis recolhidas pela base de dados Kantar. A existência de outras variáveis permitiria desenvolver instrumentos mais ricos que permitissem explicar a quota de mercado dos retalhistas. Por exemplo, pressão do preço promocional, isto é, a percentagem em termos de valor realizado por meio de atividades temporárias de redução de preço sobre o total das vendas num determinado período, o índice de preços da loja, entre outras. Uma segunda, está relacionada com o facto dos dados disponíveis apenas se referirem a um país, Espanha, e ao período de 2012 a 2016. Seria também interessante ter dados sobre a gestão dos diferentes grupos empresariais nomeadamente quanto ao investimento.

Será importante desenvolver investigação relacionada com o nível ótimo da percentagem de vendas das marcas do distribuidor no total das categorias de produto para a obtenção de uma maior quota de mercado. Adicionalmente, é necessária mais investigação que relacione o posicionamento dos grupos retalhistas com a quota de mercado e a rentabilidade.

## Referências bibliográficas

- Abril, C., & Rodriguez-Cánovas, B. (2016). Marketing mix effects on private labels brand equity. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(3), 168–175. <https://doi.org/10.1016/j.redeen.2016.09.003>
- Abril, C., & Sanchez, J. (2016). Will they return? Getting private label consumers to come back: Price, promotion, and new product effects. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 109–116. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.03.010>
- Ahmed, E., & Hegazi, A. S. (2006). On dynamical multi-team and signaling games. *Applied Mathematics and Computation*. <https://doi.org/10.1016/j.amc.2005.02.030>
- Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>
- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., & Gedenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.1.71.18132>
- Alimarket. (2018). *Distribución Alimentaria: En busca de un nuevo modelo*.
- Baltas, G., Doyle, P., & Dyson, P. (1997). A model of consumer choice for national vs private label brands. *Journal of the Operational Research Society*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600454>
- Baltas, George. (1997). Determinants of store brand choice: a behavioral analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 6(5), 315–324. <https://doi.org/10.1108/10610429710179480>
- Baltas, George, Argouslidis, P. C., & Skarmas, D. (2010). The Role of Customer Factors in Multiple Store Patronage: A Cost-Benefit Approach. *Journal of Retailing*, 86(1), 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.01.005>
- Bontemps, C., Orozco, V., & Réquillart, V. (2008). Private labels, national brands and food prices. *Review of Industrial Organization*, 33(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s11151-008-9176-x>
- Cotterill, R. W., Putsis, Jr., W. P., & Dhar, R. (2000). Assessing the Competitive Interaction between Private Labels and National Brands. *The Journal of Business*, 73(1), 109–137. <https://doi.org/10.1086/209634>

- Cotterill, R. W., & Putsis, W. P. (2000). Market share and price setting behavior for private labels and national brands. *Review of Industrial Organization*.  
<https://doi.org/10.1023/A:1007875302869>
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Goedertier, F., & Ossel, G. Van. (2005). Consumer perceptions of store brands versus national brands. *Journal of Consumer Marketing*. <https://doi.org/10.1108/07363760510605335>
- Dhar, S. K., & Hoch, S. J. (1997). Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.3.208>
- Fall Diallo, M., Chandon, J. L., Cliquet, G., & Philippe, J. (2013). Factors influencing consumer behaviour towards store brands: Evidence from the French market. *International Journal of Retail & Distribution Management*.  
<https://doi.org/10.1108/09590551311330816>
- Gabrielsen T. S., & S. F. & S. L. (2002). Private Label Entry as a Competitive Force? An Analysis of price responses in the Norwegian food sector. *Paper Presented at the XIIth EARIE Conference, Madrid, Spain*). Disponível em <Http://Www.Uib.No/>.
- González-Benito, Ó., & Martos-Partal, M. (2012). Role of Retailer Positioning and Product Category on the Relationship Between Store Brand Consumption and Store Loyalty. *Journal of Retailing*, 88(2), 236–249.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.05.003>
- Hoskins, J. D. (2016). Offering value and capturing surplus: A strategy for private label sales in a new customer loyalty building scenario. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 274–280.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.06.006>
- Huang, M. H., Jones, E., & Hahn, D. E. (2007). Determinants of price elasticities for private labels and national brands of cheese. *Applied Economics*.  
<https://doi.org/10.1080/00036840500439069>
- Kantar. (2020). Noticias, estudios, análisis y datos - Kantar España - Kantar.  
 Disponível em <https://es.kantar.com/>
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*.
- Liu, T. C., & Wang, C. Y. (2008). Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands. *Journal of Marketing Management*, 24(3–4), 283–298.  
<https://doi.org/10.1362/026725708X306103>
- Medina, A. (2018). *Retail Foods 2018*. Disponível em [https://gain.fas.usda.gov/RecentGAINPublications/RetailFoods\\_Madrid\\_Spain\\_5-29-2018.pdf](https://gain.fas.usda.gov/RecentGAINPublications/RetailFoods_Madrid_Spain_5-29-2018.pdf)

- Meza, S., & Sudhir, K. (2010). Do private labels increase retailer bargaining power? *Quantitative Marketing and Economics*, 8(3), 333–363.  
<https://doi.org/10.1007/s11129-010-9085-9>
- Ming-Sung Cheng, J., Shui-Lien Chen, L., Shih-Tse Wang, E., & Ying-Chao Lin, J. (2007). Do consumers perceive differences among national brands, international private labels and local private labels? The case of Taiwan. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/10610420710823735>
- Mohammadi, A., Mosleh Shirazi, A., Talebnezhad, A., Sadraee Javaheri, A., & Javanmardi, E. (2016). The combination of system dynamics and game theory in analyzing oligopoly markets. *Management Science Letters*, 6, 265–274.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.2.003>
- Olbrich, R., & Grewe, G. (2013). Proliferation of private labels in the groceries sector: The impact on category performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 147–153. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.10.004>
- Olbrich, R., Hundt, M., & Jansen, H. C. (2016). Proliferation of Private Labels in Food Retailing: A Literature Overview. *International Journal of Marketing Studies*, 8(6), 63. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n6p63>
- Olbrich, R., Jansen, H. C., & Hundt, M. (2017). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.012>
- PLMA. (2019). Disponível em <https://www.plmainternational.com/>
- Putsis, W. P., & Dhar, R. (1998). The many faces of competition. *Marketing Letters*.  
<https://doi.org/10.1023/A:1008072222645>
- Richardson, P. S., Jain, A. K., & Dick, A. (1996). Household store brand proneness: A framework. *Journal of Retailing*. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90012-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90012-3)
- Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale, and R. G. M. S. (1975). Market share: Key to profitability. *Harv. Bus. Rev.*, 53(1), 97–106. <https://doi.org/10.1108/eb053944>
- Sayman, S., & Raju, J. S. (2004). Investigating the cross-category effects of store brands. *Review of Industrial Organization*.  
<https://doi.org/10.1023/B:REIO.0000033349.67467.b7>
- Sethuraman, R., & Cole, C. (1999). Factors influencing the price premiums that consumers pay for national brands over store brands. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/10610429910284319>

- Steenkamp, J. B. E. M., & Dekimpe, M. G. (1997). The Increasing Power of Store Brands: Building Loyalty and Market Share. *Long Range Planning*, 30(6), 917–930. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00077-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00077-0)
- Steenkamp, J. B. E. M., & Geyskens, I. (2014). Manufacturer and retailer strategies to impact store brand share: Global integration, local adaptation, and worldwide learning. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0801>
- Sudhir, K., & Talukdar, D. (2004). Does store brand patronage improve store patronage? *Review of Industrial Organization*, 24(2), 143–160.
- Vahie, A., & Paswan, A. (2006). Private label brand image: Its relationship with store image and national brand. *International Journal of Retail and Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/09590550610642828>
- Ward, M. B., Shimshack, J. P., Perloff, J. M., & Harris, J. M. (2002). Effects of the private-label invasion in food industries. *American Journal of Agricultural Economics*, 84(4), 961–973. <https://doi.org/10.1111/1467-8276.00360>
- Wooldridge, J. M. (2013). *Introductory econometrics : a modern approach / Jeffrey M. Wooldridge*. (C. Learning, Ed.), *Introductory econometrics : a modern approach*.



# Capítulo 3

## A relação entre o preço e sortido da categoria de produto no seu desempenho

### 3.1. Introdução

O posicionamento no mercado do retalhista, o preço e o sortido são fatores importantes na gestão das cadeias de retalho. A concentração que se verificou na indústria de retalho nos últimos anos fomentou a difusão das marcas do distribuidor, tendo criado uma nova dinâmica no setor (Olbrich et al., 2016). Neste contexto, as marcas do distribuidor têm vindo a ganhar peso sobre as marcas do produtor (Webster, 2000). Na Europa a quota de mercado das marcas do distribuidor, em volume, na indústria de retalho já ultrapassou os 30% num grande número de países (PLMA, 2019).

A aposta dos retalhistas nas marcas do distribuidor deve-se essencialmente a três razões. Estas permitem alcançar uma maior lealdade dos consumidores à loja (González-Benito & Martos-Partal, 2012), obter maiores margens comparativamente às marcas do distribuidor e aumentam o poder de negociação com os fabricantes das marcas do produtor (Ailawadi & Harlam, 2004). Com esta aposta, as empresas de retalho promovem a diferenciação das suas lojas relativamente à concorrência (Liu & Wang, 2008).

As marcas do produtor também apresentam benefícios para os retalhistas, seja pela sua notoriedade, inovação e comunicação, atraindo consumidores para as suas lojas fieis às marcas e gerando mais tráfego (Bonfrer & Chintagunta, 2004; S. J. Hoch & Lodish, 1998; Webster, 2000).

Os retalhistas tradicionalmente usam dois tipos de estratégias relativamente ao preço, a *Everyday Low Price* (EDLP) e a *High-Low* (HiLo). A HiLo consiste em atrair os consumidores propensos à compra através de promoções frequentes em algumas categorias de produto ao longo do tempo. Neste caso, cerca de um quarto das vendas dos retalhistas advêm de descontos e promoções (Dinesh K. Gauri, Ratchford, Pancras, & Talukdar, 2017). Contudo, as frequentes promoções podem atrair um conjunto de clientes (*cherry pickers*) que apenas compram os produtos com descontos tendo um efeito negativo nas margens do retalhista (Talukdar, Gauri, & Grewal, 2010). Já a estratégia EDLP caracteriza-se por apresentar regularmente preços mais baixos que os oferecidos pela HiLo (Ho, Tang, & Bell, 1998). Estes são estáveis ao longo do tempo num

grande número de produtos. Alguns retalhistas que seguem a estratégia EDLP praticam preços extremamente baixos preocupados com a potencial perda de consumidores para os retalhistas que seguem a estratégia HiLo devido às frequentes promoções (Lal & Rao, 1997). Os retalhistas que usam a estratégia EDLP têm uma aposta maior nas marcas do distribuidor do que a que se observa nos que usam a estratégia HiLo.

O sortido na indústria de retalho tem sofrido alterações significativas ao longo dos últimos anos. As necessidades crescentes dos consumidores e o aumento da variedade de produtos trouxe mudanças significativas no setor (Clay, Krishnan, Wolff, & Fernandes, 2002). Como resposta, os retalhistas aumentaram o sortido de produtos para responder às diversificadas necessidades dos consumidores de forma a manter a quota de mercado (Hekimoğlu, Sevim, Aksezer, & Durmuş, 2019). Assim, o planeamento do sortido assume uma grande importância para o retalhista.

No que se refere a trabalhos que avaliam o impacto do sortido das marcas do produtor no desempenho da categoria de produto, existe um *gap* na literatura no contexto do desenvolvimento das marcas do distribuidor (Olbrich & Grewe, 2013). Na literatura a maioria dos estudos avaliaram o impacto do preço das marcas do produtor no desempenho da categoria de produto (e.g., Chintagunta, Bonfrer, & Song, 2002; Cotterill & Putsis, 2000; Murthi, Haruvy, & Zhang, 2007), estudos tendo em conta os preços das marcas do produtor e do distribuidor têm sido pouco frequentes (Olbrich & Grewe, 2013). Existe também uma lacuna na literatura relativa ao impacto dos preços das marcas do produtor e as do distribuidor no desempenho da categoria de produto, especialmente considerando períodos temporais recentes e mais longos, e analisando mais do que um retalhista (Fornari et al., 2013; Olbrich et al., 2017).

Este trabalho é um contributo para fechar esse *gap*, analisando de que forma é que os preços das marcas de produtor e os do distribuidor, o número de SKU disponíveis nas marcas do distribuidor e do produtor influenciam o desempenho da categoria de produto, avaliando no mercado espanhol um grupo de retalhistas que segue a estratégia EDLP, um outro que segue a estratégia HiLo, e o seu conjunto.

Em seguida, apresenta-se o modelo concetual e as hipóteses, o método, resultados e, por fim, as conclusões, onde se discutem os resultados, as limitações, e as sugestões para futuras investigações.

## **3.2. Conceção do Modelo de Investigação e Hipóteses**

### ***Sortido e Desempenho da categoria***

O sortido na indústria de retalho reveste-se de grande importância, pois tem um grande impacto nas vendas e nas margens brutas. O planeamento do sortido é uma das decisões estratégicas básicas dos retalhistas (Alibeiki, Li, & Vaidyanathan, 2020; Tsafarakis, Saridakis, Matsatsinis, & Baltas, 2016). Geralmente, os retalhistas criam categorias de produto e dentro delas definem quantos produtos distintos as compõem - SKU (Kök, Fisher, & Vaidyanathan, 2015). Gerir o equilíbrio do sortido para encontrar o número ideal de SKU é essencial para manter e atrair os consumidores (Mou, Robb, & DeHoratius, 2018), mas por outro lado, mais SKU significa mais custos para os retalhistas (Kök et al., 2015).

A lei da atração do retalho sugere que o tamanho da loja está positivamente relacionada com a escolha da mesma, sendo que o seu tamanho se refere ao número de categorias de produto e número de itens em cada categoria (Briesch, Chintagunta, & Fox, 2009). De acordo com Boyd & Bahn (2009), o tamanho do sortido é um dos principais fatores que os consumidores têm em consideração na escolha da loja. Eles procuram grandes sortidos pois assumem que assim será mais provável comprar o que desejam (Oppewal & Koelemeijer, 2005). Desta forma, os retalhistas têm de fazer uma gestão cuidada a este nível, uma vez que estes oferecem, na sua grande maioria, as mesmas categorias de produto. As diferenças entre eles limitam-se essencialmente aos produtos que são oferecidos em cada categoria (Briesch et al., 2009). As categorias de produto construídas pelo retalhista formam as unidades de análise e de gestão na indústria de retalho (Chimhundu, Hamlin, & McNeill, 2010). A performance dos retalhistas, não está relacionada com a rentabilidade de marcas ou produtos específicos, mas sim com os resultados obtidos em cada categoria de produto (Dhar et al., 2001; Sayman et al., 2002).

Os retalhistas, ao nível da categoria de produto, fazem escolhas de produtos e de SKU para o seu sortido de forma a irem de encontro à procura diversa dos consumidores procurando maximizar o retorno (Ngobo, 2011). Assim, as vendas são um bom indicador de quão bem o sortido oferecido pelos retalhistas está bem definido. Isto é, através da performance das categorias de produtos. Tan & Cadeaux (2011), concluíram que as categorias de produto com um grande número de SKU conseguem obter maiores receitas e aquelas que registaram um aumento de SKU também registaram um aumento nas vendas.

O desenvolvimento das marcas do distribuidor trouxe novas oportunidades e novos desafios à indústria de retalho. Estas ocupam um lugar cada vez mais relevante na gestão das cadeias de retalho. Naturalmente, o sortido, especialmente ao nível das marcas do produtor e do distribuidor deve ser alvo de uma gestão cuidada. Muitos estudos têm abordado os efeitos das marcas do distribuidor nas vendas das marcas do produtor e do distribuidor (Corstjens & Lal, 2000; Lamey, Deleersnyder, Dekimpe, & Steenkamp, 2007), mas poucos têm avaliado os aumentos dos sortidos das marcas do distribuidor na performance da categoria. Chintagunta (2002) concluiu que o aumento da oferta das marcas do distribuidor têm um impacto positivo nas receitas. Olbrich & Grewe (2013) utilizando a categoria de produto refeições prontas concluem que esse impacto é negativo quando de acordo com a literatura revista formularam a hipótese como esperando uma relação positiva.

No que se refere a trabalhos que avaliam o impacto do sortido das marcas do produtor no desempenho da categoria de produto, também existe um extenso *gap* na literatura no contexto do desenvolvimento das marcas do distribuidor. Olbrich & Grewe (2013) são uma exceção. Aí concluíram que um maior número de SKU das marcas do produtor tem um impacto positivo no desempenho da categoria de produto, medida através das vendas em unidades e em valor.

Desta forma, colocam-se as seguintes hipóteses:

**H1a:** um aumento (diminuição) no número de SKU das marcas do distribuidor provoca um aumento (diminuição) nas vendas na categoria de produto, para ambos os grupos de retalhistas e para o seu conjunto.

**H1b:** um aumento (diminuição) no número de SKU das marcas do produtor provoca um aumento (diminuição) nas vendas na categoria de produto, para ambos os grupos de retalhistas e para o seu conjunto.

**H2a:** um aumento (diminuição) no número de SKU das marcas do distribuidor provoca um aumento (diminuição) na quota de mercado na categoria de produto, para ambos os grupos de retalhistas e para o seu conjunto.

**H2b:** um aumento (diminuição) no número de SKU das marcas do produtor provoca um aumento (diminuição) na quota de mercado na categoria de produto, para ambos os grupos de retalhistas e para o seu conjunto.

### ***Preço e desempenho da categoria***

O preço pode ser descrito como aquilo que o consumidor está disposto a abdicar para obter um produto (Zeithaml, 1988). O preço é a única variável da clássica classificação dos 4P's do *marketing-mix* que tem um impacto direto nas receitas. O produto, a comunicação e a distribuição representam custos e investimentos (Rao & Kartono, 2013). Uma das mais difíceis tarefas dos retalhistas é a definição de preços dos produtos (Grewal & Levy, 2007).

Nos estudos empíricos realizados, de um modo geral, assinala-se que a relação entre os preços e as vendas é negativa (e.g., Chintagunta, 2002; Dhar & Hoch, 1997; Murthi et al., 2007; Olbrich et al., 2017). Olbrich & Grewe (2013) concluíram que o preço das marcas do produtor e o preço das marcas do distribuidor, por quilograma de produto, têm um impacto negativo na performance da categoria de produto.

Desta forma, colocam-se as seguintes hipóteses:

**H3a:** uma diminuição (aumento) no preço das marcas do distribuidor provoca um aumento (diminuição) nas vendas na categoria de produto, para ambos os grupos de retalhistas e para o seu conjunto.

**H3b:** uma diminuição (aumento) no preço das marcas do produtor provoca um aumento (diminuição) nas vendas na categoria de produto, para ambos os grupos de retalhistas e para o seu conjunto.

**H4a:** uma diminuição (aumento) no preço das marcas do distribuidor provoca um aumento (diminuição) na quota de mercado na categoria de produto, para ambos os grupos de retalhistas e para o seu conjunto.

**H4b:** uma diminuição (aumento) no preço das marcas do produtor provoca um aumento (diminuição) na quota de mercado na categoria de produto, para ambos os grupos de retalhistas e para o seu conjunto.

### **3.3. Cenário de estudo e dados**

Os dados utilizados foram fornecidos pela Kantar. Estes referem-se ao mercado espanhol no período compreendido entre 01 janeiro de 2012 e 31 de dezembro de 2016, agregados ao nível do retalhista, da categoria de produto e por períodos de 4 semanas. Isto é, dispõe-se no total de 65 observações longitudinais para cada retalhista e no mercado espanhol total, por categoria de produto. No presente estudo foram utilizadas, ao nível

da categoria de produto, as seguintes variáveis: o valor das vendas no mercado espanhol, o valor das vendas por retalhista, o valor das vendas das marcas do produtor por retalhista, o valor das vendas das marcas do distribuidor por retalhista, a quantidade vendida no mercado espanhol, a quantidade vendida por retalhista, a quantidade vendida das marcas do produtor por retalhista, a quantidade vendida das marcas do distribuidor por retalhista, o número de SKU disponíveis em cada período por retalhista em marcas do produtor e do distribuidor. A categoria analisada é a de iogurtes, tendo sido considerada como unidade de medida para o produto em questão o quilograma.

A informação disponível permite calcular a quota de mercado na categoria de produto, o preço médio de venda das marcas do produtor e o preço médio de venda das marcas do distribuidor por quilograma em cada período considerado, para cada retalhista.

Os retalhistas analisados são a Mercadona, o Carrefour Hiper, o Dia, o Hiper Eroski, o Eroski Super, o Alcampo, o Lidl, o HiperCor, o Consum e o Ahorramas. Estes podem ser distinguidos relativamente à sua estratégia de preços. A estratégia EDLP é usada pela Mercadona, Lidl e Dia. Já os restantes retalhistas usam a estratégia HiLo. Os retalhistas também apresentam uma estratégia de oferta de marcas do distribuidor própria (González-Benito & Martos-Partal, 2012).

A tabela 3.1 representa alguma informação acerca das vendas, da quota de mercado, do número de SKU das marcas do produtor e do número de SKU das marcas do distribuidor para os 10 retalhistas com maiores quotas de mercado em Espanha.

Os três primeiros lugares, no que às vendas diz respeito, são ocupados pela Mercadona, Dia e Carrefour Hiper, ordenados por ordem decrescente de valor.

Já no respeitante ao número de produtos distintos na categoria, verifica-se que os retalhistas que seguem uma estratégia EDLP ou apresentam valores similares na oferta de marcas do produtor e do distribuidor, Mercadona e Dia, ou oferecem um número reduzido de marcas do produtor comparativamente ao oferecidos de marcas do distribuidor, que é o caso do grupo Lidl. Nos retalhistas que seguem a estratégia de preços HiLo verifica-se o inverso, isto é, a oferta das marcas do produtor é consideravelmente superior à das marcas do distribuidor.

Ao nível do preço, verifica-se que o preço médio das marcas do produtor é superior ao preço médio das marcas do distribuidor. A Mercadona destaca-se por ter o preço médio das marcas do produtor mais baixa e o preço médio das marcas do distribuidor entre as mais altas. Já os restantes retalhistas que seguem a estratégia EDLP - Dia e Lidl,

Tabela 3.1: Estatísticas descritivas das variáveis em análise no período de 2012-2016

Ret	Retailista	Vendas (em euros)		Quota de Mercado		SKUMP		SKUMD		PMP		PMD	
		Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
1	Mercadona	3,45E+07	3,13E+06	0,282	0,008	83,7	7,6	83,0	4,4	3,16	0,10	1,63	0,04
2	Carrefour Hiper	1,08E+07	1,28E+06	0,088	0,005	191,0	19,2	105,7	9,9	3,58	0,12	1,51	0,07
3	Dia	2,14E+07	3,00E+06	0,175	0,013	108,2	9,2	99,8	14,9	3,67	0,09	1,54	0,03
4	Hiper Eroski	2,54E+06	4,27E+05	0,021	0,002	129,5	23,1	51,3	4,4	3,56	0,17	1,60	0,07
5	Eroski Super	5,40E+06	8,16E+05	0,044	0,004	146,8	14,0	57,5	2,0	3,51	0,09	1,65	0,06
6	Alcampo	4,20E+06	6,24E+05	0,034	0,003	176,3	23,2	62,3	3,9	3,37	0,12	1,58	0,05
7	Lidl	5,82E+06	1,09E+06	0,048	0,009	23,5	3,9	60,5	8,9	3,77	0,19	1,52	0,05
8	HiperCor	1,30E+06	3,03E+05	0,011	0,002	86,4	19,4	12,2	6,3	3,72	0,17	2,01	0,65
9	Consum	3,03E+06	4,52E+05	0,025	0,003	82,2	10,5	30,3	4,9	3,60	0,14	1,55	0,07
10	Ahorramas	2,48E+06	3,09E+05	0,020	0,002	88,9	13,1	36,7	3,2	3,63	0,15	1,55	0,07

apresentam dos preços mais altos em marcas do produtor e dos preços mais baixos nas marcas do distribuidor, enquanto que os retalhistas que seguem a estratégia HiLo apresentam, de um modo geral, preços médios das marcas do produtor mais baixos e das marcas do distribuidor mais altos. É de notar que, a Mercadona, líder de mercado, é aquele que apresenta preços disruptivos relativamente à concorrência.

### 3.4. Resultados e análise

De forma a avaliar qual o impacto de alguma das variáveis do ponto de vista da oferta sobre as vendas na categoria de produto, foi usado o modelo de regressão linear múltipla. Foram considerados três grupos de retalhistas. O primeiro grupo constituído pelos que seguem a estratégia EDLP, o segundo HiLo, e um terceiro grupo considerando todos os retalhistas.

A variável dependente de interesse são as vendas na categoria de produto do grupo de retalhistas. Já as variáveis independentes de interesse, incluem variáveis acerca da estratégia nas marcas do distribuidor e nas do produtor. O número de SKU das marcas do produtor, o número de SKU das marcas do distribuidor, no sortido da categoria de produto do retalhista, o preço médio das marcas do produtor e o preço médio das marcas do distribuidor são as variáveis consideradas. Como a informação está agregada em período de 4 semanas, atividades como a distribuição e promoção estão controladas.

O modelo usado é o modelo de regressão linear múltiplo seguinte,

$$Vendas_i = \beta_0 + \beta_1 * SKUMP_i + \beta_2 * SKUMD_i + \beta_3 * PMP_i + \beta_4 * PMD_i + \beta_5 * LVendas_i + \sum_{k=1}^K \varphi_k * Ret_k + \sum_{l=2}^4 \delta_l * t_l + \sum_{j=2}^5 \rho_j * ano_j + \varepsilon_i$$

onde *Vendas* se refere às vendas dos retalhistas do grupo *i* na categoria de produto, *SKUMP* ao número de SKU oferecidos das marcas do produtor no sortido da categoria, *SKUMD* ao número de SKU oferecidos das marcas do distribuidor no sortido da categoria, *PMP* ao preço médio de venda das marcas do produtor, *PMD* ao preço médio de venda das marcas do distribuidor, *LVendas* refere-se às vendas no período temporal imediatamente anterior na categoria de produto, *Ret<sub>j</sub>* são variáveis indicadoras que pretendem capturar as diferenças entre os retalhistas no que diz respeito às vendas, *t<sub>l</sub>* são variáveis indicadoras que pretendem capturar a sazonalidade trimestral, *ano<sub>j</sub>* são variáveis indicadoras que pretendem capturar as variações anuais. A variável *LVendas* foi incluída no modelo de modo a capturar a resposta dinâmica da variável dependente, vendas e eliminar a correlação

serial residual, seguindo a metodologia proposta por Blattberg & George (1991). Nas análises realizadas foram verificados os pressupostos de aplicação do modelo.

Na tabela 3.2 são apresentados os resultados obtidos para os três grupos de retalho em análise.

Tabela 3.2: Relação entre as vendas e o preço das marcas do distribuidor, do produtor e SKU das marcas do distribuidor e do produtor

	Grupo 1: EDLP		Grupo 2: HiLo		Grupo 3: EDLP+HiLo	
	Coef.	Coef. Beta	Coef.	Coef. Beta	Coef.	Coef. Beta
Constante	-10276921		-1559653		-2614716	
SKUMP	142514	0,431	17300	0,275	14985	0,081
SKUMD	30961	0,049	385	0,004	14090	0,043
PMP	1329946	0,033	467515	0,029	529506	0,012
PMD	2683992	0,014	-72746	-0,008	59537	0,002
LVendas	0,338	0,340	0,347	0,352	0,562	0,564
F	566,9		1613,4		4968	
R <sup>2</sup> ajust.	0,976		0,986		0,994	

\* p < 0,10 ; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

Numa análise ao grupo de retalhistas que seguem uma estratégia de preços EDLP verifica-se que o número de produtos distintos das marcas do produtor na categoria de produto revelou ser significativo, explicando as vendas. Desta forma, confirma-se **H1b**. Já o número de SKU das marcas do distribuidor disponíveis no sortido da categoria de produto não revelou ser estatisticamente significativo, não sendo suportada **H1a**. O preço das marcas do produtor e das marcas do distribuidor não revelaram ter efeitos significativos sobre as vendas. Donde, não foram suportadas **H3a** e **H3b**.

No grupo de retalhistas que seguem a estratégia de preços HiLo, apenas o número de SKU das marcas do produtor e o preço das marcas do produtor têm impactos significativos e positivos para a explicação das vendas. Desta forma, confirma-se **H1b** e não se confirmam **H1a**, **H3a** e **H3b**.

Por último, a análise ao terceiro grupo, que inclui os retalhistas dos dois grupos, verifica-se que tanto o número de SKU das marcas do produtor como o número de SKU das marcas do distribuidor apresentam impactos significativos e positivos sobre as vendas, confirmando **H1a** e **H1b**, sendo que o número de SKU das marcas do produtor se revelou mais determinante para a explicação das vendas. Já no que diz respeito ao preço, apenas o preço das marcas do produtor mostrou ser relevante para as vendas, sendo o impacto positivo, não se confirmando **H3a** e **H3b**.

Verifica-se que apenas o número de SKU das marcas do produtor revelou ser determinante para os três grupos de retalho considerados.

De forma a avaliar qual o impacto de alguma das variáveis do ponto de vista da oferta sobre a quota de mercado na categoria de produto, foi utilizado o modelo de regressão linear múltipla, similar ao utilizado na análise anterior. Mais uma vez, foram considerados três grupos de retalhistas. O primeiro grupo constituído pelos que seguem a estratégia EDLP, o segundo HiLo, e o terceiro grupo com ambos os grupos de retalhistas.

A variável dependente de interesse é a quota de mercado na categoria de produto dos retalhistas de cada grupo.

Já as variáveis independentes de interesse são as usadas no modelo anterior. Incluem variáveis acerca da estratégia nas marcas do produtor e nas do distribuidor. O número de SKU das marcas do produtor, o número de SKU das marcas do distribuidor, no sortido da categoria de produto do retalhista, o preço médio das marcas do produtor e o preço médio das marcas do distribuidor são as variáveis consideradas. Mais uma vez, como a informação está agregada em período de 4 semanas, atividades como a distribuição e promoção estão controladas.

O modelo usado é o modelo de regressão linear múltiplo seguinte,

$$QM_i = \beta_0 + \beta_1 * SKUMP_i + \beta_2 * SKUMD_i + \beta_3 * PMP_i + \beta_4 * PMD_i + \beta_5 * LQM_i + \sum_{k=1}^K \varphi_k * Ret_k + \sum_{l=2}^4 \delta_l * t_l + \sum_{j=2}^5 \rho_j * ano_j + \varepsilon_i$$

onde  $QM$  se refere à quota de mercado do grupo de retalhistas considerado na categoria de produto,  $SKUMP$  ao número de SKU oferecidos das marcas do produtor no sortido da categoria,  $SKUMD$  ao número de SKU oferecidos das marcas do distribuidor no sortido da categoria,  $PMP$  ao preço médio de venda das marcas do produtor,  $PMD$  ao preço médio de venda das marcas do distribuidor,  $LQM$  refere-se à quota de mercado no período temporal imediatamente anterior na categoria de produto,  $Ret_j$  são variáveis indicadoras que pretendem capturar as diferenças entre os retalhistas no que diz respeito à quota de mercado,  $t_l$  são variáveis indicadoras que pretendem capturar a sazonalidade trimestral,  $ano_j$  são variáveis indicadoras que pretendem capturar as variações anuais. Pela mesma razão que na análise anterior, foi incluída a variável  $LQM$  no modelo de modo a capturar a resposta dinâmica da variável dependente, quota de mercado e eliminar a correlação serial

residual, seguindo a metodologia proposta por Blattberg & George (1991). Para as análises executada foram verificados os pressupostos de aplicação do modelo.

Os resultados obtidos para os três grupos de retalho em análise são apresentados na tabela 3.3.

Tabela 3.3: Relação entre a quota de mercado, o preço das marcas do distribuidor, do produtor e SKU das marcas do distribuidor e as do produtor

	Grupo 1: EDLP		Grupo 2: HiLo		Grupo 3: EDLP+HiLo	
	Coef.	Coef. Beta	Coef.	Coef. Beta	Coef.	Coef. Beta
Constante	0,00272		-0,00462		-0,01708	***
SKUMP	0,00012 *	0,047	0,00009 ***	0,184	0,00007 ***	0,044
SKUMD	0,00026 ***	0,052	-0,00007 ***	-0,083	0,00005 **	0,018
PMP	0,00090	0,003	0,00346 ***	0,027	0,00334 ***	0,009
PMD	-0,00914	-0,006	-0,00054	-0,007	0,00011	0,000
LEUQM	0,71193 ***	0,713	0,28752 ***	0,288	0,72930 ***	0,729
F	4415,4		2316,8		18281,8	***
R <sup>2</sup> ajust.	0,997		0,990		0,998	

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

No grupo de retalhistas que seguem uma política de preços EDLP, o número de SKU das marcas do produtor revelou ser significativo e positivo para a explicação da quota de mercado, suportando **H2b**. O mesmo acontecendo com o impacto do número de SKU das marcas do distribuidor, suportando **H2a**. Contudo, o número de SKU das marcas do distribuidor revelou ser mais determinante para a explicação da quota de mercado. Os preços das marcas do produtor e os preços das marcas do distribuidor não revelaram ser significativos sobre a quota de mercado. Donde, **H4a** e **H4b** não são suportadas pelos resultados obtidos.

Avalia-se seguidamente o grupo de retalhistas que segue a estratégia de preços HiLo. O número de SKU das marcas do produtor e as do distribuidor revelaram ter impactos significativos sobre a quota de mercado na categoria de produto. Os impactos do número de SKU das marcas do produtor sobre a quota de mercado são positivos, suportando **H2b**, enquanto que os impactos do número de SKU das marcas do distribuidor são negativos, não suportando **H2a**. O número de SKU das marcas do produtor no sortido da categoria de produto revelou ser mais determinante para a explicação da quota de mercado. Já o preço das marcas do produtor mostrou ter impactos positivos significativos sobre a quota de mercado, sendo que o preço das marcas do distribuidor não revelou ter impactos significativos. Os resultados obtidos não suportam **H4a** e **H4b**.

Por último, analisa-se todos os retalhistas considerados na pesquisa. Pode-se concluir que o número de SKU das marcas do produtor e o número de SKU das marcas do distribuidor impacta de forma significativa e positiva a quota de mercado, tendo o número de SKU das marcas do distribuidor revelado mais determinante nessa explicação, suportando **H2a** e **H2b**. Apenas o preço das marcas do produtor revelou ter impactos positivos na quota de mercado, sendo estes impactos positivos, não suportando **H4a** e **H4b**.

Das variáveis consideradas, o número de SKU das marcas do produtor e o número de SKU das marcas do distribuidor têm impactos significativos na quota de mercado, para os três grupos de retalhistas considerados. No entanto, é de realçar que para o grupo HiLo, o impacto do número de SKU das marcas do distribuidor na categoria de produto sobre a quota de mercado é negativo.

### **3.5. Conclusão**

O sortido da categoria de produto e o preço são importantes instrumentos para todas as organizações que competem no mercado de retalho. Eles influenciam o comportamento dos consumidores e as suas atitudes sobre os produtos, marcas e lojas de retalho. Apesar de existir um considerável número de trabalhos acerca do preço e da influência do tamanho do sortido, ainda existem apelos para o desenvolvimento de investigação neste tema no contexto do desenvolvimento das marcas do distribuidor (Fornari et al., 2013; Olbrich et al., 2017). O trabalho atual, é portanto, uma tentativa de contribuir para uma melhor compreensão da gestão da variável do número de SKU e do preço neste setor. Em particular, a influência da relação existente entre o número de SKU das marcas do produtor e as do distribuidor e do preço das mesmas nas vendas e na quota de mercado dos retalhistas alimentares.

#### ***Implicações teóricas***

Este trabalho fornece um grande número de contributos teóricos sobre a gestão do número de SKU das marcas do produtor e as do distribuidor e do seu preço para a literatura. Em primeiro lugar, contraria-se a ideia de que para todos os retalhistas o aumento do número de SKU provoca um aumento nas vendas da respetiva categoria de produto. Ao atender-se à estratégia de preços dos grupos retalhistas EDLP e HiLo observa-se comportamentos distintos naquelas variáveis. Em segundo lugar, demonstrou-se que a variação do número de SKU das marcas do distribuidor não tem efeitos significativos para os grupos que seguem cada uma daquelas estratégias de preços. O efeito global significativo e positivo da variação do número de SKU das marcas do distribuidor nas vendas das categorias de produto do

conjunto dos retalhistas pode ser enganador, já que cada grupo segue normalmente apenas uma daquelas estratégias. Aquela variação das SKU das marcas do distribuidor tem, no entanto, um efeito positivo e significativo nas quotas de mercado da categoria de produto, isto é, nas vendas do total do sortido dos retalhistas no mercado, no caso dos retalhistas que seguem uma estratégia EDLP. Isto ocorre provavelmente por estes retalhistas oferecerem normalmente uma maior proporção de marcas do distribuidor. O oposto ocorre para aqueles retalhistas que seguem uma estratégia HiLo, aí o aumento do número de SKU das marcas do distribuidor leva a uma diminuição significativa das quotas de mercado. Isto acontece provavelmente porque estes retalhistas oferecem um menor número de SKU das marcas do distribuidor e superior das marcas do produtor relativamente aos que seguem a estratégia de preços EDLP. Desta forma, os consumidores adotaram um comportamento de compra nestas lojas mais direcionado para a aquisição de produtos da marca do produtor. Numa análise global aos retalhistas em estudo que operam neste mercado, um aumento do número de SKU das marcas do distribuidor provoca um aumento da quota de mercado dos retalhistas na categoria de produto e vice-versa.

No que se refere ao número de SKU das marcas do produtor, independentemente da estratégia de preço, ele influencia positivamente as vendas de cada retalhista na categoria de produto e a respetiva quota de mercado. Assim, confirmam-se os resultados da generalidade dos trabalhos que serviram de suporte teórico à realização deste trabalho.

Em terceiro lugar, não fica provada a relação genérica de que a uma variação de preços de um produto corresponde uma mudança significativa das suas vendas ou da quota de mercado do retalhista na categoria de produto. No presente estudo, isto ocorreu no caso das marcas do distribuidor. A razão para tal, pode estar relacionada com o tipo de categoria de produto em estudo. Os iogurtes são produtos básicos comprados regularmente e por uma grande parte dos consumidores (Dhar et al., 2001). No caso, é de esperar que os produtos oferecidos por cada retalhista das marcas do distribuidor, sejam maioritariamente ou na totalidade, os de preço inferior quando comparados com os das marcas do produtor. Assim, uma variação no preço não conduzirá necessariamente a uma mudança significativa nas suas vendas ou quota de mercado do retalhista na categoria de produto.

No que se refere às marcas do produtor não ficou demonstrada a existência de qualquer relação entre as variações de preço e as vendas ou a quota de mercado na categoria de produto para os retalhistas que seguem a estratégia de preços EDLP. Isto provavelmente ocorre, porque no conjunto, estes retalhistas oferecem um menor número de SKU das marcas do produtor. As marcas do produtor revelaram ser muito mais importantes para os retalhistas que seguem uma estratégia HiLo, o qual pode ser observado pelo maior número

das SKU das marcas do produtor oferecidas nas suas lojas em relação às SKU das marcas do distribuidor. Desta forma, existe uma relação positiva e significativa nas vendas e na quota de mercado dos retalhistas na categoria de produto para o grupo de retalhistas que seguem uma estratégia de preços HiLo. Isto provavelmente ocorre porque os consumidores que adquirem itens desta categoria de produto nestes estabelecimentos, são fiéis às marcas do produtor, suportando pequenas variações de preço e dessa forma não sacrificando as quantidades compradas. Dado o peso na oferta das marcas do produtor, estes resultados são idênticos quando são avaliados os retalhistas que seguem as estratégias de preços HiLo e EDLP.

### ***Implicações para a gestão***

Os gestores das diferentes cadeias retalhistas ao posicionarem-se no mercado através de estratégias EDLP ou HiLo devem reconhecer que a performance dos seus negócios é muitas vezes afetada de uma forma diferente quando fazem variar o número de SKU das marcas do distribuidor e das marcas do produtor ou os preços desses produtos, nomeadamente no caso de produtos básicos comprados regularmente e por uma grande parte dos consumidores.

Os gestores dos estabelecimentos que seguem uma estratégia de preços EDLP devem atender a que um aumento/diminuição do número de SKU das marcas do distribuidor conduz a um aumento/diminuição da sua quota de mercado na categoria de produto. Já um aumento/diminuição no número de SKU das marcas do produtor leva a um aumento/diminuição das vendas e da sua quota de mercado na categoria de produto.

Por outro lado, os gestores dos estabelecimentos que seguem uma estratégia de preços HiLo devem reconhecer que o aumento/diminuição do número de SKU das marcas do distribuidor provoca uma diminuição/aumento da quota de mercado da categoria de produto. Em sentido contrário, um aumento/diminuição no número de SKU das marcas do produtor leva a um aumento /diminuição na respetiva quota de mercado, e ainda nas vendas da categoria de produto.

Ainda os gestores dos estabelecimentos que seguem uma estratégia de preços HiLo devem atender a que uma diminuição/aumento do preço das marcas do produtor provoca uma diminuição/aumento nas vendas da categoria de produto e na sua quota de mercado, não ocorrendo o contrário como seria de esperar.

### ***Limitações da investigação e direções para futuras pesquisas***

Este artigo tem amplas contribuições teóricas e práticas para a gestão do preço e do número de SKU dos grupos retalhistas alimentares. Contudo, existem algumas limitações que impediram a obtenção de resultados mais amplos. Uma primeira limitação prende-se com o número de variáveis recolhidas pela base de dados da Kantar. A existência de outras variáveis, permitiria desenvolver instrumentos mais ricos que ajudassem a explicar a quota de mercado e as vendas dos retalhistas. Por exemplo, pressão do preço promocional, isto é, a percentagem em termos de valor realizado por meio de atividades temporárias de redução de preço sobre o total das vendas num determinado período. Uma outra limitação prende-se com o número de observações utilizadas, as quais poderiam ser semanais e não agregadas em períodos de quatro semanas. Também a série de dados apenas incluiu o período de 2012 a 2016.

Quanto às futuras pesquisas, sugere-se a realização do estudo noutros mercados e noutras categorias de produto. Seria ainda relevante efetuar, uma análise por grupo retalhista e por formato, quanto à dimensão, dos estabelecimentos retalhistas.

## Referências bibliográficas

- Ailawadi, K. L., & Harlam, B. (2004). An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share. *Journal of Marketing*, 68(1), 147–165. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.147.24027>
- Alibeiki, H., Li, S., & Vaidyanathan, R. (2020). International Journal of Production Economics Market dominance or product cost advantage : Retail power impacts on assortment decisions. *International Journal of Production Economics*, 222(March 2019), 107505. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.026>
- Blattberg, R. C., & George, E. I. (1991). Shrinkage estimation of price and promotional elasticities: Seemingly unrelated equations. *Journal of the American Statistical Association*. <https://doi.org/10.1080/01621459.1991.10475034>
- Bonfrer, A., & Chintagunta, P. K. (2004). Store brands: Who buys them and what happens to retail prices when they are introduced? *Review of Industrial Organization*, 24(2), 195–218. <https://doi.org/10.1023/B:REIO.0000033352.19694.4a>
- Boyd, D. E., & Bahn, K. D. (2009). When Do Large Product Assortments Benefit Consumers? An Information-Processing Perspective. *Journal of Retailing*, 85(3), 288–297. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.05.008>
- Briesch, R. A., Chintagunta, P. K., & Fox, E. J. (2009). How Does Assortment Affect Grocery Store Choice? *Journal of Marketing Research*.
- Chimhundu, R., Hamlin, R. P., & McNeill, L. (2010). Impact of Manufacturer Brand Innovation on Retailer Brands. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 10–18. Disponível em <http://search.proquest.com/docview/821543334?accountid=48385>
- Chintagunta, P. K. (2002). Investigating category pricing behavior at a retail chain. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 141–154. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.2.141.19090>
- Chintagunta, P. K., Bonfrer, A., & Song, I. (2002). Investigating the effects of store-brand introduction on retailer demand and pricing behavior. *Management Science*, 48(10), 1242–1267. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.10.1242.274>

- Clay, K., Krishnan, R., Wolff, E., & Fernandes, D. (2002). Retail strategies on the web: Price and non-price competition in the online book industry. *Journal of Industrial Economics*. <https://doi.org/10.1111/1467-6451.00181>
- Corstjens, M., & Lal, R. (2000). Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.3.281.18781>
- Cotterill, R. W., & Putsis, W. P. (2000). Market share and price setting behavior for private labels and national brands. *Review of Industrial Organization*, 17(1), 17–39. <https://doi.org/10.1023/A:1007875302869>
- Dhar, S. K., & Hoch, S. J. (1997). Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.3.208>
- Dhar, S. K., Hoch, S. J., & Kumar, N. (2001). Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, 77(2), 165–184.
- Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., & Menegatti, M. (2013). The influence of retailing-mix levers on private label market share: The case of the Italian FMCG market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 617–624. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.004>
- Gauri, D. K., Ratchford, B., Pancras, J., & Talukdar, D. (2017). An Empirical Analysis of the Impact of Promotional Discounts on Store Performance. *Journal of Retailing*, 93(3), 283–303. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.06.001>
- González-Benito, Ó., & Martos-Partal, M. (2012). Role of Retailer Positioning and Product Category on the Relationship Between Store Brand Consumption and Store Loyalty. *Journal of Retailing*, 88(2), 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.05.003>
- Grewal, D., & Levy, M. (2007). Retailing research: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 83(4), 447–464. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.09.003>
- Hekimoğlu, M., Sevim, I., Aksezer, Ç., & Durmuş, İ. (2019). Assortment optimization with log-linear demand: Application at a Turkish grocery store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(July 2018), 199–214. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.007>
- Ho, T. H., Tang, C. S., & Bell, D. R. (1998). Rational shopping behavior and the option value of variable pricing. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.44.12.s145>

- Hoch, S. J., & Lodish, L. M. (1998). Store brands and category management. *Canadian Grocer*, (March), 1–38. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.37.4736&rep=rep1&type=pdf>
- Kök, A. G., Fisher, M. L., & Vaidyanathan, R. (2015). Assortment planning: Review of literature and industry practice. In *International Series in Operations Research and Management Science*. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7562-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7562-1_8)
- Lal, R., & Rao, R. (1997). Supermarket Competition: The Case of Every Day Low Pricing. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.1.60>
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J. B. E. M. (2007). How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71(1), 1–15. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.1>
- Liu, T. C., & Wang, C. Y. (2008). Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1362/026725708X306103>
- Mou, S., Robb, D. J., & DeHoratius, N. (2018). Retail store operations: Literature review and research directions. *European Journal of Operational Research*, 265(2), 399–422. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.07.003>
- Murthi, B. P. S., Haruvy, E., & Zhang, H. (2007). The effect of variability in price on consumer brand choice. *Review of Marketing Science*, 5. <https://doi.org/10.2202/1546-5616.1071>
- Ngobo, P. V. (2011). Private label share, branding strategy and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(4), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.11.007>
- Olbrich, R., & Grewe, G. (2013). Proliferation of private labels in the groceries sector: The impact on category performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 147–153.
- Olbrich, R., Hundt, M., & Jansen, H. C. (2016). Proliferation of Private Labels in Food Retailing: A Literature Overview. *International Journal of Marketing Studies*, 8(6), 63. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n6p63>
- Olbrich, R., Jansen, H. C., & Hundt, M. (2017). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.012>

- Oppewal, H., & Koelemeijer, K. (2005). More choice is better: Effects of assortment size and composition on assortment evaluation. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.03.002>
- Rao, V. R., & Kartono, B. (2013). Pricing Objectives and Strategies: A Cross-Country Survey. In *Handbook of Pricing Research in Marketing*. <https://doi.org/10.4337/9781848447448.00009>
- Sayman, S., Hoch, S. J., & Raju, J. S. (2002). Positioning of Store Brands. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/1558072>
- Talukdar, D., Gauri, D. K., & Grewal, D. (2010). An empirical analysis of the extreme cherry picking behavior of consumers in the frequently purchased goods market. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.06.002>
- Tan, L. P., & Cadeaux, J. (2011). Brand and stock-keeping-unit (SKU) assortments, assortment changes and category sales. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(2), 161–185. <https://doi.org/10.1080/09593969.2011.562682>
- Tsafarakis, S., Saridakis, C., Matsatsinis, N., & Baltas, G. (2016). Private labels and retail assortment planning : a differential evolution approach. *Annals of Operations Research*, 247(2), 677–692. <https://doi.org/10.1007/s10479-015-1978-2>
- Webster, F. (2000). Understanding the Relationships Among Brands, Consumers, and Resellers. Disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2651003&site=eds-live>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2. <https://doi.org/10.2307/1251446>



## Capítulo 4

# O peso das marcas do distribuidor no sortido e o seu desempenho na categoria de produto e no mercado

### 4.1. Introdução

A indústria de retalho alimentar nas últimas décadas tornou-se cada vez mais competitiva (Ailawadi, Zhang, Krishna, & Kruger, 2010). O sortido, o preço e as promoções são fatores que ajudam os retalhistas a atrair consumidores para as suas lojas (Simonson, 1999). Apesar disso, a estratégia de preços das cadeias retalhistas pode não ser um verdadeiro fator diferenciador dos seus concorrentes. Isto ocorre, porque elas elaboram-na em função da praticada pelos concorrentes num determinado mercado (Fassnacht & El Hussein, 2013). Desta forma, o sortido dos estabelecimentos retalhistas pode ser o elemento diferenciador na atração de clientes.

O sortido é um fator importante na atração de clientes para as lojas de retalho. Os consumidores consideram que a probabilidade de verem o seu desejo de compra satisfeito é maior quando o número de produtos disponíveis nesses estabelecimentos for superior (Oppewal & Koelemeijer, 2005). A existência de um sortido mais extenso contribui para que os consumidores criem a percepção de que as lojas de retalho oferecem uma grande variedade de produtos para a satisfação das suas necessidades (Amine & Cadenat, 2003).

As preferências dos consumidores, o gosto pela variedade e o seu nível de procura são os fatores mais relevantes a ter em conta pelos retalhistas, quando estes definem o sortido que devem oferecer aos consumidores (Gajanan et al., 2007). De acordo com Amine & Cadenat (2003), os consumidores avaliam o sortido dos retalhistas através de variáveis como as da oferta das marcas do produtor líderes das categorias, das suas marcas preferidas e do número de SKU.

A estratégia de preço dos retalhistas pode ser *every-day low price* (EDLP) ou *high and low prices* (HiLo) (Kopalle et al., 2009). A EDLP caracteriza-se por os preços praticados se manterem praticamente constantes ao longo do tempo nas categorias de produto. Já a HiLo define-se por ter preços substancialmente mais altos, recorrendo frequentemente a promoções expressivas em algumas categorias de produto (Tsiros & Hardesty, 2010).

Os consumidores mais propensos à compra de produtos em promoção têm uma atitude mais favorável relativamente aos retalhistas que seguem uma política de preços EDLP

(Bailey, 2008). Os consumidores que adquirem pequenos cabazes de compras preferem lojas que seguem a estratégia HiLo, enquanto que aqueles que compram grandes cabazes de compras preferem os estabelecimentos que seguem a estratégia EDLP (Ho, Tang, & Bell, 1998). Já os consumidores que apresentam maiores rendimentos preferem as lojas que usam a estratégia HiLo (Ellickson & Misra, 2008). Os agregados familiares mais numerosos e com menores rendimentos preferem fazer as suas compras nos retalhistas que seguem a estratégia de preços EDLP (Ho et al., 1998). Por outro lado, os clientes que fazem compras mais frequentemente preferem as lojas com a estratégia de preços HiLo, enquanto que os que realizam compras com menos frequência preferem as que seguem a estratégia EDLP (Bell & Lattin, 1998).

As lojas que seguem a estratégia EDLP atraem mais consumidores sensíveis ao preço (Shankar & Krishnamurthi, 1996). De acordo com Kantar (2020b), os retalhistas que seguem uma estratégia de preços HiLo em cada três promoções que realizam duas resultam num aumento das vendas incrementais. Isto é, esta forma de definir os preços resulta na obtenção de vendas que de outra forma não ocorreriam.

As lojas que usam a estratégia EDLP são de um modo geral maiores e mais comumente usam uma estratégia vertical de distribuição integrada pois produzem muitos dos produtos que vendem em determinadas categorias (Ellickson & Misra, 2008). Já uma maior qualidade do serviço prestado é mais associado à estratégia HiLo do que à EDLP (Dinesh Kumar Gauri, Trivedi, & Grewal, 2008).

As marcas do distribuidor são, de um modo geral, marcas desenvolvidas, controladas e vendidas de forma exclusiva pelos seus proprietários - os retalhistas (Kumar & Steenkamp, 2007; Sethuraman & Cole, 1999). Estas são muitas vezes usadas estrategicamente como uma alternativa às marcas do produtor (Liu & Wang, 2008). Na Europa as marcas do distribuidor já conquistaram uma grande quota de mercado quer em valor e em volume, especialmente na zona oeste (PLMA, 2019). Em Espanha a quota de mercado em volume das marcas do distribuidor na indústria de retalho alimentar já ultrapassou os 50%. Neste país, a Mercadona é a cadeia líder de mercado com uns elevados 24,7% das vendas em 2019, seguido pelo Carrefour com 8,6%, Dia 6%, Lidl com 5,8% e Grupo Eroski com 4,8% (Kantar, 2020a).

No contexto do desenvolvimento das marcas do distribuidor existe uma lacuna na literatura no que diz respeito à avaliação do efeito do sortido das marcas do produtor e do distribuidor no desempenho da categoria de produto (Olbrich & Grewe, 2013). Pretende-se com este trabalho dar um contributo para este tema, avaliando de que forma a proporção de SKU das

marcas do distribuidor na composição do sortido da categoria de produto dos retalhistas, num contexto de diminuição generalizada da oferta, contribui para o desempenho dela, tendo em conta as políticas de preços dos diferentes grupos de retalho.

Seguidamente, é apresentado o modelo concetual e as hipóteses, o método, os resultados e as conclusões, onde são discutidos os resultados obtidos, as limitações, e sugestões para futuras investigações.

## **4.2. Conceção do Modelo de Investigação e Hipóteses**

Uma das dimensões chave da competição no setor do retalho é o número de itens dentro de cada categoria de produto (Fox & Sethuraman, 2006). Estes permitem ao retalhista diferenciar-se de forma sustentável da concorrência (Simonson, 1999). A gestão adequada do sortido das lojas de retalho tem um grande impacto nos lucros e nas margens brutas obtidos pelas cadeias retalhistas (Kök et al., 2015). Donde, um planeamento eficiente do sortido reveste-se de grande importância para as empresas do setor.

Tan & Cadeaux (2011) verificaram que um aumento no número de SKU na categoria de produto nas lojas de retalho tem um impacto positivo nas vendas. Já Borle, Boatwright, Kadane, Nunes, & Shmueli (2005) concluíram que uma diminuição no sortido das lojas tem um impacto negativo nas vendas. A diminuição das vendas aquando do decréscimo do número de SKU na categoria de produto pode dever-se, parcialmente, à diminuição da frequência de compra e quantidade comprada pelos consumidores nas lojas de retalho (Borle et al., 2005). Esta relação pode também dever-se ao facto de alguns consumidores, face ao decréscimo do tamanho do sortido, reduzirem a sua determinação de realizar compras no retalhista (Fox & Sethuraman, 2006).

As marcas do distribuidor têm como objetivo, promover a diferenciação dos retalhistas e aumentar os seus lucros e quotas de mercado (Wu, Yeh, & Hsiao, 2011). As marcas do distribuidor têm sido utilizadas habitualmente como uma alternativa de baixo custo às marcas do produtor (Hoskins, 2016). O impacto do sortido das marcas do distribuidor no desempenho da categoria de produto nas lojas de retalho, ainda não foi alvo de investigações significativas. Contudo, algumas exceções existem como são os casos dos trabalhos de Fornari, Fornari, Grandi, & Menegatti (2013) e Olbrich & Grewe (2013). Fornari et al. (2013) concluíram que um aumento da proporção de SKU das marcas do distribuidor nas categorias de produto nas lojas provoca um aumento na quota de mercado das marcas do distribuidor, enquanto que as promoções e o preço não têm impactos significativos. Por outro lado, Olbrich & Grewe (2013), verificaram que um aumento no número de produtos distintos das marcas do distribuidor na categoria de produto tem um efeito negativo no

desempenho da categoria, enquanto que um aumento do número de produtos distintos das marcas do produtor no sortido influencia-a positivamente. Já o aumento da proporção de SKU das marcas do distribuidor na categoria de produto tem um efeito negativo no seu desempenho. Porém, estes estudos não fazem qualquer distinção entre os retalhistas que usam a estratégia de preços EDLP e os que usam a estratégia HiLo.

No que diz respeito ao estudo do sortido na categoria de produto diferenciando por tipo de marca e em função da estratégia de preços do retalhista o *gap* na literatura é evidente.

Desta forma, colocam-se as seguintes hipóteses:

**H1:** uma diminuição (aumento) da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto do retalhista provoca um aumento (diminuição) na quota de mercado em valor do retalhista na categoria de produto;

**H2:** uma diminuição (aumento) da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto do retalhista provoca uma diminuição (aumento) na quota de mercado das marcas do distribuidor em valor do retalhista nas vendas da categoria de produto no mercado total;

**H3:** uma diminuição (aumento) da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto do retalhista provoca uma diminuição (aumento) na proporção de vendas das marcas do distribuidor no total de vendas da categoria de produto do retalhista.

### **4.3. Cenário de estudo e dados**

Os dados utilizados para avaliar as hipóteses enunciadas foram disponibilizados pela Kantar para o mercado espanhol. O período em análise refere-se ao compreendido entre janeiro de 2012 e dezembro de 2016, agregado em subperíodos de 4 semanas, 13 por ano, totalizando 65 observações longitudinais. Analisa-se a categoria de produto iogurte, tendo em conta o mercado total e os dados dos principais retalhistas que nele operam.

As variáveis utilizadas são as receitas totais, as receitas obtidas das marcas do produtor no mercado total e por retalhista, as receitas obtidas das marcas do distribuidor no mercado total e por retalhista, o número de SKU das marcas do produtor de cada retalhista e o número de SKU das marcas do distribuidor de cada retalhista. Esta informação permite calcular, para cada insígnia, a quota de mercado, a quota de mercado das marcas do distribuidor, a proporção de vendas de marcas do distribuidor relativamente ao total das

suas vendas e a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto.

No presente estudo analisa-se de que forma a política de preços dos retalhistas influencia a relação entre a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria e a quota de mercado na categoria de produto do retalhista. Os retalhistas analisados foram os seguintes: Mercadona, Carrefour Hiper, Dia, Hiper Eroski, Eroski Supers, Alcampo, Lidl, HiperCor, Consum e Ahorramas.

As cadeias de retalho podem ser diferenciadas de acordo com as estratégias de preço que usam. A estratégia EDLP é seguida pelos grupos Mercadona, Lidl e Dia. Os restantes retalhistas usam a estratégia HiLo. Cada uma delas tem também uma estratégia própria de oferta de marcas do distribuidor (González-Benito & Martos-Partal, 2012).

A categoria de produto analisada, iogurte, tem uma elevada frequência de compra e penetração. A frequência de compra refere-se ao número médio de vezes que um agregado familiar compra produtos dessa categoria num determinado período de tempo. A penetração diz respeito à percentagem de agregados familiares que compram produtos dessa categoria nesse intervalo de tempo. Dhar, Hoch, & Kumar (2001) designou estas categorias de produto por *Staples*, aquelas que contêm produtos básicos comprados regularmente e por uma grande parte dos consumidores.

Neste contexto, caracterizou-se o mercado espanhol relativamente à evolução no período em análise, quanto ao número de SKU da categoria de produto, para os diferentes grupos de retalhistas. Assim, foi usado o modelo de regressão linear

$$Y = \beta_0 + \beta_1 t + \sum_{i=2}^4 \delta_i q_i + \varepsilon,$$

sendo  $t$  a variável que captura a tendência linear de  $Y$  ao longo do tempo e  $q_2$ ,  $q_3$  e  $q_4$  as variáveis indicadoras que colhem as variações trimestrais de  $Y$ . Um procedimento análogo foi utilizado para avaliar a evolução da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto, para o mesmo período.

Os resultados são apresentados na tabela 4.1 tendo-se optado por não colocar a informação relativa às variáveis  $q_2$ ,  $q_3$  e  $q_4$ , por não ser relevante para a análise.

Tabela 4.1: Número de SKU no sortido e proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido ao longo do período 2012-2016, para cada retalhista

Retalhista	Y= NSKU			Y= PSKUMD		
	média	bo	b1	média	bo	b1
1 Mercadona	166,8	171,5	-0,0541	0,499	0,4665	0,0006
2 Carrefour Hiper	296,8	339,8	-1,2450	0,357	0,3597	-0,0001
3 Dia	207,9	244,4	-1,1284	0,478	0,5037	-0,0010
4 Hiper Eroski	180,8	221,1	-1,0572	0,287	0,2506	0,0011
5 Eroski Super	204,3	224,3	-0,4483	0,283	0,2529	0,0008
6 Alcampo	238,6	272,7	-0,7552	0,264	0,2076	0,0015
7 Lidl	84,0	95,9	-0,3640	0,720	0,7206	-0,0002
8 HiperCor	98,6	126,8	-0,6707	0,128	0,0961	0,0013
9 Consum	112,5	130,3	-0,5290	0,270	0,2735	-0,0006
10 Ahorramas	125,6	146,7	-0,5736	0,295	0,2517	0,0012

Nota: \*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,10.

NSKU= número de SKU no sortido da categoria de produto.

PSKUMD= proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto.

O desenvolvimento da análise anterior permitiu verificar que os retalhistas diminuíram progressivamente o número de SKU da categoria de produto analisada ao longo do período. A exceção a este facto foi da cadeia Mercadona, na qual não se verificou uma alteração significativa ao longo do tempo. Já no que diz respeito à evolução da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria, registou-se uma tendência positiva nos grupos Mercadona, Hiper Eroski, Eroski Supers, Alcampo, HiperCor e Ahorramas. O grupo Dia e o Consum registaram tendências negativas, enquanto que o Carrefour Hiper e o Lidl não tiveram alterações significativas.

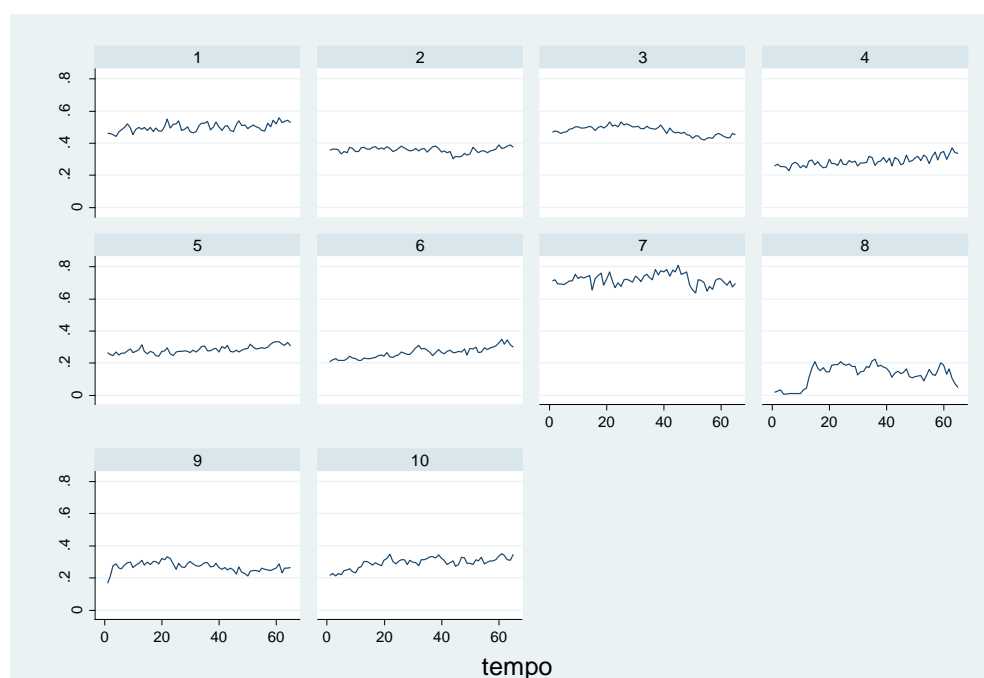


Figura 4.1: Evolução da proporção de SKU das marcas do distribuidor (MD) no sortido da categoria de produto ao longo do tempo por retalhista

Na figura 4.1 pode-se observar a evolução da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto ao longo do período em análise para os diferentes grupos de retalho.

#### 4.4. Resultados e análise

Neste ponto apresenta-se a forma como a proporção de SKU das marcas do distribuidor, no sortido da categoria de produto em análise, influencia a quota de mercado do retalhista nessa mesma categoria, a quota de mercado das marcas do distribuidor do retalhista e ainda a proporção das vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista.

##### ***Relação entre a quota de mercado e a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria***

De forma a avaliar a relação entre a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria em análise e a respetiva quota de mercado do retalhista, desenvolveu-se o seguinte modelo para cada um dos grupos de retalho,

$$QM_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot PSKUMD_i + \beta_2 \cdot t + \sum_{k=2}^4 \delta_k \cdot q_k + \beta_3 \cdot LQM_i + \varepsilon_i, \text{ com } i = 0..10$$

onde  $QM_i$  indica a quota de mercado do retalhista  $i$ ;  $PSKUMD_i$  a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido do retalhista  $i$ ;  $t$  é uma variável que pretende capturar a tendência,  $q_2, q_3$  e  $q_4$  são variáveis indicadoras para capturar a sazonalidade, considerando o ano dividido em 4 trimestres; e  $LQM_i$  a quota de mercado da retalhista  $i$  no período anterior ( $t-1$ ) na categoria de produto - variável dependente desfasada. No modelo apresentado para capturar a resposta dinâmica da variável dependente e eliminar a correlação serial residual, foi incluída a variável dependente desfasada, de acordo com o proposto por Blattberg & George (1991).

Os resultados obtidos da análise do impacto da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido do retalhista na quota de mercado são mostrados na tabela 4.2.

Verifica-se que um aumento da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto, tem impactos significativos e negativos sobre a quota de mercado em 6 dos dez retalhistas analisados, suportando parcialmente a hipótese **H1**. Numa análise relativa ao grupo Mercadona, Dia e Lidl, grupos que seguem a estratégia de preços EDLP, verificam-se comportamentos diferenciados. Na Mercadona e Lidl a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto não influenciou de forma

significativa a quota de mercado do retalhista. Já no grupo Dia, esta influencia de forma positiva a sua quota de mercado. Isto é, uma maior proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido contribui para uma maior quota de mercado.

Tabela 4.2: Elasticidades da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto sobre a quota de mercado em valor do retalhista

Retalhista	PSKUMD	LEUQM	Constante	R <sup>2</sup> ajustado
Mercadona	0,04694	0,25726 *	0,17864 ***	0,590 ***
Carrefour Hiper	- 0,16238 ***	- 0,35801 ***	0,18193 ***	0,300 ***
Dia	0,07553 *	0,50465 ***	0,05882 ***	0,797 ***
Hiper Eroski	- 0,02957 **	0,15416 **	0,02689 ***	0,362 ***
Eroski Super	0,07759 ***	0,29990 **	0,01437 ***	0,581 ***
Alcampo	- 0,08806 ***	- 0,08698	0,05901 ***	0,405 ***
Lidl	- 0,00889	0,35484 ***	0,02726 ***	0,927 ***
HiperCor	- 0,01513 ***	0,25158 *	0,00937 ***	0,287 ***
Consum	- 0,02459 *	0,33249 ***	0,02017 ***	0,566 ***
Ahorramas	- 0,01855 **	0,13263	0,02223 ***	0,147 ***

\*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,10.

Nos retalhistas que adotam uma política de preços HiLo verifica-se que um aumento da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido têm impactos negativos na quota de mercado em 6 dos sete retalhistas em análise. O grupo de retalho dissonante é o Eroski Super que regista impactos positivos significativos na quota de mercado por via de um acréscimo da proporção de SKU das marcas do distribuidor na categoria de produto.

### ***Relação entre a quota de mercado das marcas do distribuidor e a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria***

Em seguida, estuda-se a relação entre a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria em análise e a respetiva quota de mercado das marcas do distribuidor dos retalhistas. O modelo utilizado foi o modelo de regressão linear seguinte,

$$QMMD_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot PSKUMD_i + \beta_2 \cdot t + \sum_{k=2}^4 \delta_k \cdot q_k + \beta_3 \cdot LQMMD_i + \varepsilon_i, \text{ com } i = 0..10$$

onde  $QMMD_i$  indica a quota de mercado das marcas do distribuidor do retalhista  $i$ ;  $PSKUMD_i$  a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido do retalhista  $i$ ;  $t$  é uma variável que pretende capturar a tendência,  $q_2$ ,  $q_3$  e  $q_4$  são variáveis indicadoras para capturar a sazonalidade considerando o ano dividido em 4 trimestres; e  $LQMMD_i$  a quota de mercado da retalhista  $i$  no período anterior ( $t-1$ ) na categoria de produto - variável dependente desfasada. O modelo apresentado é similar ao utilizado anteriormente,

utilizando os mesmos procedimentos, pelo que a variável dependente desfasada foi incluída de forma a capturar a resposta dinâmica da variável dependente, quota de mercado das marcas do distribuidor e eliminar a correlação serial residual.

Os resultados obtidos da análise do impacto da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido do retalhista na quota de mercado das marcas do distribuidor são apresentados na tabela 4.3.

Tabela 4.3: Elasticidades da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto sobre a quota de mercado das marcas do distribuidor em valor do retalhista

Retalhista	PSKUMD	LEUQM	Constante	R <sup>2</sup> ajustado
Mercadona	0,04190	0,60349 ***	0,05310 **	0,814 ***
Carrefour Hiper	0,01682	0,09260	0,01902 ***	0,690 ***
Dia	0,10791 ***	0,39468 ***	0,00931 **	0,891 ***
Hiper Eroski	0,00549	0,38212 ***	0,00315 **	0,584 ***
Eroski Super	0,00656	0,62240 ***	0,00413 **	0,486 ***
Alcampo	0,00743	0,27279 **	0,00476 **	0,076
Lidl	- 0,00251	0,52218 ***	0,01364 **	0,934 ***
HiperCor	0,00362 ***	0,35733 ***	- 0,00008	0,504 ***
Consum	0,00725 *	0,40406 ***	0,00150	0,495 ***
Ahorramas	0,00754	0,36508 ***	0,00134	0,432 ***

\*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,10.

Um aumento da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto tem impactos significativos positivos sobre a quota de mercado das marcas do distribuidor em 3 dos dez retalhistas analisados, enquanto que nos restantes 7 não se verificaram existir influências significativas. Estes resultados suportam parcialmente a hipótese **H2**. Apenas se registaram impactos significativos e positivos nos grupos Dia, HiperCor e Ahorramas. O grupo Dia é o que apresenta um maior impacto na sua quota de mercado das marcas do distribuidor por variações na proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido que oferece. Para os restantes grupos retalhistas os impactos não revelaram ser estatisticamente significativos.

***Relação entre a proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista e a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria***

Por último, analisa-se a relação entre a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria em análise e a respetiva proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista. Para o efeito, considerou-se o modelo de regressão linear múltipla seguinte,

$$PVMD_i = \beta_0 + \beta_1.PSKUMD_i + \beta_2.t + \sum_{k=2}^4 \delta_k.q_k + \beta_3.LPVMD_i + \varepsilon_i, \text{ com } i = 0..10$$

onde  $PVMD_i$  indica a proporção de vendas de marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista  $i$ ;  $PSKUMD_i$  a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido do retalhista  $i$ ;  $t$  é uma variável que pretende capturar a tendência,  $q_2$ ,  $q_3$  e  $q_4$  são variáveis indicadoras para capturar a sazonalidade considerando o ano dividido em 4 trimestres; e  $LPVMD_i$  a quota de mercado da retalhista  $i$  no período anterior ( $t-1$ ) na categoria de produto - variável dependente desfasada. Mais uma vez, a variável dependente desfasada foi incluída de forma a capturar a resposta dinâmica da variável dependente e eliminar a correlação serial residual.

Na tabela 4.4 são apresentados os resultados relativos ao impacto da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto sobre a proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista.

Tabela 4.4: Elasticidades da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto sobre a proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista

Retalhista	PSKUMD	LEUQM	Constante	R <sup>2</sup> ajustado
Mercadona	0,05247	0,46995 ***	0,33898 ***	0,589 ***
Carrefour Hiper Dia	0,58410 ***	0,07436 *	0,07212	0,691 ***
Hiper Eroski	0,41659 ***	0,24767	0,20085 ***	0,680 ***
Eroski Super	0,72603 ***	0,39614 ***	0,01336	0,505 ***
Alcampo	- 0,06818	0,45322 ***	0,19397 ***	0,344 ***
Lidl	0,62863 ***	0,36819 ***	0,01627	0,344 ***
HiperCor	0,15195 *	0,43587 ***	0,33295 ***	0,638 ***
Consum	0,60000 ***	0,10492	- 0,01499	0,673 ***
Ahorramas	0,46736 **	0,53784 ***	0,00668	0,412 ***
	0,68432 ***	0,33977 ***	- 0,00924	0,491 ***

\*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,10.

Um aumento da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto tem impactos significativos positivos sobre a proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais em 8 dos dez retalhistas analisados, enquanto que nos remanescentes 2 não se verificaram existir influências significativas. Estes resultados suportam parcialmente a hipótese **H3**. Nas insígnias Mercadona e Eroski Super os impactos não revelaram ser significativos. Já nos restantes retalhistas os impactos são significativos e positivos. Analisando este grupo de retalhistas pode-se verificar que as elasticidades da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido são mais elevadas para os

retalhistas que seguem a estratégia de preços HiLo, comparativamente aqueles que seguem a estratégia de preços EDLP.

## **4.5. Conclusão**

O sortido da categoria de produto é um importante instrumento para todas as organizações que competem no mercado de retalho. Ele influencia o comportamento dos consumidores e as suas atitudes sobre os produtos, marcas e lojas de retalho. Apesar de existir um considerável número de trabalhos acerca da influência do tamanho do sortido, ainda existem apelos para o desenvolvimento de investigação neste tema (Fornari et al., 2013; Olbrich & Grewe, 2013; Olbrich et al., 2017). O trabalho atual é, portanto, uma tentativa de contribuir para uma melhor compreensão da gestão da variável do número de SKU neste setor, em particular da influência da relação existente entre o número de SKU das marcas do produtor e do distribuidor na quota de mercado, na quota de mercado das marcas do distribuidor e na proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais dos retalhistas alimentares.

### ***Implicações teóricas***

Este trabalho fornece um grande número de contributos teóricos sobre a gestão do número de SKU das marcas do produtor e do distribuidor para a literatura. Em primeiro lugar, contraria-se a ideia de que para todos os retalhistas, o aumento da proporção de SKU das marcas do distribuidor no seu sortido, provoca uma diminuição da quota de mercado da respetiva categoria de produto. Os retalhistas que seguem a estratégia de preço HiLo têm um comportamento díspar do observado nos retalhistas que seguem a estratégia EDLP, quando se avaliam os impactos da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto sobre a quota de mercado. Em segundo lugar, verificou-se que nas cadeias de retalho que seguem a estratégia HiLo, quanto maior for a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido menor será a sua quota de mercado na categoria de produto. Nos EDLP os resultados mostram que esses efeitos são positivos para o grupo Dia, enquanto que para a Mercadona e Lidl não se verificou existir uma influencia significativa. Isto pode dever-se ao facto de as suas ofertas das marcas do distribuidor representarem cerca de metade ou mais do sortido da categoria de produto. O Dia regista uma associação positiva, ou seja, ainda tem uma margem para aumentar a proporção de SKU das marcas do distribuidor na sua oferta, beneficiando assim de uma maior quota de mercado. Uma possível justificação para esta relação, é a de apresentar uma proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido inferior à dos seus competidores diretos, Mercadona e Lidl. Estes resultados sugerem que para os retalhistas que seguem esta política de preços, existirá um

nível ótimo das marcas do distribuidor a incluir no sortido. Assim, confirma-se que os resultados estão em conformidade com os obtidos por Olbrich & Grewe (2013), mas apenas para os retalhistas que seguem a estratégia HiLo.

Em terceiro lugar, a relação positiva esperada entre a quota de mercado das marcas do distribuidor e a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto é apenas suportada parcialmente. No presente estudo, apenas o grupo Dia, HiperCor e Ahorramas registaram influências significativas positivas na quota de mercado das marcas do distribuidor. Surpreendentemente para as restantes cadeias de retalho, não se verificaram existir influências significativas. Donde, os resultados são parcialmente concordantes com os obtidos por Fornari et al. (2013). Isto provavelmente ocorre porque nos grupos retalhistas que seguem a estratégia de preços HiLo, as marcas do distribuidor têm uma proporção muito inferior às das marcas do produtor.

Por último, a relação entre a proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista e a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido, mostrou-se globalmente concordante com os observados na literatura. Isto é, de um modo geral, a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto tem um impacto positivo na proporção de vendas das marcas do distribuidor dessa categoria no retalhista. Apenas para a Mercadona e Eroski Super esses impactos não revelaram ser significativos. Nos restantes retalhistas, verifica-se que os impactos marginais de alterações na proporção de SKU das marcas do distribuidor oferecidas no sortido sobre a proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista são superiores nos retalhistas que seguem a estratégia de preços HiLo, comparativamente aos que seguem a estratégia EDLP. Isto pode dever-se ao facto de estes oferecerem uma menor proporção de SKU das marcas do distribuidor no seu sortido.

### ***Implicações para a gestão***

O posicionamento dos grupos de retalho através de estratégias de preços EDLP ou HiLo conduz a diferentes performances dos negócios. Isto ocorre porque o seu desempenho é afetado de uma forma diferente quando fazem variar a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto, nomeadamente no caso de produtos comprados regularmente e por uma vasta proporção de clientes.

Os gestores dos retalhistas que seguem uma estratégia de preços HiLo, devem ter em conta que um aumento da proporção de SKU das marcas do distribuidor oferecidas no seu sortido, de um modo geral, tem um impacto negativo nas suas quotas de mercado, a exceção é a do

grupo Eroski Super. Em sentido contrário, as cadeias de retalho que seguem a estratégia EDLP podem beneficiar de um aumento da quota de mercado na categoria de produto, no caso o grupo Dia.

Relativamente ao impacto na quota de mercado das marcas do distribuidor, os gestores das empresas de retalho devem ter em atenção que um aumento da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto não tem normalmente efeitos significativos, a exceção é a dos grupos Dia, HiperCor e Ahorramas.

Já no que diz respeito aos impactos da proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido na categoria de produto sobre a proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista, os gestores das cadeias de retalho devem esperar impactos positivos, sendo estes mais expressivos para os que seguem a política de preços HiLo comparativamente aos que preferem a estratégia EDLP.

### ***Limitações da investigação e direções para futuras pesquisas***

Este artigo tem amplas contribuições teóricas e práticas para a gestão da proporção de SKU no sortido das lojas de retalho alimentar. Porém, existem algumas limitações que impediram a obtenção de resultados mais amplos e oferecem a oportunidade para investigações adicionais. Uma primeira limitação prende-se com o número de variáveis recolhidas pela base de dados da Kantar. A existência de outras variáveis permitiria desenvolver instrumentos mais ricos que permitissem explicar a quota de mercado, a quota de mercado das marcas do distribuidor e a proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais dos retalhistas. Por exemplo, informação acerca da ocupação do espaço linear das marcas do distribuidor, informação acerca das marcas do distribuidor orientadas para a qualidade e para o preço oferecidas pelo retalhista, informação acerca da proporção de marcas das marcas do produtor no sortido do retalhista, entre outras. Os dados da Kantar apenas contêm informação acerca das vendas. Seria enriquecedor para a análise, a inclusão dos lucros na categoria de produto. Uma outra limitação prende-se com o número de observações utilizadas, as quais poderiam ser semanais e não agregadas em períodos de quatro semanas. Também a série de dados poderia incluir períodos mais longos. Esta apenas inclui o período de 2012 a 2016.

Quanto às futuras pesquisas, sugere-se a realização do estudo usando a proporção de marcas das marcas do distribuidor na categoria de produto em alternativa ao uso da proporção de SKU das marcas do distribuidor, pois pode permitir uma melhor aferição da variedade de produtos contidos no sortido da categoria de produto. A avaliação dos

impactos sobre os lucros também seria relevante na medida em que define de forma mais precisa o desempenho da categoria de produto.

## Referências bibliográficas

- Ailawadi, K. L., Zhang, J. I. E., Krishna, A., & Kruger, M. W. (2010). When wal-mart enters: How incumbent retailers react and how this affects their sales outcomes. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.577>
- Amine, A., & Cadenat, S. (2003). Efficient retailer assortment: A consumer choice evaluation perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/09590550310497012>
- Bailey, A. A. (2008). Evaluating consumer response to EDLPs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 211–223. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.08.007>
- Bell, D. R., & Lattin, J. M. (1998). Shopping Behavior and Consumer Preference for Store Price Format: Why “Large Basket” Shoppers Prefer EDLP. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.1287/mksc.17.1.66>
- Blattberg, R. C., & George, E. I. (1991). Shrinkage estimation of price and promotional elasticities: Seemingly unrelated equations. *Journal of the American Statistical Association*. <https://doi.org/10.1080/01621459.1991.10475034>
- Borle, S., Boatwright, P., Kadane, J. B., Nunes, J. C., & Shmueli, G. (2005). The effect of product assortment changes on customer retention. *Marketing Science*, 24(4), 616–622. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0121>
- Dhar, S. K., Hoch, S. J., & Kumar, N. (2001). Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, 77(2), 165–184.
- Ellickson, P. B., & Misra, S. (2008). Supermarket pricing strategies. *Marketing Science*, 27(5), 811–828. <https://doi.org/10.1287/mksc.1080.0398>
- Fassnacht, M., & El Hussein, S. (2013). EDLP versus Hi–Lo pricing strategies in retailing—a state of the art article. *Journal of Business Economics*, 83(3), 259–289. <https://doi.org/10.1007/s11573-012-0648-y>
- Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., & Menegatti, M. (2013). The influence of retailing-mix levers on private label market share: The case of the Italian FMCG market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 617–624. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.004>

- Fox, E. J., & Sethuraman, R. (2006). Retail competition. In *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends* (pp. 193–208). [https://doi.org/10.1007/3-540-28433-8\\_13](https://doi.org/10.1007/3-540-28433-8_13)
- Gajanan, S., Basuroy, S., & Beldona, S. (2007). Category management, product assortment, and consumer welfare. <https://doi.org/10.1007/s11002-007-9011-4>
- Gauri, D. K., Trivedi, M., & Grewal, D. (2008). Understanding the Determinants of Retail Strategy: An Empirical Analysis. *Journal of Retailing*, 84(3), 256–267. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.06.004>
- González-Benito, Ó., & Martos-Partal, M. (2012). Role of Retailer Positioning and Product Category on the Relationship Between Store Brand Consumption and Store Loyalty. *Journal of Retailing*, 88(2), 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.05.003>
- Ho, T.-H., Tang, C. S., & Bell, D. R. (1998). Rational Shopping Behavior and the Option Value of Variable Pricing. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.44.12.S145>
- Hoskins, J. D. (2016). Offering value and capturing surplus: A strategy for private label sales in a new customer loyalty building scenario. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 274–280. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.06.006>
- Kantar. (2020a). Disponível em <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/29.12.19/>
- Kantar. (2020b). Noticias, estudios, análisis y datos - Kantar España - Kantar. Disponível em <https://es.kantar.com/>
- Kök, A. G., Fisher, M. L., & Vaidyanathan, R. (2015). Assortment planning: Review of literature and industry practice. In *International Series in Operations Research and Management Science*. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7562-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7562-1_8)
- Kopalle, P., Biswas, D., Chintagunta, P. K., Fan, J., Pauwels, K., Ratchford, B. T., & Sills, J. A. (2009). Retailer Pricing and Competitive Effects. *Journal of Retailing*, 85(1), 56–70. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.005>
- Kumar, N., & Steenkamp, J. E. M. (2007). Private Label Strategy. *Library*, 41(2), 228–230. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.003>
- Liu, T. C., & Wang, C. Y. (2008). Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands. *Journal of Marketing Management*, 24(3–4), 283–298. <https://doi.org/10.1362/026725708X306103>

- Olbrich, R., & Grewe, G. (2013). Proliferation of private labels in the groceries sector: The impact on category performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 147–153. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.10.004>
- Olbrich, R., Jansen, H. C., & Hundt, M. (2017). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.012>
- Oppewal, H., & Koelemeijer, K. (2005). More choice is better: Effects of assortment size and composition on assortment evaluation. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.03.002>
- PLMA. (2019). Disponível em <https://www.plmainternational.com/>
- Sethuraman, R., & Cole, C. (1999). Factors influencing the price premiums that consumers pay for national brands over store brands. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/10610429910284319>
- Shankar, V., & Krishnamurthi, L. (1996). Relating price sensitivity to retailer promotional variables and pricing policy: An empirical analysis. *Journal of Retailing*. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90029-9](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90029-9)
- Simonson, I. (1999). The effect of product assortment on buyer preferences. *Journal of Retailing*. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)00012-3)
- Tan, L. P., & Cadeaux, J. (2011). Brand and stock-keeping-unit (SKU) assortments, assortment changes and category sales. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(2), 161–185. <https://doi.org/10.1080/09593969.2011.562682>
- Tsiros, M., & Hardesty, D. M. (2010). Ending a price promotion: Retracting it in one step or phasing it out gradually. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.1.49>
- Wu, P. C. S., Yeh, G. Y. Y., & Hsiao, C. R. (2011). The effect of store image and service quality on brand image and purchase intention for private label brands. *Australasian Marketing Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2010.11.001>



## **Capítulo 5**

### **Conclusões**

Nesta tese pretendeu-se responder aos desafios apontados por Fornari, Fornari, Grandi, & Menegatti (2013), Olbrich & Grewe (2013) e Olbrich, Jansen, & Hundt (2017). Desta forma, desenvolveu-se com mais profundidade a relação existente entre as marcas do distribuidor e as do produtor no setor do retalho. Avaliou-se também de que forma o sortido das marcas do produtor e do distribuidor influenciam o desempenho das categorias de produto, numa época em que os grupos retalhistas realizam políticas para aumentar o peso das marcas do distribuidor nos seus negócios (PLMA, 2019). Por último, mediu-se o efeito das políticas de desenvolvimento do sortido das marcas do produtor e do distribuidor na performance das categorias de produto.

De seguida, apresentam-se as contribuições teóricas para a literatura de marketing e as contribuições práticas para o setor de retalho. Por último, definem-se as limitações e apontam-se caminhos para a realização de futuras investigações.

#### **5.1. Contribuições teóricas**

Nesta tese oferece-se um conjunto de contribuições teóricas para o marketing e, em particular, para a gestão dos retalhistas do setor alimentar. Todos os retalhistas oferecem marcas do distribuidor ainda que com pesos diferentes no sortido das categorias de produto. Os que seguem estratégias de preços HiLo têm uma menor proporção de oferta de produtos das marcas do distribuidor, comparativamente aos que seguem a estratégia alternativa EDLP. Interessava, portanto, perceber de que forma a proporção de SKU das marcas do distribuidor oferecidas pelos retalhistas nos seus estabelecimentos tinham implicações significativas na quota de mercado. A observação da realidade do setor demonstrou que existirá um nível ótimo de proporção de vendas das marcas do distribuidor em cada mercado. No caso de Espanha, esse valor pertencerá ao intervalo entre 50% e 80%.

Ficou demonstrado neste trabalho, que a gestão da diferença de preços entre as marcas do produtor e as marcas do distribuidor, nas categorias de produto dos bens alimentares, no setor de retalho, é uma ferramenta importante dos estabelecimentos retalhistas na tentativa de obterem uma maior quota de mercado. A alteração do intervalo de preços dos produtos que compõem o sortido das marcas do produtor e das marcas do distribuidor pode influenciar, positiva ou negativamente, e de uma forma direta, a quota de mercado própria

e a dos grupos concorrentes. Neste sentido, conclui-se também que as empresas com maior quota de mercado, associadas a estratégias de preços EDLP, conseguem através daquela gestão de preço influenciar os restantes concorrentes, que seguem estratégias HiLo, ou influenciar-se entre si. Contudo, existem situações em que o aumento da diferença de preços entre as marcas do produtor e as marcas do distribuidor conduz diretamente a um crescimento da quota de mercado da categoria de produto do grupo retalhista, mas também a um aumento da quota de mercado da categoria de produto dos retalhistas concorrentes.

Uma outra contribuição teórica deste trabalho prende-se com a influência do número de SKU e do seu preço nas marcas do produtor e distribuidor, no desempenho dos grupos de retalho alimentar, num contexto em que existem estabelecimentos que seguem estratégias de preços EDPL e HiLo. Demonstrou-se que o efeito da variação do número de SKU das marcas do distribuidor não tem significado na alteração das vendas dos grupos retalhistas que seguem cada uma daquelas estratégias. Contudo, para os que seguem uma estratégia EDLP existe um ganho significativo na respetiva quota de mercado da categoria de produto. Surpreendentemente, o oposto ocorre para os que seguem uma estratégia HiLo que veem essa quota de mercado diminuir. Isto ocorre muito provavelmente pelo maior peso que as marcas do distribuidor têm nos grupos que seguem uma estratégia EDLP e por ocorrer o inverso naqueles que seguem uma estratégia HiLo. Já no que se refere às marcas do produtor existe uma associação positiva e significativa entre o número de SKU e as vendas.

A procura dos produtos das marcas do distribuidor e as quotas de mercado dos retalhistas na categoria de produto demonstrou ser inelástica ao ter-se em conta variações nos preços dessas marcas. Isto muito provavelmente está relacionado com a categoria de produto utilizada, um alimento básico para os consumidores e onde as marcas do distribuidor têm normalmente um preço inferior às marcas do produtor. No grupo de retalhistas que seguem uma estratégia HiLo, ficou provada a existência de uma relação positiva entre as variações de preços das marcas do produtor, as vendas e as respetivas quotas de mercado. O mesmo não ocorreu para os retalhistas que seguem uma estratégia EDLP. Isto acontece provavelmente pelo peso que as marcas do produtor têm no sortido da categoria de produto e por a procura ser inelástica, dado o estudo utilizar um bem básico da alimentação dos consumidores.

Demonstrou-se também que a utilização das marcas do distribuidor por parte dos retalhistas está relacionada com a estratégia de preços seguida pelos grupos de retalho, EDLP ou HiLo. Os retalhistas que seguem a estratégia HiLo sofrem uma diminuição da sua quota de mercado quando aumentam a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido. No caso daqueles retalhistas que seguem a estratégia EDLP, os resultados não são

claros, na medida em que apenas um dos três retalhistas em análise registou uma relação positiva e significativa entre aquelas variáveis. Isto contraria os resultados obtidos por Olbrich & Grewe (2013). Igualmente não ficou claramente demonstrado a existência de uma relação positiva esperada entre as quotas de mercado das marcas do distribuidor e a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido da categoria de produto nos retalhistas. Por último, os resultados confirmaram o já exposto na literatura, donde a relação entre a proporção de vendas das marcas do distribuidor nas vendas totais do retalhista na categoria de produto e a proporção de SKU das marcas do distribuidor no sortido demonstrou ter uma associação positiva.

## **5.2. Contribuições práticas para o setor de retalho**

Esta tese tem importantes contributos para a gestão dos grupos de retalho. Em primeiro lugar, ficou demonstrada a importância de a oferta dos produtos se basear numa estratégia de preços HiLo ou EDLP. Em segundo lugar, tão pouco é indiferente utilizar uma maior ou menor proporção de SKU das marcas do produtor e do distribuidor nos estabelecimentos, já que isso influencia as variáveis de desempenho.

Em terceiro lugar, demonstrou-se que a diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor pode afetar a quota de mercado dos retalhistas. Para a maioria dos retalhistas os resultados demonstraram que um aumento da diferença de preços entre ambos os tipos de marca leva a um aumento das suas quotas de mercado nas categorias de produto.

Em quarto lugar, os gestores devem ter em conta que a diferença de preços entre as marcas do produtor e as do distribuidor pode influenciar diretamente a sua quota de mercado e a dos concorrentes. Deve dar-se uma especial atenção às situações em que ambas as influencias anteriores são positivas.

Em quinto lugar, na gestão dos estabelecimentos que seguem uma estratégia EDLP deve ter-se em conta que existe uma associação positiva entre o número de SKU das marcas do distribuidor e a quota de mercado na categoria de produto. O inverso ocorre na gestão dos estabelecimentos que seguem uma estratégia HiLo. No que se refere à oferta das marcas do produtor, a associação é positiva, independentemente da estratégia de preços seguida.

Em sexto lugar, a escolha de uma estratégia de preços EDLP ou HiLo pressupõe uma oferta de SKU diferenciada. Ficou demonstrado que os estabelecimentos com preços EDLP têm uma maior proporção de SKU das marcas do distribuidor, o que é inverso naqueles que seguem uma estratégia HiLo. Desta forma, um aumento da proporção de SKU das marcas

do distribuidor nos estabelecimentos que seguem os preços HiLo, conduz a uma diminuição das quotas de mercado da categoria de produto.

### **5.3. Limitações e futuras pesquisas**

Esta tese tem importantes contribuições teóricas e práticas para o marketing de retalho e para a gestão das lojas de retalho alimentar. Contudo, não foi possível obter resultados mais amplos por terem existido um conjunto de limitações. A primeira prende-se com a utilização da base de dados da Kantar, na qual o autor da tese não teve qualquer influência. Desta forma, a análise de dados apenas incluiu as variáveis aí existentes e para o período dos anos de 2012 a 2016. Outra limitação prende-se com a forma como esses dados foram recolhidos na base de dados, isto é, agregados em períodos de 4 semanas, o que levou a uma diminuição significativa do número de observações, com impacto relevante na análise dos dados. Seria também interessante ter dados comparativos com outros países e não utilizar apenas os de Espanha.

Do ponto de vista científico e da gestão das organizações é importante que novos estudos sejam realizados sobre a utilização das estratégias de preços EDLP e HiLo. Nomeadamente, associando-as à oferta de diferentes proporções de SKU das marcas do produtor e do distribuidor, dos preços praticados e outras variáveis do *marketing-mix*.

São necessários também estudos adicionais que demonstrem a ligação entre as SKU oferecidas pelos retalhistas das marcas do produtor e do distribuidor e as variáveis de desempenho, tais como, as vendas, a margem bruta das vendas e as quotas de mercado.

Por último, sugere-se a realização de estudos que indiquem o nível ótimo de SKU das marcas do distribuidor comparativamente às marcas do produtor, por retalhista, de acordo com a estratégia de preços.

## Referências bibliográficas

- Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., & Menegatti, M. (2013). The influence of retailing-mix levers on private label market share: The case of the Italian FMCG market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 617–624. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.004>
- Olbrich, R., & Grewe, G. (2013). Proliferation of private labels in the groceries sector: The impact on category performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 147–153. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.10.004>
- Olbrich, R., Jansen, H. C., & Hundt, M. (2017). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.012>
- PLMA. (2019). Disponível em <https://www.plmainternational.com/>