

GESTÃO DA MARCA NA ERA DO CONHECIMENTO: EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARCA E O VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE.

Mariane Ramos de
Souza¹Marcelo Macedo²

***Abstract:** The process of managing the image of an organization must incorporate all the way it takes to reach its customer. In this context, the objective of this article is to analyze how the distribution channels interfere in the perceived value of this brand. The analysis focuses on product brands. Through a narrative review, the logistical options that exist in the market are presented and that can positively or negatively corroborate the trajectory of the brand. To support this analysis, historical surveys from the original distribution models to the most active in the current scenario are presented. A system stands out that, although still in its infancy, has proved to be a great ally for maintaining the soul of the brand throughout its supply chain.*

Keywords: Brand; branding; comoditization; Broker; Outsourcing.

Resumo: O processo de administrar a marca de uma organização deve incorporar todo o caminho que esta faz até chegar ao seu cliente. Neste contexto, o objetivo deste artigo é analisar como os canais de distribuição interferem no valor percebido desta marca. Concentra-se a análise em marcas de produtos. Por meio de uma revisão narrativa, são apresentadas as opções logísticas existentes no mercado e que podem corroborar positiva ou negativamente na trajetória da marca. Para sustentar essa análise, apresenta-se levantamentos históricos dos originais modelos de distribuição até os mais atuantes no cenário vigente. Destaca-se um sistema que, apesar de ainda incipiente, tem-se demonstrado um grande aliado para manutenção da alma da marca em toda sua cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Marca; branding; comoditização; broker, distribuição.

1. INTRODUÇÃO

Para uma gestão eficiente da marca, as empresas necessitam criar vínculos em toda a sua trajetória, e isso inclui os parceiros de negócio. Para captar, acompanhar e agir de acordo com as tendências do mercado é necessário um fluxo de informações entre esses elos da cadeia, àqueles que fazem parte da jornada até o cliente.

Devido a grande complexidade na conexão entre os dois pontos (indústria e cliente), há a necessidade de intermediários que exerçam esta etapa pós saída da marca/produto da fábrica.

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0925-7903>. e-mail: souzamariane@hotmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4154-9318>. e-mail: marcelo@gmail.com

Em geral, atacadistas/distribuidores e varejistas complementam este conjunto formando a cadeia de suprimentos. Justamente nesta fase é que emergem os riscos de comoditização, quando empresas e pessoas passam a comprar baseados em preço em vez de valor. Todo o trabalho da construção de marca fica vulnerável, trazendo à tona a dificuldade em criar e manter as marcas com alma, ou seja, com vínculos emocionais.

Este tema, da gestão da imagem da marca relacionada com a escolha dos parceiros de distribuição, possui um amplo campo de pesquisa para o meio acadêmico. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar como os canais de distribuição interferem no valor percebido desta marca. Concentra-se a análise em marcas de produtos.

Para atingir este propósito, transcende-se o foco para uma análise além de custos logísticos para os custos também de gestão de marca. Apresenta-se o conceito de marca e sua trajetória, a relação desta com o processo de distribuição, trazendo o alerta da importância de ser mais assertivo no modelo logístico.

2. METODOLOGIA

Este artigo adota uma abordagem metodológica teórico-conceitual fundamentada em uma revisão narrativa da literatura, que busca apresentar os resultados de uma pesquisa relacionada à trajetória da marca até o seu cliente.

Uma revisão narrativa descreve materiais publicados que fornecem um exame da literatura recente ou atual. Os artigos de revisão narrativa podem abranger uma ampla gama de assuntos em vários níveis de completude e abrangência com base em análises da literatura que podem incluir resultados de pesquisas (Grant & Booth, 2009; Macedo, 2022).

Um ponto forte desse tipo de revisão, é que ele possibilita identificar o que foi realizado anteriormente, permitindo consolidar, construir sobre trabalhos anteriores, somar, evitar duplicidade e identificar omissões ou lacunas (Grant & Booth, 2009; Macedo, 2022).

Para execução desta pesquisa, por se tratar de um assunto novo, foi utilizado também material da chamada literatura cinzenta. Este tipo de literatura agrega valor à revisão porque, em muitos casos, pode ser mais atual do que a que está publicada. O termo literatura cinzenta refere-se aos documentos científicos que não são disponibilizados pelas vias habituais de publicação. Inclui documentos produzidos por organizações governamentais, trabalhos e abstracts de conferências, materiais produzidos por entidades e grupos de pesquisa

disponibilizados apenas em websites, teses e dissertações acadêmicas, etc (Donato & Donato, 2019; Macedo, 2022).

3. HISTÓRIA E CONCEITO DE MARCA

Nos tempos em que transações ainda eram feitas na forma de escambo (nome dado para uma troca entre bens sem que para isso haja a necessidade de ter uma moeda intermediando), bastavam as duas partes estarem de acordo para que o acordo fosse positivo. No ano 2100 a. C., as pessoas já se especializavam em diferentes ofícios e os primeiros mercadores que viajavam pelo mundo vendiam e compravam bens fazendo trocas. Nessa época, o conceito de *marketing* inicia como uma filosofia que tem aplicação em todas estas trocas e não apenas nas transações empresariais orientadas para o lucro (Schewe & Smith, 1982).

O termo *marketing* provém do latim *mercari*, que significa trocar ou transacionar. As atuais atividades de *marketing* tiveram início quando os povos antigos começaram a trocar os excedentes de produção. Pode-se sugerir que a atuação do *marketing* inicia nesta época de escambo, trazendo diferenciais entre um produto e outro, não necessariamente à uma marca (Cobra, 1980).

Com o aumento da produção, surgiu a necessidade de identificar a origem dos objetos, animais e o que mais demandasse marcação. Aquela marca grafada já fazia a distinção e a comparação entre um e outro produto através da sua origem, da sua marca, mesmo que ainda inconscientemente. “Definir um sinal como ‘marca’ já é um modo de indicar seu significado” (Frutiger, 2007, p. 295). O Comitê de Definições da *American Marketing Association*, em 1960, descreveu o conceito de marca como sendo “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles concorrentes” (Pinho, 1996, p. 14).

Na atualidade as marcas são mais do que simples nomes. Elas não existem isoladamente. Segundo Pinho (1996), as marcas identificam, como seus principais componentes, o produto em si, a embalagem, o nome de marca, a publicidade e a apresentação como um todo, sustentando então, que a marca é a síntese dos elementos físicos e também dos abstratos que a circundam.

As marcas são um fenômeno complexo pela sua capacidade de atribuir valor e, sobretudo, influenciar o comportamento humano (Kapferer, 2012). Nesse cenário, as marcas adicionam benefícios sociais ou psicológicos que vão além das funcionalidades do produto, por

meio do *branding* (Maurya & Mishra, 2012). *Branding* é o processo de dotação de produtos e serviços com força de uma marca, isto é, o processo que cria e molda a marca na mente das pessoas, dando-lhes razões para preferir uma em relação a outra (Kotler & Keller, 2005).

4. MARCA E O PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO

Até pouco tempo as marcas eram disputadas por um varejo que tinha o “privilégio” de comercializá-las. Um cenário onde o comércio tinha baixa segmentação e apenas varejistas locais, no máximo regionais atuavam na compra e venda de produtos. Uma época de grande poder industrial com marcas de forte persuasão para impor condições de mercado.

As grandes navegações, ocorridas entre os séculos XV e XVII, marcaram o início do processo de globalização. A origem do sistema atacadista pode ser descrita em meio ao crescimento do comércio e sua gradual especialização. Antigamente, o próprio produtor era quem vendia sua produção, pois o excedente não era tão grande a ponto de que ele mesmo não pudesse comercializá-lo.

Depois das guerras mundiais, houve o crescimento populacional, desenvolvimento econômico, avanços tecnológicos significativos e a presença da globalização, influenciando nas decisões sobre os canais de distribuição. De acordo com a AMA (2008), canais de distribuição constituem um conjunto de empresas e agentes desempenhando as tarefas e fluxos para fazer uma conexão entre produtores e consumidores, ou seja, é um conjunto de esforços que disponibiliza produtos ou serviços aos consumidores finais ou aos clientes industriais. Tempos depois, entram as redes de supermercados, além de uma maior segmentação, há o surgimento de grandes comerciantes nacionais e multinacionais. O crescimento econômico e a distribuição populacional fazem com que as indústrias necessitem de um maior apoio logístico para ramificar sua área de atuação, passando a contratar empresas para esta etapa de intermediação.

Neste período histórico de terceirização/*Outsourcing*, surge em 1972 uma importante mudança na balança de domínio de mercado entre Indústrias e Varejistas com a entrada do Makro Atacadista, uma rede Holandesa que chegou a ser a oitava maior empresa varejista do país, segundo ranking do Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (EXAME, 2013). Um modelo de distribuição que teve muito sucesso no mercado devido ao seu posicionamento de Atacado: com acesso à pessoas físicas. Entrou também no topo do ranking das maiores redes de atacado do País, segundo pesquisa da ABAD (Associação

Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados) em parceria com a Nielsen (Giro News, 2016).

Segundo a ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) (2019) os atacadistas são aqueles que compram e vendem produtos de fornecedores da indústria para fazer a venda ao varejo, realizando a maior parte de seu atendimento para os pequenos varejistas independentes. Já os distribuidores, são aqueles que compram e vendem produtos de fornecedores da Indústria, possuindo vínculo de exclusividade, onde o privilégio pode ser dado por Marca, Empresa, Região, Categoria de produto ou Canal. Os agentes de serviços, também chamados de *Broker*, são remunerados por comissão sobre volume de serviço prestado, em diversas áreas (logística, merchandising, comercial...).

Segue resumo da classificação dos modelos de negócio, segundo ABAD (2019) (Figura 1). Estão classificados de acordo com a sua forma principal de atendimento aos clientes.

Figura 1 - Cadeia de Abastecimento Nacional



Fonte: ABAD (2019)

Dentre todos os modelos de distribuição o que mais cresceu foi o Atacarejo (ABAD, 2022), este movimento de crescimento é estimulado pela pressão inflacionária e uma população

com queda no poder de compra. Com a chegada do COVID-19, a cadeia de suprimentos foi prejudicada, várias empresas faliram e parcerias com as indústrias foram rompidas para redução de custos, deixando a situação das marcas ainda pior. Os hábitos trazidos pela pandemia, como as grandes compras para ir menos ao mercado, incentivaram os grandes *players* do setor supermercadista a fazer o movimento em direção ao Atacarejo.

Um cenário em que as indústrias sofrem com uma desindustrialização, que ocorre quando a economia se apoia no setor de serviços, perdendo importância na geração de empregos. O conceito "clássico" de "desindustrialização" foi definido por Rowthorn e Ramaswamy (1999) como sendo uma redução persistente da participação do emprego industrial no emprego total de um país ou região.

Ratifica-se neste íterim os desafios de manter a imagem de uma marca após a mesma sair da Indústria. Toda a criação de experiências, seja ela nos *marketplaces* (centros de compra virtuais) ou nas lojas físicas, pode se perder no momento que o produto não está disponível ou está posicionado erradamente. Quando se apresentam mercados que dominam os conceitos de baixo preço e pouco valor, os fatores emocionais do consumidor ficam subjetivos. O poder de atração e retenção da marca fica prejudicado. Segundo Daugherty et al. (1996), a competição não ocorre entre uma empresa e outra, mas entre uma cadeia de suprimentos e outra.

Nesse contexto, todos os elos componentes da cadeia executam papel fundamental para o desempenho total da mesma. É uma situação formada por um grupo de agentes decisores, na qual o resultado, geral ou individual, será dependente das decisões tomadas por todos e de seu alinhamento estratégico (Neto, 2008). O cliente é o acionista principal da marca, ele é quem paga pela permanência dela no mercado, quando a indústria não realiza boas escolhas de quem será o divulgador dela neste negócio, os resultados ficam prejudicados. Algumas indústrias já perceberam o quão vulnerável seu valor percebido fica com o mal posicionamento no eixo final da sua trajetória de marca e iniciaram a busca por outros tipos de parceiros, por regionalização de produção, novos formatos de distribuição tudo que possa impactar em menos custos, mas acima de tudo, menos riscos para a sua imagem.

Nesta conjuntura de importância de bons parceiros, evidencia-se uma prática de *outsourcing* que surgiu na década de 80 nos EUA e foi "abrasileirado" pela Indústria da Garoto, pioneira na implantação: o *Broker*, também denominado "agente de serviços", visa aumentar a eficiência operacional da indústria. Segundo Costa (2012), o *outsourcing*, também chamado de terceirização, seria uma poderosa ferramenta influenciadora de mudança organizacional.

Descentralizando atividades que não são chave no conjunto de competências da empresa tende a gerar uma gestão mais eficiente dos recursos e possíveis ganhos de eficiência.

5. BROKER

O *broker* representa uma tendência evolutiva do sistema de distribuição, cuidando de áreas vitais para o fortalecimento da marca trabalhada e para manter-se viva na economia das indústrias, já que são os setores de representação, distribuição e vendas que fortalecem a base da empresa (Oliveira & Cândido, 2006).

Complementa Passari (2002), que o agente (*broker*) que fornece e administra o ambiente de negócios (no que se refere à tecnologia e regras gerais) deve idealmente ser neutro, isto é, a iniciativa e a gestão do ambiente não podem ser feitas por um dos participantes da cadeia, para que o interesse de um ou alguns membros não sobressaiam aos interesses de toda a comunidade de negócios. Os *brokers* são filiais das Indústrias espalhadas pelos principais grandes centros de distribuição. Os contratos são de prestações de serviços e podem variar de acordo com cada parceiro. Além da venda em nome da indústria, pode-se incluir o acompanhamento do giro de estoques e a demanda dos produtos nas lojas de varejo, merchandising, pesquisa de mercado, responsabilidade financeira, armazenamento, logística, CRM e pós-venda.

O Ranking ABAD/Nielsen, publicado desde 1994, analisa anualmente os resultados e a atuação dos agentes de distribuição de todo o país, com informações relevantes para orientar planos estratégicos e investimentos do Canal Indireto. Segundo a pesquisa de 2021 (ABAD), os agentes de serviços alcançaram 1 bilhão de reais, com crescimento de 18,5%.

A Indústria tem mais informação sobre os clientes via seu próprio sistema e consegue desenvolver produtos mais assertivos, dedicando-se mais ao seu *core business*. De acordo com as considerações de Oliveira e Cândido (2006), o *broker* pode ser visto como um acordo de cooperação com características de uma aliança, o qual se estabelece quando as empresas necessitam formalizar seus relacionamentos, tornando-os mais engajados e claros em longo prazo. O desejo desses participantes nessa relação, é de modificar as práticas fundamentais das operações, na busca por benefícios mútuos, reduzindo a duplicidade, os desperdícios e aumentando a eficiência em conjunto.

As exigências ditadas pelas novas necessidades de eficiência no mercado varejista no Brasil e a dificuldade na construção de parcerias sólidas fazem surgir novas formas das indústrias atenderem as necessidades deste mercado altamente competitivo e com diferentes

demandas. A parceria *broker* se apresenta como uma estratégia interessante tanto para a indústria como para distribuidores, possibilitando a indústria chegar ao varejo de uma forma diferenciada e com manutenção do valor da sua marca. É indubitável que uma marca necessita ter por trás um produto que atenda às expectativas do consumidor, mas é essencial que todos os seus atributos sejam comunicados a esse consumidor. Não só os físicos, mas também os emocionais, originados pela própria convivência do público com a marca nos pontos-de-venda e para isso o formato de distribuição utilizado deve carregar esses valores com parceria equitativa entre as partes envolvidas. Segundo Kotler (2000), coloca o valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais. Os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

Para dar continuidade ao valor da marca no ponto de venda, cita-se os trabalho dos *brokers* da Nestlé que possuem um forte treinamento nas ações de merchandising ministrados pela própria indústria para manter a linguagem interna da empresa. A tarefa de administrar a marca no ponto de venda, evita desgastes e, mais do que isso, contribui para seu permanente processo de valorização. É através deste canal mais regionalizado e conseqüentemente mais humanizado que é possível criar conexão entre as indústria e cliente. Quando se ratifica que aquilo apresentando na comunicação de marketing na Indústria é o que chega ao cliente. Na nova visão do mercado, o *broker* representa uma tendência evolutiva cuidando de áreas vitais para o fortalecimento da marca trabalhada e para manter-se viva na economia das indústrias, já que são os setores de representação, distribuição e vendas que fortalecem a base da empresa (Oliveira & Cândido, 2006).

Os desafios para reestruturar toda uma cadeia de produção e de logística são complexos e questões de infraestrutura exigem tempo - algo que nem sempre se tem como foi no caso da Pandemia. Por outro lado, há muita tecnologia, informação e acesso a dados e isso faz toda a diferença quando temos equipes com pensamentos de *designers* no contexto de análise. Caso contrário, apenas custos na formação de preços serão avaliados e, novamente, será desconsiderada a interferência na trajetória da marca. “As decisões referentes ao canais de *marketing* estão entre as mais críticas que a gerência precisa lidar. Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de *marketing*.”(Kotler & Keller, 2006, p. 465).

É preciso analisar o contexto em que se encontra a marca, quando o produto exige um esforço especializado de venda ou investimentos em estoques e instalações específicas ou se o mesmo possui uma produção de grande escala ou bens de conveniência de pouco valor

agregado, que necessitam estar sempre disponíveis, pois o consumidor geralmente troca de marca quando não encontra o que procura no momento desejado. “Toda a teoria de branding encontra o seu momento de verdade quando chega ao mercado de consumo. O Varejo e a curva de aprendizado do consumidor, são os seus primeiros e grandes desafios. Encontrar um lugar nas mentes e bolsos dos consumidores, não é um desafio menor que arranjar espaços nas gôndolas do varejo para os produtos de consumo de massa, sustentando esse espaço pelo maior tempo possível e por um nível de preço que não comprometa a marca. Eis um trabalho que supera em muito a simples percepção de comportamento das vendas em função dos níveis de elasticidade dos preços.” (Martins, 2006, p. 181)

Antever os passos que a marca faz até chegar ao cliente, entender os gargalos, os canais de fuga de valor e estar disposto a aplicar diferentes soluções, faz parte de uma nova visão de gestão de marca. Por se tratar a inclusão do processo logístico uma abordagem recente na gestão, este tipo de processo mexe com cultura organizacional e as rejeições internas são referências de entraves para o Endomarketing resolver. É importante a compreensão de que o sucesso de uma marca depende de uma distribuição adequada que agregue mais valor em vez de subtrair.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As marcas sofrem grandes interferências de imagem até chegar ao seu cliente final. Uma marca forte ajuda a empresa a construir valor no momento de vendas, margem e participação de mercado, mas este trabalho de construção possui fases internas e externas que envolvendo parceiros da cadeia de suprimentos.

Cabem às indústrias a escolha do modelo de negócio mais adequado à fase de execução das estratégias desenvolvidas na arquitetura da marca. O consumidor só observa o que lhe é comunicado assim, oferecer fluidez, agilidade e eficiência em toda a trajetória da marca, torna-se vital na positivação com seu cliente. Se optar pela terceirização de certas operações, é importante que a indústria e seus parceiros estabeleçam uma relação de confiança e comunicação eficaz. Isso pode ser feito por meio da criação de vínculos naqueles que fazem parte do processo, investindo em soluções que facilitem a comunicação e o compartilhamento de informações entre os mesmos. Encontrar esta sintonia traz benefícios tanto à indústria quanto ao distribuidor.

Em face disto, observa-se que o modelo de gestão logística tem uma importância considerável no custo de distribuição da maioria das empresas que vai muito além do valor monetário do frete, o impacto no resultado final interfere na imagem da marca. Não encontrar um produto, ou encontrá-lo mal posicionado, deteriorado ou até vencido, influi na percepção que o comprador tem da marca, portanto, entra no cálculo do seu valor percebido.

Em um mundo atual de alta competitividade, onde grandes varejistas fomentam um mercado retraído através da comoditização e massificação dos produtos com verbetes de *marketing* em seus folhetim, o elo final fica cada vez mais vulnerável para a marca. A questão, como registrado neste artigo, é que o mercado é variável, o poder de compra tende a voltar e a economia ficar mais estável. Investir em sistemas de distribuição que favoreçam o benefício lucratividade da sua marca, tende a ter uma vantagem competitiva no quesito parceria de negócio para manutenção dos seus valores. Um movimento que resgata um conceito “de volta ao básico” que nada mais é que a humanização de alguns processos, com um atendimento personalizado na fase final da cadeia.

O *broker* vem como um braço da indústria estendido pelos principais centros logísticos, tendo a confiabilidade como seu principal elo. Talvez isto, a necessidade de confiança, seja um ponto que justifique o modelo *broker* ainda estar tão incipiente no mercado, mas é necessário achar um caminho. O benefício das indústrias voltarem para suas tarefas primárias, gerando ganho de tempo e recursos para focar na qualidade do seu produto e na captação de novos negócios, só tendem a gerar crescimento para todos. Foi-se o tempo de modelos de empresas com uma estrutura verticalizada, certas de que podem fazer tudo e cuidar de todas as etapas do processo.

Natural que estratégias novas enfrentem barreiras culturais e sejam rejeitadas, convém sempre olhar para os limites de cada empresa e até que ponto é possível executar as mudanças exigidas no mercado. Muitas delas não chegam aos olhos da direção que fica envolta em promover estratégias mais remediativas do que preventivas. Ter consciência do que interfere na eficiência de uma marca às vezes leva um tempo que a mesma não possui.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio de: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Aaker, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.
- . Marcas: “Brand Equity” gerenciando o valor da marca. Trad. de André Andrade. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- . Como construir marcas líderes. São Paulo: Editora Futura, 2002
- AMA – American Marketing Association. Disponível em: <https://www.ama.org> - acessado em junho de 2022.
- Costa, Renato Lopes da. Estrategia organizacional e "outsourcing". Ed Almedina. 2012.
- Customer Thermometer. Disponível em: <https://www.customerthermometer.com/consumers-connecting-with-companies/> - Acesso em: 03 junho 2022.
- Daugherty, P. J.; Ellinger, A. E.; Gustin, G. M. Integrated logistics: achieving logistics performance improvements. Supply Chain Management, v.1, n.3, p. 25-33, 1996
- Distribuição. Disponível em: <https://distribuicao.abad.com.br/negocios/makro> - Acesso em: 03 junho 2022.
- Distribuição. Disponível em: <https://distribuicao.abad.com.br/revista-digital/materias/anos-de-desafios/> - Acesso em: 03 junho 2022.
- Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/25-maiores-varejistas-no-brasil-segundo-ibevar/> - Acesso em: 03 junho 2022.
- Frutiger, Adrian. Sinais e símbolos: desenho, projeto e significado. 2 ed. São Paulo, Martins Fontes, 2007.
- Giro News. Disponível em: <https://www.gironews.com/atacado-cash-carry/posicao-mantida-36855/> - Acesso em: 03 junho 2022.
- Grant, Maria J.; Booth, Andrew. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. Journal compilation, 2009. Health Libraries Group. Health Information and Libraries Journal, 26, pp.91–108.

- Kapferer, J. The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking. 5. ed. London: Kogan Page, 2012.
- Keller, K. L.; Machado, M. Gestão estratégica de marcas. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Kotler, P.; Keller, K. L. Marketing management. New York: Prentice Hall, 2005.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Macedo, M.. Revisões de literatura em engenharia e gestão do conhecimento. 01. ed. Maldova: Novas Edições Acadêmicas, 2022. v. 01. 105p.
- Makro. Disponível em: <https://www.makro.com.br> - Acesso em: 03 junho 2022.
- Martins, José R., Brading: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. 3. ed. São Paulo: Global Brands, 2006.
- Maurya, U. K.; Mishra, P. What is a brand? A perspective on brand meaning. European Journal of Business and Management, v. 4, n. 3, p. 122-133, 2012.
- Neto, Francisco, Alinhamento das Estratégias Competitivas e Logísticas em uma Cadeia de Suprimentos. Revista Mundo Logística. Editora Mundo, v.2 p. 36-43, janeiro/fevereiro. 2008.
- Novaes, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro, 2001.
- Oliveira, Verônica M.: Cândido, Gesinaldo A.: As formas de organizações em redes e a atuação dos brokers. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530358_7011.pdf Acesso em junho 2022.
- Passari, Antonio Fabrício Lima. Marketplaces de cargas na otimização de recursos rodoviários de transporte: <<http://www.ead.usp.br/cad-pesq/arquivos/v09n1art1.pdf>>. Acesso em junho 2022.
- Revista Supermercado Moderno. Broker: novo aliado das lojas independentes. Disponível em: http://www.lwl.com.br/index2.php?pag=ver_noticia&codigo=7>. Acesso em: junho 2022

Petit, Francisc. Marcas e meus personagens. São Paulo: Cultura, 2003.

Pinho, J.B. O poder das marcas. São Paulo: Summus, 1996.

Ries, Al e Ries, Laura. As 22 consagradas leis de marcas. Trad. de Ernesto Yoshida. São Paulo: Makron Books, 2000.

Roberts, Kevin. Lovemarks - o Futuro Além das Marcas. Ed M Books, 2005.

Rowthorn, R; Ramaswany, R (1999). "Growth, Trade and Deindustrialization". IMF Staff Papers, Vol. 46, N.1.

Wikipedia. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Makro> - Acesso em: 03 junho 2022.