

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Processo de Introdução de Marcas Próprias no Varejo  
Supermercado Brasileiro: Um Estudo de Caso Múltiplo**

**ANDRES RODRIGUEZ VELOSO**

**Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce**

**Porto Alegre, março de 2004.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Processo de Introdução de Marcas Próprias no Varejo  
Supermercado Brasileiro: Um Estudo de Caso Múltiplo**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**ANDRES RODRIGUEZ VELOSO**

**Orientador: Prof. Dr. Fernando B. Luce**

**Porto Alegre, 2004**

## **INTEGRANTES DA BANCA**

Prof. Dr. Walter Nique

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Prof. Dr. Sérgio C. Benício de Mello

"Há uma satisfação esportiva em dar caça a um texto que não se encontra, há uma satisfação de charadista em encontrar, após muito refletir, a solução de um problema que parecia insolúvel".

Umberto Eco

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, José Miguel Martins Veloso e Maria Antonieta Rodriguez Baltierra pelo incentivo dado na decisão de seguir a carreira acadêmica e pelo constante apoio nos momentos críticos. Agradeço também meu irmão, Emilio Rodriguez Veloso que sempre esteve pronto a ajudar quando foi necessário.

Não posso deixar de agradecer aos professores que tive ao longo do curso de Mestrado. Agradeço especialmente ao Prof. Fernando Bins Luce, pela sua orientação e suporte ao longo da realização deste trabalho, principalmente por se tratar de um trabalho orientado a distância, e também pela oportunidade de trabalhar nos programas de pesquisa conduzidos pelo CEPA. Agradeço também ao Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi, que me proporcionou a oportunidade de lecionar classes, momento onde seu apoio e orientação foram fundamentais para esta primeira experiência. Agradeço ao Prof. Luiz Antônio Slongo pelas primeiras palavras e orientações no desenvolvimento do projeto de pesquisa que deu lugar a este trabalho e pelas aulas de Pesquisa de Marketing, sempre incentivando que nós alunos seguissemos, de forma organizada, nossa curiosidade científica.

Gostaria também de oferecer aqui minha gratidão aos colegas do PPGA que compartilharam comigo as dificuldades e as conquistas deste período. Principalmente ao colega da área de Marketing Gabriel Navarro Bedante, que desde o principio partilhou as dificuldades de mudar de cidade, as disciplinas, e o programa de intercâmbio Alfa. Agradeço a Francine Espinoza, também da área de Marketing, com quem partilhei interessantes e acaloradas discussões para determinar a cientificidade do Marketing. Aos outros colegas da área de Marketing, André Caudurro D'Angelo, Guilherme Liberali Neto, Alberto Marchesi e Stefânia Ordovás de Almeida meu mais sincero agradecimento pela companhia e pelo apoio. Agradeço também a Laura Pilla pela amizade e pelo apoio nos momentos finais do Mestrado.

Com especial ênfase agradeço a Cláudio Bezerra Leopoldino e a Antônio Mauricio Pitangueira, que foram desde o primeiro momento amigos e companheiros, sempre prontos a ajudar, e que com o particular bom humor nordestino não poupavam oportunidades de pedir animo nos momentos difíceis. Também com especial ênfase agradeço a Vitor Lieberman, que fez o papel de anfitrião gaúcho para os colegas de mestrado de outros estados.

Agradeço ao CNPq pela bolsa de estudos que possibilitou que o primeiro ano de Mestrado se concretizasse. Agradeço ao Programa Alfa, através da Profa. Valmíria Piccinini,

que possibilitou minha ida a Universidade de Buenos Aires e a Universidade Autônoma de Madrid, potencializando meu aprendizado e minha experiência de vida.

Agradeço também aos colegas do Programa Alfa, ao uruguaio Adrian Rodriguez Miranda, sempre colega e companheiro, e quando pode buscou ajudar-me na reta final deste trabalho, e ao colega argentino Nicholas Winter, pela amizade e companheirismo.

Por último gostaria de agradecer aos colegas e amigos conhecidos na época em que cursei Administração de Empresas na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Primeiro tenho que agradecer a Patrícia Regina Caldeira Daré, pelas suas constantes palavras de apoio, pelas experiências de pesquisa compartilhadas e pela leitura deste trabalho, aportando construtivos comentários. Um agradecimento especial para Christiane Coutheux Trindade e Guilherme Umeda, pelo fundamental apoio na revisão final deste trabalho, e pelas experiências compartilhadas nos projetos de consultoria. Agradeço a Diogo Hildebrand que quando precisei deu seu apoio e sua amizade ao longo da fase final deste trabalho. Agradeço também a Kavita Hamza pelo apoio dado na coleta de dados desta pesquisa e pela leitura deste trabalho, aportando sugestões e melhoras. Agradeço também o grande amigo Fábio Moraes da Costa, que sempre me incentivou na busca dos meus objetivos.

## RESUMO

O crescimento das marcas próprias no varejo já é realidade há alguns anos no Brasil, como apontam os dados de mercado. Contudo, o potencial brasileiro ainda deve ser desenvolvido: enquanto a participação em volume das marcas próprias no país é de 5,6%, na Inglaterra este número chega a 40,8%. Isso propicia um campo fértil para a curiosidade acadêmica, na tentativa de se verificar qual o processo de introdução de marcas próprias dos varejistas nacionais. Como método de pesquisa mais adequado para o tema escolhido decidiu-se pelo método de estudo de caso. O estudo das redes de supermercado Carrefour, Sonae e Pão de Açúcar foram gerados a partir de uma análise de conteúdo dos dados coletados em entrevistas, troca de correios eletrônicos, palestras presenciadas pelo autor e material fornecido pelas empresas. Os casos receberam, posteriormente, uma análise conjunta. Como resultado, tem-se a construção de um modelo com as principais decisões e possibilidades estratégicas para empresas em processo de introdução de marcas próprias. O material levantado indica que as estratégias utilizadas pelas empresas estudadas convergem com as experiências estrangeiras. Essa tendência se confirma com a entrada do Grupo Pão de Açúcar no segmento de marcas próprias *premium* e pelas constantes iniciativas das empresas estudadas de diferenciar seus produtos em relação às marcas primeiro preço. Com isso, a imagem da marcas própria no Brasil passa por uma nova fase, mais positiva e sólida. Também foram identificadas estratégias voltadas à inovação, tanto por meio da criação de categorias de produto, quanto pela inovação incremental dos itens.

**Palavras Chave:** marcas próprias, estudo de caso, varejo, supermercados.

## ABSTRACT

The growth of private labels in world retailing has been a reality for many years. Market data points to a constant growth of private labels in Brazil. While the Brazilian volume participation stands at 5,6% of the market, in England this number goes up to reach 40,8%. This situation generated the academic curiosity of identifying the process that Brazilian retailers are using to introduce private labels. The research method identified as the most adequate to the chosen theme was case study research method. These case studies, with supermarket chains Carrefour, Sonae and Pão de Açúcar, were generated through content analysis of the data collected via interviews, e-mail exchange, business conferences attended and material supplied by the companies. Afterwards, these cases were analysed as a whole. This permitted the construction of a model with the principal decisions and strategic possibilities a company have when deciding to introduce a private label. Results indicate that the strategies used by Brazilian companies are following the example given by foreign retailers. This tendency is supported by Pão de Açúcar Group introducing premium private labels, and by the initiatives of the researched companies to differentiate first priced products from private labels, trying to improve the image of Brazilian private labels. In the same way were identified strategies designed to innovation, directed both to the creation of new product categories and incremental innovation

**Key words: Private Label, Case Study, Brazilian Retail and Supermarkets.**



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	13
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA .....	14
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	16
2.1. VAREJO.....	16
2.1.1. VAREJO DE SUPERMERCADOS BRASIL.....	18
2.1.2. CONCENTRAÇÃO DO VAREJO DE SUPERMERCADOS.....	20
2.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	24
2.3. NOVOS PRODUTOS .....	31
2.4. MARCAS .....	33
2.4.1. MARCAS - DESAFIOS E DIFICULDADES NA CONSTRUÇÃO.....	36
2.4.2. EXTENSÃO DE MARCAS .....	39
2.4.3. VALOR DE MARCA.....	42
2.4.4. LEALDADE À MARCA.....	46
2.5. MARCAS PRÓPRIAS .....	50
2.5.1. CONCEITO DE MARCA PRÓPRIA .....	50
2.5.2. FATORES QUE IMPULSIONARAM O CRESCIMENTO DAS MARCAS PRÓPRIAS.....	51
2.5.3. MARCAS PRÓPRIAS NO BRASIL.....	54
2.5.4. BENEFÍCIOS DAS MARCAS PRÓPRIAS PARA VAREJISTAS .....	57
2.5.5. FABRICANTES NACIONAIS E AS MARCAS PRÓPRIAS.....	57
2.5.6. PROGRAMAS DE MARCAS PRÓPRIAS .....	58
2.5.6.1. PAPEL ESTRATÉGICO DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	59
2.5.6.2. PRÉ-REQUISITOS PARA A TOMADA DE DECISÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARCAS PRÓPRIAS.....	59
2.5.6.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	59
2.5.6.4. MARCA UTILIZADA NOS PRODUTOS MARCA PRÓPRIA .....	60
2.5.6.5. ESCOLHA DA CATEGORIA DE PRODUTO ONDE SERÃO INTRODUZIDAS AS MARCAS PRÓPRIAS .....	61
2.5.6.6. QUALIDADE E ESPECIFICAÇÕES DO PRODUTO .....	62
2.5.6.7. IDENTIFICAÇÃO DE FORNECEDORES DE MARCAS PRÓPRIA .....	63
2.5.6.8. CONTRATO ENTRE VAREJISTAS E FORNECEDORES .....	64
2.5.6.9. EMBALAGEM E MARCAS PRÓPRIAS.....	65
2.5.6.10. PREÇO DAS MARCAS PRÓPRIAS.....	65
2.5.6.11. PROMOÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	66
2.5.6.12. QUADRO RESUMO – PROGRAMAS DE MARCAS PRÓPRIAS.....	67
2.5.7. MODELO DE INTRODUÇÃO DE PROGRAMAS DE MARCAS PRÓPRIAS.....	70
3. MÉTODO .....	72
3.1. ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA.....	72
3.1.1. DESIGN DO ESTUDO DE CASO .....	74
3.1.2. DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	75
3.1.3. ESCOLHA DOS CASOS .....	75

3.1.4. COLETA DE DADOS.....	76
3.1.5. ANÁLISE DOS DADOS.....	77
4. ESTUDO DE CASO .....	79
4.1. ESTUDO DE CASO- GRUPO SONAE .....	79
4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	79
4.1.2. INTRODUÇÃO DO PROGRAMA DE MARCAS PRÓPRIAS .....	80
4.1.3. ORGANOGRAMA E ESTRUTURA DA ÁREA DE MARCAS PRÓPRIAS .....	80
4.1.4. APOIO NO DESENVOLVIMENTO DAS MARCAS PRÓPRIAS.....	82
4.1.5. QUALIDADE E ESPECIFICAÇÕES DAS MARCAS PRÓPRIAS.....	82
4.1.6. PRODUTOS PRIMEIRO PREÇO .....	82
4.1.7. ESCOLHA DAS CATEGORIAS DE PRODUTO.....	83
4.1.8. ESCOLHA DOS FORNECEDORES DE MARCA PRÓPRIA .....	84
4.1.9. CONTRATO COM O FORNECEDOR DE MARCA PRÓPRIA .....	85
4.1.10. EMBALAGEM DA MARCA PRÓPRIA .....	86
4.1.11. POLÍTICA DE PREÇO DA MARCA PRÓPRIA.....	87
4.1.12. POLÍTICA DE MARCAS .....	88
4.1.13. PROMOÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS.....	89
4.1.14. PROMOÇÃO INTERNA DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	89
4.1.15. ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS.....	90
4.1.16. PERSPECTIVAS FUTURAS.....	91
4.2. ESTUDO DE CASO- CARREFOUR .....	91
4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	91
4.2.2. INTRODUÇÃO DO PROGRAMA DE MARCAS PRÓPRIAS .....	92
4.2.3. ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE MARCAS PRÓPRIAS .....	93
4.2.4. APOIO NO DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS.....	95
4.2.5. QUALIDADE E ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	95
4.2.6. PRODUTOS PRIMEIRO PREÇO .....	96
4.2.7. ESCOLHA DAS CATEGORIAS.....	97
4.2.8. ESCOLHA DOS FORNECEDORES DE MARCA PRÓPRIA .....	99
4.2.9. CONTRATO COM O FORNECEDOR DE MARCA PRÓPRIA .....	103
4.2.10. EMBALAGEM DA MARCA PRÓPRIA .....	104
4.2.11. DEFINIÇÃO DO PREÇO DA MARCA PRÓPRIA.....	105
4.2.12. POLÍTICA DE MARCAS .....	107
4.2.13. PROMOÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS.....	108
4.2.14. PROMOÇÃO INTERNA DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	109
4.2.15. ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS.....	110
4.2.16. PERSPECTIVAS FUTURAS.....	111
4.3. ESTUDO DE CASO- GRUPO PÃO DE AÇÚCAR.....	112
4.3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	112
4.3.2. EVOLUÇÃO DA ÁREA DE MARCAS PRÓPRIAS E PRINCIPAIS OBJETIVOS .....	113
4.3.3. ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE MARCAS PRÓPRIAS .....	114
4.3.4. ESCOLHA DAS CATEGORIAS.....	115
4.3.5. DEFINIÇÃO DO NÍVEL DE QUALIDADE DOS PRODUTOS MARCA PRÓPRIA.....	116
4.3.6. ESCOLHA DOS FORNECEDORES DE MARCA PRÓPRIA .....	117
4.3.7. CONTRATO COM O FORNECEDOR DE MARCA PRÓPRIA .....	118
4.3.8. EMBALAGEM DA MARCA PRÓPRIA .....	118

4.3.9. POLÍTICA DE PREÇO DA MARCA PRÓPRIA.....	119
4.3.10. PROMOÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	119
4.3.11. POLÍTICA DE MARCAS .....	121
4.3.12. PERSPECTIVAS FUTURAS.....	122
4.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS APRESENTADOS.....	123
4.4.1. OBJETIVOS DAS EMPRESAS COM AS MARCAS PRÓPRIAS .....	123
4.4.2. ESTRUTURA DA ÁREA DE MARCAS PRÓPRIAS .....	123
4.4.3. POSICIONAMENTO DE PRODUTO .....	125
4.4.4. CATEGORIAS DE PRODUTO .....	126
4.4.5. ESTRATÉGIA DE MARCAS.....	128
4.4.6. ESCOLHA DE FORNECEDORES .....	129
4.4.7. EMBALAGENS DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	132
4.4.8. CONTROLE DE QUALIDADE DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	132
4.4.9. PROMOÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS.....	133
4.4.9.1. PROMOÇÃO INTERNA DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	133
4.4.10. CONTROLE DO DESEMPENHO E RESULTADOS ALCANÇADOS .....	134
4.4.11. PERSPECTIVAS FUTURAS.....	135
4.5. MODELO DE INTRODUÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS .....	135
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	138
5.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	139
5.2. LIMITAÇÕES .....	140
5.3. DIREÇÕES FUTURAS DE PESQUISA .....	140
BIBLIOGRAFIA .....	141
ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	150

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - Índice de Faturamento do Setor de Auto-Serviço .....	19
FIGURA 2 - Participação das Seções dos Supermercados no Faturamento .....	20
FIGURA 3 - Concentração do Varejo de Auto-Serviços no Brasil.....	23
FIGURA 4 - Concentração do varejo de Supermercados em 2001.....	24
FIGURA 5 - Estratégia de Negócios .....	25
FIGURA 6 - Processo de Formulação de Estratégia de Marketing.....	27
FIGURA 7 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para Mercado .....	28
FIGURA 8 - Formulando Estratégias Competitivas Dinâmicas .....	30
FIGURA 9 - Dificuldade em Construir Marcas .....	36
FIGURA 10 - Fatores criadores da identidade da marca.....	38
FIGURA 11 - Construindo Valor de Marca Baseado no Consumidor.....	43
FIGURA 12 - Percentual de Supermercados com marcas próprias de acordo com posição no ranking ABRAS.....	54
FIGURA 13 - Número de Categorias que apresentam marcas próprias.....	55
FIGURA 14 - Produtos marca própria por categoria .....	55
FIGURA 15 - Número Total de Itens de Marcas Próprias .....	56
FIGURA 16 - Modelo de Introdução de Marcas Próprias.....	71
FIGURA 17 - Triângulo de acumulação do conhecimento.....	73
FIGURA 18 - Tipos básicos de <i>Design</i> para estudos de caso .....	74
FIGURA 19 - Organograma da Área de Marcas Própria da Sonae .....	81
FIGURA 20 - Organograma da área de marcas próprias do Carrefour.....	94
FIGURA 21 - Grau de internalização de processos X Controle do Processo .....	125
FIGURA 22 - Posicionamento das marcas próprias – Preço vs Qualidade.....	126
FIGURA 23 - Processo de Escolha de um Fornecedor .....	131

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1. O auto-serviço alimentar brasileiro .....	19
TABELA 2. 10 maiores redes de Supermercado no Brasil.....	22
TABELA 3. Tabela de participação em volume e valor / ano 2001 e 2002 .....	53
TABELA 4. Caracterização do Grupo Pão de Açúcar.....	112
TABELA 5. Número de Categorias .....	127
TABELA 6. Numero de Itens Marca Própria por Rede Varejista.....	127

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1. Benefícios do Varejo para fornecedores e compradores finais .....	17
QUADRO 2. Entrada de Redes Internacionais no Brasil.....	21
QUADRO 3. Tipos de Novos Produtos.....	31
QUADRO 4. Quadro de Questões Críticas para Desenvolvimento de Produtos .....	32
QUADRO 5. Papéis da Marca.....	35
QUADRO 6. Estratégias de Aumento da Lealdade.....	47
QUADRO 7. Estágios da Lealdade e as Correspondentes Vulnerabilidades.....	48
QUADRO 8. Quatro Estratégias de Lealdade .....	48
QUADRO 9. Programas de Marcas Próprias – Principais Colocações.....	69
QUADRO 10. Presença das Marcas Próprias nas Diferentes Categorias .....	128
QUADRO 11. Estratégias de Marcas das Empresas Pesquisadas.....	128
QUADRO 12. Estratégias de Auditoria das Empresas Pesquisadas .....	133

## 1. INTRODUÇÃO

O debate acerca das marcas próprias ainda é pouco explorado academicamente no Brasil. Pesquisa realizada nos centros brasileiros de pós-graduação indica a existência de apenas nove dissertações e uma tese sobre o tema, sendo três dissertações no Coppead-UFRJ, três dissertações e uma tese na FGV-SP, uma dissertação na FEA-USP e duas dissertações na EA-UFRGS. No âmbito internacional, verifica-se a importância do tema por meio da sua inserção entre as prioridades de estudo 2002-2004 do MSI<sup>1</sup> - Marketing Science Institute.

Para o varejo, pode-se perceber sua relevância através das iniciativas organizadas pela Abras (Associação Brasileira de Supermercados). As propostas do CAMP (Comitê Abras de Marcas Próprias) têm como foco melhorar a imagem das marcas próprias perante os consumidores, prejudicada devido à introdução de produtos de baixa qualidade nas décadas de 70 e 80. Por meio de publicações como o 2º Guia Abras de Marcas Próprias, o comitê procura indicar as estratégias de introdução e posicionamentos de marca que as empresas devem adotar, a fim de potencializar o sucesso de seus programas.

O crescente consumo de marcas próprias confirma a importância do assunto: pesquisa da AcNielsen (2003) indica que atualmente 69% das consumidoras brasileiras compram produtos marca própria para experimentar ou para consumo regular. Segundo a mesma pesquisa, as marcas próprias já apresentam 5,6% de participação em valor no mercado brasileiro.

Desta forma, o presente trabalho aborda a estratégia de implementação de programas de marcas próprias, “marcas desenvolvidas e vendidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas” (PARENTE, 2000-p.194), adotada pelos supermercados brasileiros. Busca-se, por meio de uma pesquisa exploratória, apresentar as principais estratégias utilizadas pelas empresas varejistas na introdução de marcas próprias.

### 1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

A adoção de marcas próprias teve início nas décadas de 70 e 80 na Europa, Canadá e Estados Unidos (HOCH, 1996). Os resultados alcançados demonstram que, nestes países, o fenômeno já é bastante acentuado. Nos Estados Unidos, as marcas próprias cresceram, entre 1997 e 2002, de 19,7% para 20,7% de participação em unidades, enquanto a representatividade

---

<sup>1</sup> MSI é um instituto norte-americano composto por profissionais e acadêmicos de marketing <[www.msi.org/msi/rp0204.cfm](http://www.msi.org/msi/rp0204.cfm)>.

do faturamento passou de 15,4% para 16,3% (TURCSIK, 2002). Na Europa, merece destaque o caso da Inglaterra, com participação de 39% em unidades e 41% em valor (ACNIELSEN, 2002).

As iniciativas com marca própria ainda são recentes no Brasil. Apesar da introdução dos programas datar dos anos 70, o crescimento mais significativo ocorreu entre 80 e 90, quando essa estratégia foi adotada por empresas multinacionais, como Wal-Mart, Carrefour e Sonae. Hoje, são 133 empresas do setor que apresentam programas de marcas próprias, representando 5,6% do faturamento do mercado de auto-serviços acompanhado pela AcNielsen (2003).

O interesse do varejo nas marcas próprias é justificado por uma série de oportunidades estratégicas. Alguns destes benefícios são: aumentar a lealdade de seus clientes (CORSTJENS e LAL, 2000; DICK ET AL., 1996), pressionar os fabricantes de marcas nacionais na busca de melhores condições de negociação (NARASIMHAM e WILCOX, 1998), obter margens superiores (PAUWELS e SRINIVASAM, 2001; MIQUEL ET AL., 2002), aumentar o tráfego na loja e a lealdade à loja (DICK ET AL., 1996) e redistribuição do poder existente na relação varejista-fabricante nacional (BURT, 2000).

Seu sucesso pode ser vinculado ao processo de concentração do mercado varejista (PATTI e FISK, 1982; HOCH e BANERJI, 1993 e HOCH, 1996), o qual permitiu um poder de escala suficiente para interessar fabricantes na produção das marcas próprias de supermercados (DAVIES, 1998). Justifica-se também pela introdução de produtos de alta qualidade (DAVIES, 1998; HOCH, 1996), visto que são fundamentais na maior aceitação dos clientes segundo Quintarelli, gerente do departamento de marcas próprias da rede Sendas (SZECHTMAN, 2002).

A baixa participação das marcas próprias no Brasil indica a necessidade de um estudo focado nas diferentes formas de introdução de uma marca própria. Desta forma pode-se aprofundar o entendimento da existência deste tipo de disparidade.

## 1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

A comparação feita anteriormente entre a participação das marcas próprias nos diferentes países permite dizer que as possibilidades de crescimento desse mercado no Brasil são promissoras. Os aumentos nos números de redes varejistas que apresentam marcas próprias, de produtos ofertados e na participação de mercado também reforçam essa perspectiva otimista.

Diante desse cenário, apresenta-se o objetivo desse trabalho: descrever e comparar as diferentes iniciativas empreendidas por varejistas brasileiros no que se refere a introdução de marcas próprias no contexto brasileiro. A comparação entre as iniciativas brasileiras e a

literatura internacional existente permitirá direcionar os esforços realizados por varejistas nacionais. Desta forma, buscou-se acessar empresas com visões, estruturas e objetivos variáveis em relação às marcas próprias, para, com isso, melhor perceber as questões estratégicas em debate.

Em suma, a questão de pesquisa que este trabalho aborda é: “Quais são as principais estratégias utilizadas por varejistas brasileiros na introdução de marcas próprias?”. Essa pergunta se desdobra no objetivo de pesquisa, que é identificar e descrever o processo de introdução de uma marca própria no contexto brasileiro.

Para atingir este objetivo de pesquisa, este trabalho deve obrigatoriamente passar pelos objetivos específicos a seguir:

- Analisar os processos de introdução de produtos marca própria que estão sendo utilizados por varejistas de supermercado brasileiro.
- Comparar os processos de introdução de produtos marca própria no varejo brasileiro, identificando as diferenças entre as distintas estratégias e sua repercussão na estrutura e no processo de introdução de uma marca própria.
- Avaliar as estruturas e as estratégias adotadas pelos varejistas nacionais por meio da literatura pesquisada.

A partir desses passos, o presente trabalho estará apto a descrever as distintas estratégias de introdução de uma marca própria e as diferentes estruturas utilizadas. Essa descrição permitirá, por meio da comparação dos casos com a literatura, identificar as áreas onde as empresas varejistas de supermercado podem se desenvolver, buscando maximizar o sucesso de seus programas de marcas próprias.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão bibliográfica deve considerar o objetivo do trabalho, para que forneça o suporte conceitual necessário às análises posteriores. Portanto, o presente capítulo se inicia buscando contextualizar o entorno onde se insere este trabalho, sendo então apresentado um capítulo de descrição do varejo brasileiro.

Posteriormente segue-se com uma abordagem da literatura acerca de estratégia de marketing. Essa preocupação se justifica, pois a introdução desses programas exige grandes investimentos, ora na criação de uma estrutura de controle, ora na compra de produtos marca própria. Esses investimentos devem ser idealizados e autorizados pela alta administração da empresa e fazem parte da estratégia corporativa.

A decisão de trabalhar com marcas próprias se relaciona também com a introdução de novos produtos, temática a ser abordada no tópico seguinte.

Na seqüência do trabalho é apresentada a literatura acerca de marcas, que se relaciona com as decisões que a empresa varejista tem de tomar ao longo do processo de introdução da marca própria. Os tópicos principais são: construção de marca; extensão de marca e lealdade à marca.

A última parte da revisão tem como foco a temática específica da marca própria. Os tópicos dissertam acerca da conceituação; do histórico; dos fatores que impulsionaram seu crescimento; das marcas próprias no Brasil; dos benefícios para varejistas e suas relações com fornecedores; e, por fim, dos passos que constituem um programa de marcas próprias. Essa etapa fornece a base para a construção do instrumento de coleta de dados.

### **2.1. VAREJO**

O tema do presente trabalho exige uma leitura mais cuidadosa da bibliografia acerca do varejo. Esta leitura pretende contextualizar o ambiente onde se inserem as empresas estudadas, facilitando o entendimento do trabalho.

Para que uma empresa de bens de consumo leve seus produtos até seus clientes, um processo complexo é iniciado, envolvendo várias atividades e pessoas. O canal de distribuição pode ser definido como o conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de fazer um produto ou serviço disponível para uso ou consumo (STERN et al., 1988). É composto pelo produtor, responsável pela fabricação; pelo atacadista, que compra o bem para revendê-lo



para varejistas ou para outros atacadistas; o varejista, que adquire também diretamente do produtor e repassa ao consumidor final.

“Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” (PARENTE 2000, p.22). Está inserido dentro do canal de distribuição como o principal responsável por fazer com que produtos e serviços alcancem o consumidor. Os canais de distribuição são coletividades interorganizacionais de instituições e atores que simultaneamente perseguem objetivos próprios e comuns (STERN e REVE, 1980). Dentro desses grupos, destaca-se o varejo, em especial no que tange ao faturamento do setor (CHURCHILL e PETER, 2000).

O varejo proporciona benefícios tanto para os fornecedores (atacadistas e produtores), quanto aos compradores (CHURCHILL e PETER, 2000). Estes benefícios são apresentados no quadro 1.

<b>Benefícios para os fornecedores</b>	<b>Benefícios para os compradores finais</b>
Modo eficiente de colocar os produtos a disposição dos consumidores finais.	Colocam a disposição dos consumidores horários mais convenientes de compra. Os varejistas brasileiros cada vez mais investem em horários de funcionamento 24 horas por dia, sete dias por semana.
Capacidade de acumular informações que podem proporcionar aos fornecedores dados úteis de pesquisa de mercado.	São localizados em locais próximos ao domicílio dos consumidores facilitando o acesso aos produtos.
Ajudam a prever vendas e assumem os riscos de comprar produtos perecíveis ou que se tornam obsoletos rapidamente.	Facilitam as trocas através do oferecimento de crédito, de maiores prazos de pagamento e através da venda em pacotes ou quantidades relativamente pequenas.
Participam na distribuição física dos produtos.	Podem tornar a experiência de compras mais agradável, através da criação de uma atmosfera de compras atraente, do oferecimento de serviços úteis, fornecimento de informações de interesse do consumidor com relação ao produto, entre outras formas de atender aos desejos e necessidades do consumidor.

QUADRO 1. Benefícios do Varejo para fornecedores e compradores finais

Fonte: CHURCHILL, Gilbert A. e PETER, J. Paul; **Marketing: Criando Valor para os Clientes**; 2ª Ed., Ed. Saraiva, São Paulo, 2000, p.416.

Pode-se agregar aos benefícios mencionados a inclusão de marcas próprias no *mix* de produto dos varejistas de supermercado. Através desta iniciativa, a empresa pode oferecer produtos até 30% mais baratos que os oferecidos pelos fabricantes nacionais. O grupo Pão de Açúcar, proprietário das bandeiras Barateiro, Pão de Açúcar, Extra Hipermercados e Eletro, tem como política oferecer seus produtos marca própria num nível de 15 a 25% inferior aos produtos líderes<sup>2</sup>. O grupo espera, até 2007, atingir uma proporção de vendas destes produtos de 8% no Pão de Açúcar, 18% no Barateiro e 15% no Extra.

<sup>2</sup>Informações disponíveis em <www.grupopaodeacucar.com.br >, acessado em 20 de fevereiro de 2003.

### 2.1.1. VAREJO DE SUPERMERCADOS BRASIL

O varejo de loja pode ser dividido nas seguintes classificações: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas (PARENTE 2000, p.31-33). O foco deste trabalho está nas redes varejistas de supermercados, que, conforme o caso estudado, podem apresentar um ou mais dos diferentes tipos de loja em sua estrutura.

Parente (2000, p. 31-33) apresenta os diferentes tipos de supermercados e suas características básicas de acordo com a classificação abaixo:

- Compactos: são caracterizados pelo sistema de auto-serviço; *check-outs* e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem o auto-atendimento aos clientes com cestas e carrinhos. Têm entre dois e seis *check-outs* e apresentam uma linha completa, porém enxuta de produtos.
- Convencionais: são de porte médio e mantêm essencialmente o caráter de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos.
- Superlojas: são grandes supermercados (cerca de quatro mil metros quadrados e trinta *check-outs*), que apresentam completa linha de produtos perecíveis. Apesar do foco em alimentícios, trazem uma oferta mais ampla, como têxteis e eletrônicos.
- Hipermercados: apresentam o maior porte entre os auto-serviços (próximos dos dez mil metros quadrados) e possuem enorme variedade (por volta de cinquenta mil itens). A grande diferença em relação às superlojas está no destaque dado ao setor não-alimentício, que é sensivelmente maior neste caso.

O setor de supermercados representa 91,4% do auto-serviço, enquanto o restante é atribuído a lojas com apenas um *check-out* (SUPERHIPER, 2002). Verificou-se um grande crescimento durante o começo da década de 90, cujo pico de vendas se deu após a introdução do Plano Real em 1994. De acordo com a SuperHiper (2002), a alta alcançada em 1998 se deve às fusões e aquisições da década de 90; à abertura de lojas aos domingos e ao funcionamento vinte quatro horas de alguns varejistas. Após essa data, passa-se a uma maior estabilidade nas vendas, conforme mostra a figura 1.

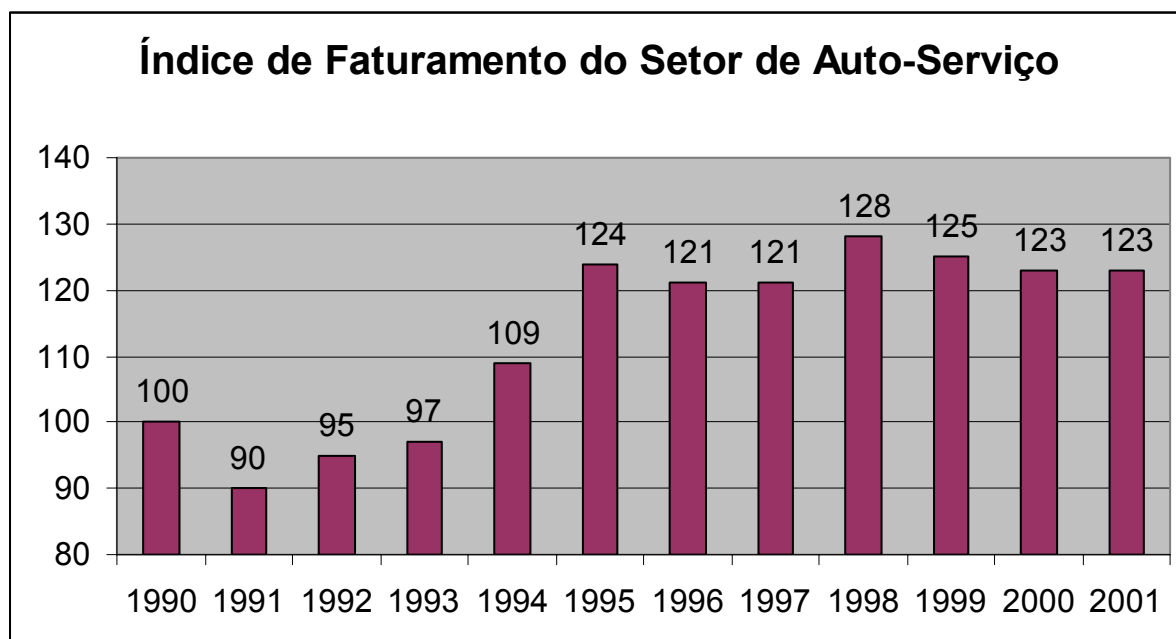


FIGURA 1 - Índice de Faturamento do Setor de Auto-Serviço

Fonte: **SUPERHIPER**, Ano 28, nº 320, Maio 2002, p.13

Nota: A base de evolução do gráfico é 1990, com base igual a 100. O faturamento é calculado de forma deflacionada.

Entre 2001 e 2002, o setor de auto-serviço alimentar brasileiro cresceu seu faturamento nominal em cerca de 10%; já as vendas reais apresentam números mais modestos, de apenas 1,53%, conforme a tabela 1. O aumento no faturamento foi acompanhado por um crescimento na quantidade de empregados diretos, bem como na área destinada a vendas e no número de *check-outs*. Todavia, o número de lojas caiu 0,7% e houve uma pequena queda da participação do setor no PIB.

TABELA 1. O auto-serviço alimentar brasileiro

Item	Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2002 x 2001
Número de Lojas (total auto-serviço) - Censo ACNielsen		41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	68.907	-0,7
Faturamento Anual (em R\$ bilhões nominais)		40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	72,5	79,8	10,10
Faturamento Anual (em R\$ bilhões a preços de 2002*)		75,1	77,0	76,8	81,4	79,2	78,3	78,6	79,8	1,53
Participação % do faturamento sobre o PIB		6,6	6,2	6,02	6,1	6,0	6,2	6,2	6,1	-
Número de Empregados Diretos		655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743	718.631	1,1
Área de Vendas (em milhões de m <sup>2</sup> )		n.d.	n.d.	12,0	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9	3,9
Número de Check-Outs		n.d.	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	156.022	157.446	0,9

n.d.: não disponível

\*Valores atualizados para dezembro de 2002

Fonte: Adaptado de **SUPERHIPER**, Ano 28, nº 320, Maio 2002, p.14; <www.abrasnet.com.br>, acessado em 04 de março de 2004.

Os dados do setor de auto-serviço e do de supermercados indicam a estabilização do faturamento e um crescimento do número de lojas. Isto sinaliza um acirramento da concorrência, o que leva as empresas do setor a buscarem novas estratégias de competição. Dentre as possibilidades de atuação, está o investimento em marcas próprias, como forma de conquistar e manter a lealdade de seus clientes (CORSTJENS e LAL, 2000; DICK ET AL., 1996; COLLINS-DOOD e LINDLEY, 2002); além de aumentar as margens de faturamento (PAUWELS e SRINIVASAM, 2001; MIQUEL ET AL., 2002).

A figura 2 apresenta a participação das seções do supermercado no faturamento. Destacam-se a mercearia seca, os frios e laticínios e a mercearia líquida como as seções mais representativas, com 46,2% do faturamento. As seções de higiene e perfumaria, açougue, bazar, eletro, limpeza e hortifrutif detém 42,6% de participação. Já congelados, padaria, têxtil, peixaria e outros respondem por 11,3%. Este tipo de análise permite que as empresas direcionem seus investimentos para as áreas de maiores ganhos.

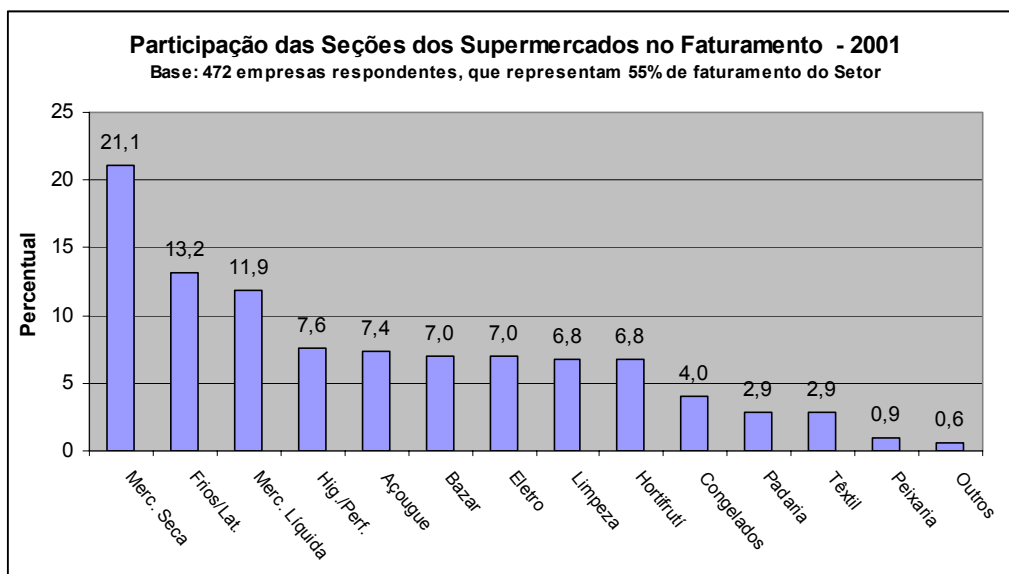


FIGURA 2 - Participação das Seções dos Supermercados no Faturamento  
Fonte: SUPERHIPER, Ano 28, n° 320, Maio 2002, p. 29.

## 2.1.2. CONCENTRAÇÃO DO VAREJO DE SUPERMERCADOS

As décadas de 80 e 90 se caracterizam pela entrada de muitas redes de supermercados no Brasil. Estas empresas viram-se atraídas por uma série de fatores: tamanho do mercado brasileiro; possibilidade de incorporação de novos consumidores; sucesso das redes já instaladas no país; baixo poder de competitividade do setor instalado e uma legislação que não apresenta maiores restrições à entrada de cadeias estrangeiras (BNDES, 2002).

Rede	País de Origem	Ano de Entrada
<b>Carrefour</b>	França	1974
<b>Sonae</b>	Portugal	1989
<b>Wal Mart</b>	EUA	1995
<b>Royal Ahold</b>	Holanda	1996
<b>Jerônimo Martins</b>	Portugal	1997

QUADRO 2. Entrada de Redes Internacionais no Brasil

Fonte: BNDES; **Hiper e Supermercados no Brasil**; 1998. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>, acessado em 15 de janeiro de 2003.

Segundo o Estudo Setorial do BNDES (1998), as diferentes redes estrangeiras que se instalaram no país apresentam estratégias distintas. A formatação destas se relaciona com a origem cultural das empresas. O Carrefour, quando se instalou no Brasil, trouxe o conceito de hipermercado. O Wal Mart destaca-se pela logística e pela tecnologia de informação.

Ainda de acordo com este estudo, a estratégia de entrada e de crescimento adotada pelas redes internacionais é baseada na aquisição ou fusão com redes existentes no país. Isto é sustentado pela possibilidade de acelerar o domínio de conhecimento de mercado e dos hábitos dos consumidores. Entre as cadeias que utilizaram esta estratégia, destacam-se o Carrefour, Pão de Açúcar, Sonae, Wal Mart e Jerônimo Martins.

Com relação à expansão, empresas nacionais e estrangeiras têm escolhido entre duas alternativas: aquisição de médias e pequenas redes ou construção de novas lojas (BNDES, 2002). Conforme Blecher (2002) e Neves (1999), abaixo estão as diversas fusões e aquisições da década de 90:

- Carrefour. Até os anos 90, desenvolveu sua base por meio da construção de lojas; para em seguida expandir a cadeia através da aquisição do Eldorado, das Lojas Americanas e algumas outras redes regionais. Em 1999, com a compra da rede francesa Promodès, transformou-se no primeiro grupo de distribuição europeu e o segundo em nível mundial, atrás do Wal-Mart. No Brasil, deu início a uma nova fase de compras: as redes Planaltão (DF), Roncetti (ES), Mineirão (MG), Rainha, Dallas e Continente (RJ).
- Sonae. Sua entrada no país ocorreu através de uma *joint-venture* com a empresa Josapar, originando a Cia. Real de Distribuição (RS). Em 1998, associou-se à Cândia Mercantil Norte Sul (SP) e como resultado surgiu a Sonae Distribuição Brasil S.A. O grupo seguiu sua estratégia de expansão através da compra das redes Exxtra Econômico (RS), Rede Nacional (RS), Coletão e Muffatão (PR)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Disponível em [www.sonae.com.br](http://www.sonae.com.br), acessado em 20 de fevereiro de 2003.

- Royal Ahold. Chegou ao Brasil em 1996, associando-se ao Bompreço.
- Cassino. A terceira rede do *ranking* francês adquiriu 25% de participação no Pão de Açúcar em 1999. Isso aumentou o poder de crescimento do grupo brasileiro, que incorporou a rede Peralta no mesmo ano.

De acordo com a Abras<sup>4</sup>,

“O ano de 2002 foi de acomodação das aquisições antes realizadas pelas maiores empresas do setor. Entre as primeiras do ranking, é relevante a aquisição feita pela Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar) das 60 lojas da Jerônimo Martins Distribuição Brasil Ltda. (bandeira Sé Supermercados - SP), além da realizada pela Sendas S/A (ex-Casas Sendas) das três lojas da rede Roncetti (ES). Nota-se também que a rede Bompreço adquiriu nove lojas da rede Supermercados Lusitana (MA). Aliás, o grupo holandês Royal Ahold continua mantendo as operações separadas das redes Bompreço e G. Barbosa, que juntas faturariam R\$ 4,1 bilhões em 2002”.

Em função das estratégias de expansão, as redes mencionadas se apresentam entre as dez primeiras do *Ranking* Brasil de Supermercados (ver tabela 2).

TABELA 2. 10 maiores redes de Supermercado no Brasil

EMPRESA	FATURAM. BRUTO (R\$000)		PARTIC. SOBRE O SETOR (%)		NÚMERO CHECK-OUTS		ÁREA VENDAS M2		Nº DE LOJAS		Nº DE FUNC.	
	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002
1 CBD	9.856	11.669	13,6	14,6	6.891	7.901	866.280	979.723	443	500	52.060	57.898
2 CARREFOUR	9.237	10.071	12,7	12,6	7.240	6.907	1.015.485	942.694	227	270	45.424	46.171
3 SONAE	3.411	3.343	4,7	4,2	3.677	2.543	445.483	323.535	168	119	21.028	17.748
4 BOMPREGO	3.223	3.342	4,4	4,2	2.532	3.513	312.032	446.410	110	160	19.344	19.994
5 CASAS SENDAS	2.622	2.526	3,6	3,2	1.910	2.022	207.728	229.155	84	84	14.417	12.201
<b>TOTAL 5 MAIORES</b>	<b>28.349</b>	<b>30.951</b>	<b>39,0</b>	<b>38,8</b>	<b>22.250</b>	<b>22.886</b>	<b>2.847.008</b>	<b>2.921.517</b>	<b>1.032</b>	<b>1.133</b>	<b>152.273</b>	<b>154.012</b>
6 WAL-MART	1.483	1.705	2,0	2,1	777	777	191.751	191.751	22	22	6.828	6.247
7 CIA. ZAFFARI	838	1.040	1,0	1,3	799	669	96.417	100.844	22	23	6.850	6.960
8 G. BARBOSA	731	807	1,0	1,0	690	661	61.762	49.842	35	32	5.764	5.762
9 COOP	639	753	1,0	0,9	338	400	47.331	55.789	17	20	3.188	3.462
10 IRMAOS BRETAS	601	663	0,8	0,8	546	644	66.955	74.634	34	36	4.209	5.022
<b>TOTAL 10 MAIORES</b>	<b>32.641</b>	<b>35.919</b>	<b>44,8</b>	<b>44,9</b>	<b>25.400</b>	<b>26.037</b>	<b>3.311.224</b>	<b>3.394.377</b>	<b>1.162</b>	<b>1.266</b>	<b>179.112</b>	<b>181.465</b>

Fonte: ABRAS. **Ranking Abras** – Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br>>, acessado em 04 março de 2004.

Em março de 2004, a rede Wal-Mart adquiriu cento e dezoito lojas da bandeira Bompreço, então pertencentes ao grupo Royal Ahold (CARVALHO e PORTES, 2004). Com essa compra, o Wal-Mart se configurou com a terceira maior rede brasileira.

Um dos resultados da expansão é a atual concentração do mercado brasileiro de supermercados. Como se percebe pela figura abaixo, os dez maiores auto-serviços respondem por cerca de 45% do mercado total; os cinco primeiros por 39%; e apenas os dois maiores já englobam 27% das vendas. Esses números tendem a se consolidar nas futuras avaliações de mercado, em função das aquisições anteriormente apresentadas.

<sup>4</sup> disponível em <[www.abrasnet.org.br](http://www.abrasnet.org.br)>, acessado em 4 de março de 2004.

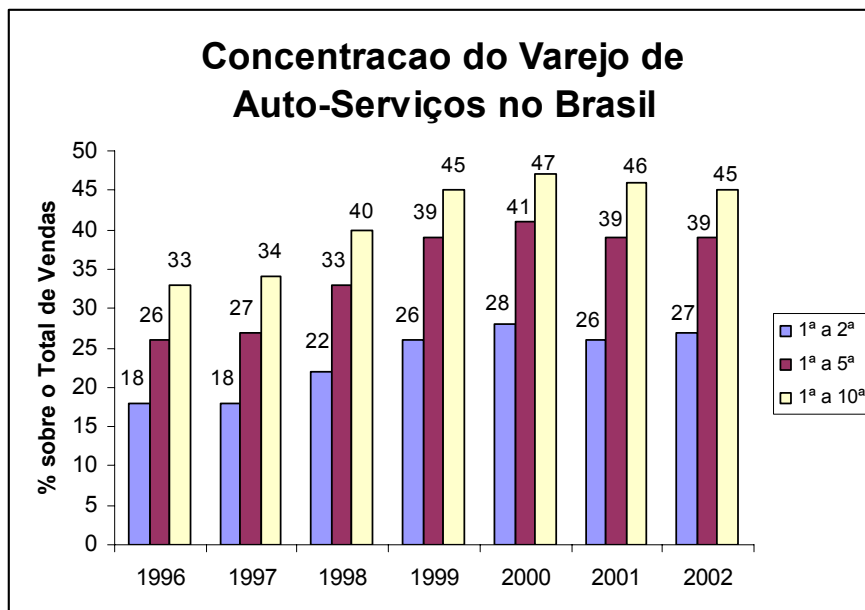


FIGURA 3 - Concentração do Varejo de Auto-Serviços no Brasil

Fonte: Adaptado de ACNIELSEN; ABRAS. **Ranking Abras – O Setor de Auto-Serviços**; Disponível em <<http://www.uol.com.br/exame>>, acessado em 19 de janeiro de 2003; **Ranking Abras** <[www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)>, acessado em 4 de março de 2004.

As vendas do setor, no ano de 2002, atingiram R\$ 79,8 bilhões, sendo R\$ 30,95 bilhões das cinco grandes redes - CBD, Carrefour, Sonae, Bompreço e Casa Sendas. A figura 3 deixa clara a evolução da concentração do setor de supermercados no país entre 1996 e 2002. O crescimento mais significativo foi o dos cinco maiores, que passou de 26% para a faixa dos 39% em 2001 e 2002. Os dez primeiros do *ranking* também confirmam a tendência: de 33% em 1996, para 46% em 2001, com pequena oscilação no ano seguinte (45%).

Deve-se ressaltar a aparente estabilização do processo de concentração, a partir de 1999, quando as fusões e aquisições diminuíram sensivelmente. Essa refreada tem intuito absorver as empresas adquiridas (SUPERHIPER, 2002). Em entrevista a SuperHiper (2002,p.18), Ari Vanderlei Gonzalis, gerente de *trade service* da AcNielsen, afirma que “as grandes corporações aproveitaram o período de crises para investir em intensos processos internos de gestão e operação para a acomodação das empresas adquiridas, colocando-as no padrão operacional da nova controladora, acertando arestas de mercado, como a adequação das vendas nos locais de atuação e investindo em reformas e ampliações”.

A figura 4 representa a concentração do segmento de varejo de supermercados no ano de 2001. O gráfico aponta que mais da metade do faturamento do setor pertencem as vinte maiores empresas. A partir desse ponto, a concentração passa ocorrer de forma menos acentuada.

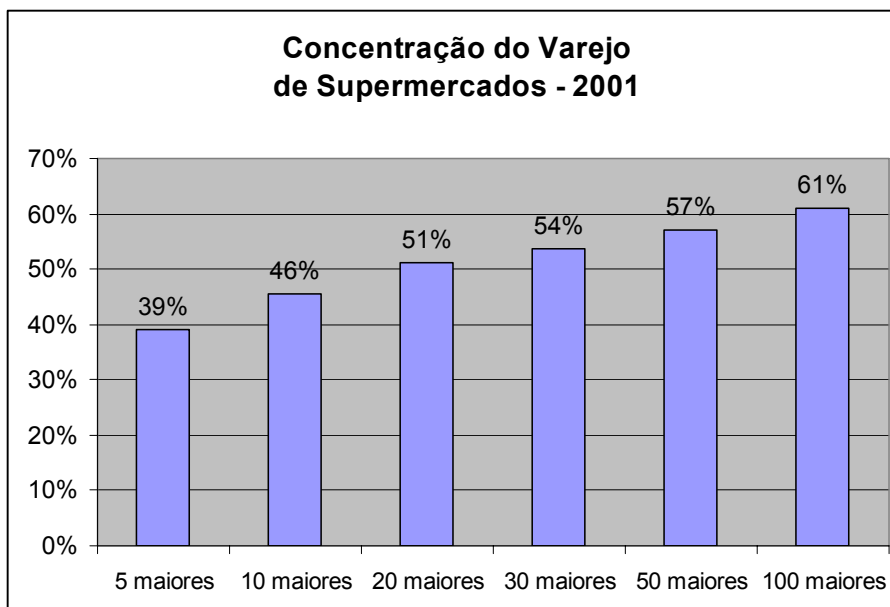


FIGURA 4 - Concentração do varejo de Supermercados em 2001

Fonte: ABRAS. **Ranking Abras** – disponível em <<http://www.abrasnet.com.br>>, acessado em 20 de janeiro de 2003.

A concentração do faturamento nas cinco primeiras redes do *ranking* é algo comum no mercado mundial de supermercados. De acordo com Blecher (2002), esse grupo detém, na Inglaterra, 75% das vendas, sendo um terço apenas da Tesco, líder de mercado; nos EUA, o número fica em 41%. Ainda segundo o autor, no ano 2000, as dez maiores redes mundiais representavam 33% do mercado, contra os 28% de 1996.

## 2.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING

O termo estratégia era originalmente aplicado ao planejamento militar na Grécia Antiga. Referia-se às movimentações das tropas para alcançar um posicionamento vantajoso em relação ao inimigo (HOUAISS e VILLAR, 2001). Somente após a Segunda Revolução Industrial (século XIX, nos EUA) passou a ser usado por empresas e pela literatura de administração (GHEMAWAT, 2000).

Em seu novo sentido, estratégia está relacionada às decisões e atividades da organização que permitam que uma unidade de negócios obtenha vantagem competitiva e a mantenha ao longo do tempo (VARADAJARAN e JAYCHANDRAN, 1999). De acordo com Mintezberg et al. (1998, p.17), a estratégia “resolve as grandes questões de forma que as pessoas possam se focar nos pequenos detalhes”. Os autores apresentam cinco definições para conceituar o termo:

1. Estratégia é um plano.
2. Estratégia é um padrão.



3. Estratégia é uma posição.
4. Estratégia é uma perspectiva.
5. Estratégia é um “truque”.

A definição de Aaker (1998) se baseia em seis elementos ou dimensões. Os quatro primeiros são aplicados a qualquer negócio, os restantes fazem referência específica às unidades de negócios de uma corporação.

1. O produto-mercado onde a empresa escolhe competir.
2. O nível de investimento.
3. As estratégias das áreas funcionais necessárias para competir no produto-mercado selecionado.
4. Os ativos estratégicos e competências que dão base à estratégia e que provêm vantagens competitivas sustentáveis.
5. A alocação de recursos entre as unidades de negócios.
6. O desenvolvimento de efeitos sinérgicos ao longo dos negócios da empresa – a criação de valor por ter unidades de negócios que suportam e complementam umas as outras.

Esses elementos podem ser agregados em três grupos centrais, conforme a figura 5:

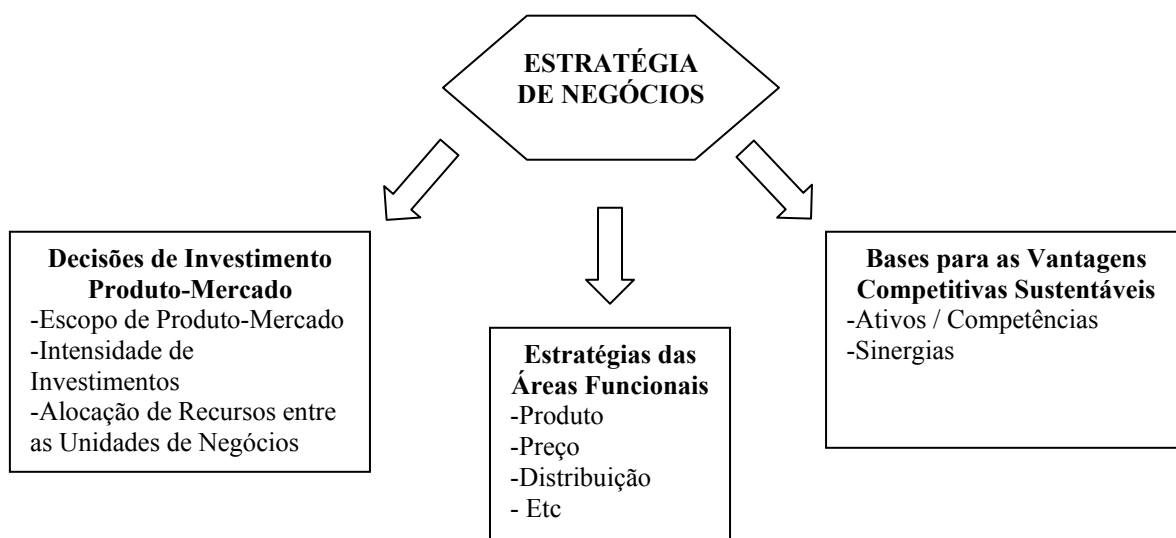


FIGURA 5 - Estratégia de Negócios

Fonte: AAKER, David A., “**Strategic Market Management**”, 5<sup>th</sup> Ed., Jonh Wiley & Sons, NY, 1998, p. 6.

De acordo com Aaker (1998), um dos pontos cruciais da estratégia é a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, que é classificada por Barney (1991, p.102) como segue:

“Se diz que uma firma tem uma vantagem competitiva sustentável quando está implementando uma estratégia criadora de valor que não está sendo simultaneamente implementada por seus competidores atuais ou potenciais e quando essas outras firmas não conseguem duplicar os benefícios desta estratégia”.

A estratégia não se restringe à alta administração, engloba também o nível corporativo, o das unidades de negócios e a esfera das áreas funcionais (VARADAJARAN e JAYCHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992). A estratégia corporativa define as arenas onde a organização vai competir; no nível das unidades de negócios, especifica como um particular item do *portfólio* da empresa atuará; por fim, a estratégia funcional envolve a coordenação das áreas relacionadas para atingir os objetivos da unidade (VARADAJARAN e JAYCHANDRAN, 1999). Este último receberá maior ênfase no presente trabalho, através do estudo de cada uma das distintas áreas de marcas próprias de cada um dos varejistas pesquisados.

Webster (1992) indica que o nível corporativo é responsável por determinar qual o negócio da empresa, sua missão e escopo e qual a forma e estrutura a serem adotadas. Nesse nível, o papel do marketing dentro da empresa consiste em acessar a atratividade do mercado, promover a orientação para o consumidor e desenvolver a proposição de valor da firma. A esfera das unidades de negócios deve determinar como competir no negócio escolhido, enquanto o funcional responde pela implementação das estratégias de negócios previamente elaboradas. No nível das unidades de negócios, o papel do marketing engloba a segmentação do mercado, a definição do mercado alvo e o posicionamento dos produtos da empresa nos segmentos alvo. Quanto à estratégia funcional, o foco está em definir o composto de marketing da empresa (preço, produto, promoção e praça) e em trazer o consumidor para dentro da companhia como um participante no desenvolvimento e adaptação de produtos e serviços.

De acordo com Varadajaran e Jaychandran (1999), há três aspectos que devem ser abordados com relação à estratégia, independente de seu nível:

- 1) Conteúdo da Estratégia (o que a estratégia é).
- 2) Processo de formulação da estratégia (como se chega à estratégia).
- 3) Implementação da estratégia (como a estratégia é levada a cabo).

Urban e Star (1991) afirmam que o desenvolvimento de estratégias de sucesso é um processo, conforme esquema simplificado na figura 6:

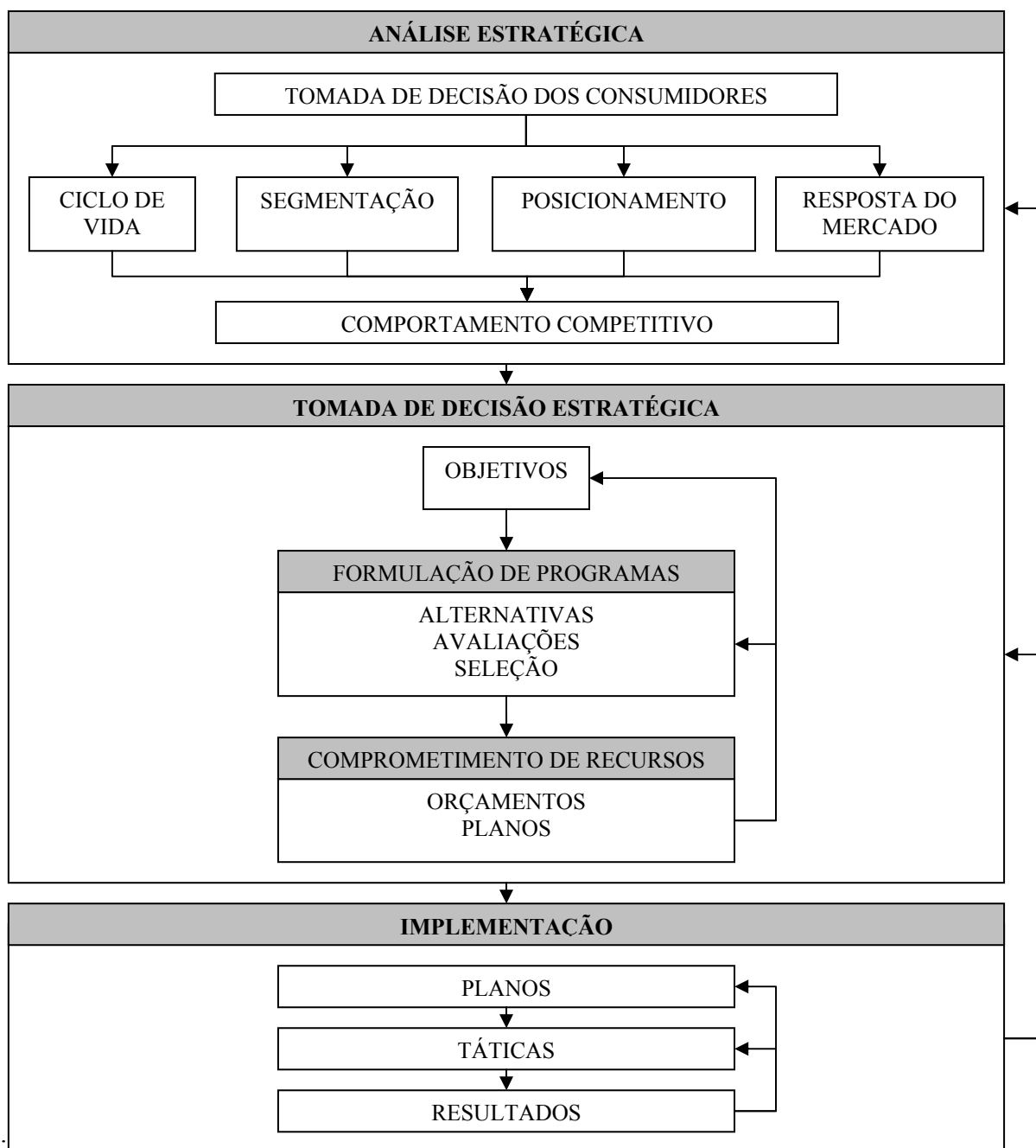


FIGURA 6 - Processo de Formulação de Estratégia de Marketing

Fonte: URBAN, Glen L. e STAR, Steven H.; “**Advanced Marketing Strategy**”; Prentice Hall, NJ, 1991, p.6.

Conforme Urban e Star (1991, p.5), “uma análise estratégica deve ser realizada antes que decisões sejam tomadas e programas implementados, de outra forma existe um alto risco de que (...) recursos sejam usados de forma não eficiente”. Outro ponto salientado na obra se refere ao aprendizado, considerado fundamental para o sucesso do processo. A análise estratégica deve ser conduzida de modo que a organização aprenda acerca da forma como os consumidores fazem sua decisão de compra. Com base nesse conhecimento e na observação do comportamento dos competidores, a empresa se habilita a desenvolver suas estratégias. A partir

desse momento, os objetivos estratégicos da empresa devem ser reformulados em programas, com o comprometimento dos recursos apropriados. A fase seguinte envolve a implementação dos programas através de planos e táticas. Por fim, tem-se a etapa de resultados e acompanhamento, quando a geração de informações procura garantir o aprendizado constante da empresa. A análise das razões que determinaram o sucesso ou fracasso do programa permite um redirecionamento estratégico da organização para incorporar esse aprendizado.

Para McNamara (1972, p.51), marketing é uma

“filosofia de negócios baseada na aceitação da necessidade (da empresa) de ser orientada para o cliente, orientada para o lucro e no reconhecimento do importante papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para todos os departamentos da empresa”.

Com base nessa definição, Kohli e Jaworski (1990) desenvolvem o conceito de orientação para mercado, que se refere à efetiva implementação do marketing. De acordo com os autores, a orientação para mercado é sustentada por três pilares:

1. Foco no cliente: é o elemento central e baseia-se em inteligência de mercado. A inteligência de mercado é composta pelas opiniões dos consumidores, pelos fatores de mercado exógenos à empresa que afetam as necessidades e desejos dos consumidores e pelas necessidades atuais e futuras dos consumidores.
2. Marketing coordenado: os outros departamentos devem estar conscientes às necessidades do mercado
3. Lucratividade: consequência da orientação para mercado.

Analisando a questão da orientação para mercado Kohli e Jaworski (1990) oferecem a figura 7 como forma de visualizar o impacto da orientação para mercado na *performance* do negócio e as variáveis envolvidas.

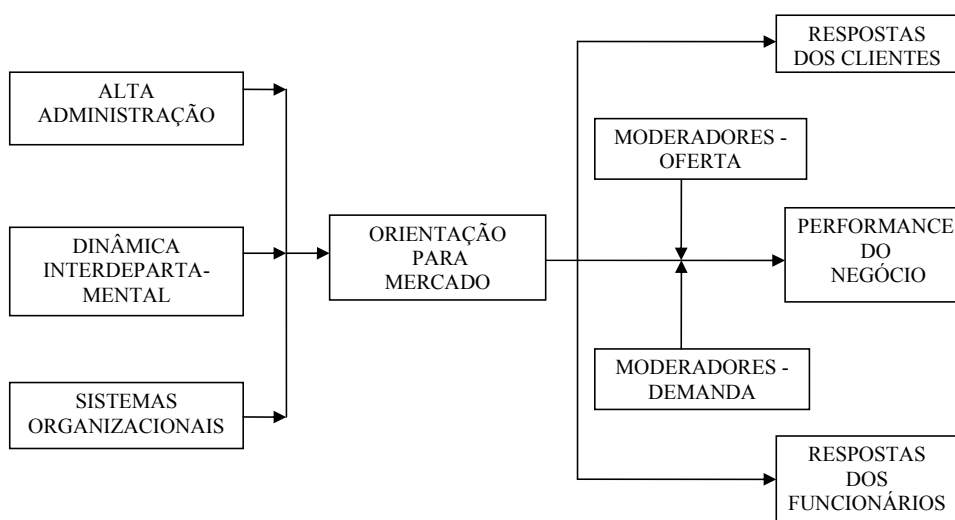


FIGURA 7 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para Mercado

Fonte: KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J.; “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”; **Journal of Marketing**, Vol. 54, April, 1990, pag. 7.

De acordo com Baker e Sinkula (2002), a vantagem competitiva de longo prazo se relaciona com a existência de processos de aprendizagem (orientação para o aprendizado), sem o qual as empresas não teriam a capacidade de desenvolver as potencialidades da orientação para o mercado de forma completa. O resultado das interações entre a orientação para o mercado e a orientação para o aprendizado é uma maior capacidade da empresa na criação de novos produtos.

Day (1999) sinaliza alguns erros que impedem determinadas empresas de serem orientadas para o mercado, dividindo-os em três grupos. No primeiro estão as empresas demasiadamente centradas em seus produtos e que negligenciam a visão do mercado. O segundo grupo é composto por empresas que são excessivamente “compelidas pelo cliente”, isto é, que tentam atender todas e quaisquer solicitações do mercado. O último engloba as organizações que se sentem superiores ao mercado, que julgam os clientes incapazes de mudar seus desejos e necessidades. A inovação, assim, restringe-se apenas às empresas. De acordo com o autor, essas concepções errôneas podem ser consideradas uma forma de miopia organizacional, que pode ser evitada pelos gestores se melhor compreendidas.

Homburg et al. (2000) identificam movimentos de empresas com maior foco nos consumidores. Para se tornarem orientadas para o mercado, elas devem passar por mudanças estruturais e organizacionais profundas, que demandam várias capacidades distintas dos integrantes da organização. Webster (1992) identifica, entre elas, as capacidades de criação, desenvolvimento, gerenciamento e controle das mais variadas formas de alianças e parcerias. A administração de marcas próprias requer esse tipo de competência, uma vez que a maioria das atividades relacionadas será realizada por terceiros, como, por exemplo, embalagem, produção e controle da qualidade dos produtos.

Day et al. (1997) salientam a necessidade da empresa atentar para a natureza dinâmica da estratégia. De acordo com os autores, “dois dos mais comuns e sérios erros estão relacionados com a falha em antecipar movimentos dos competidores e com a falha de reconhecer potenciais interações ao longo do tempo” (p.8). Os autores apresentam a figura 8 como proposta para minimizar essa problemática no desenvolvimento da estratégia.

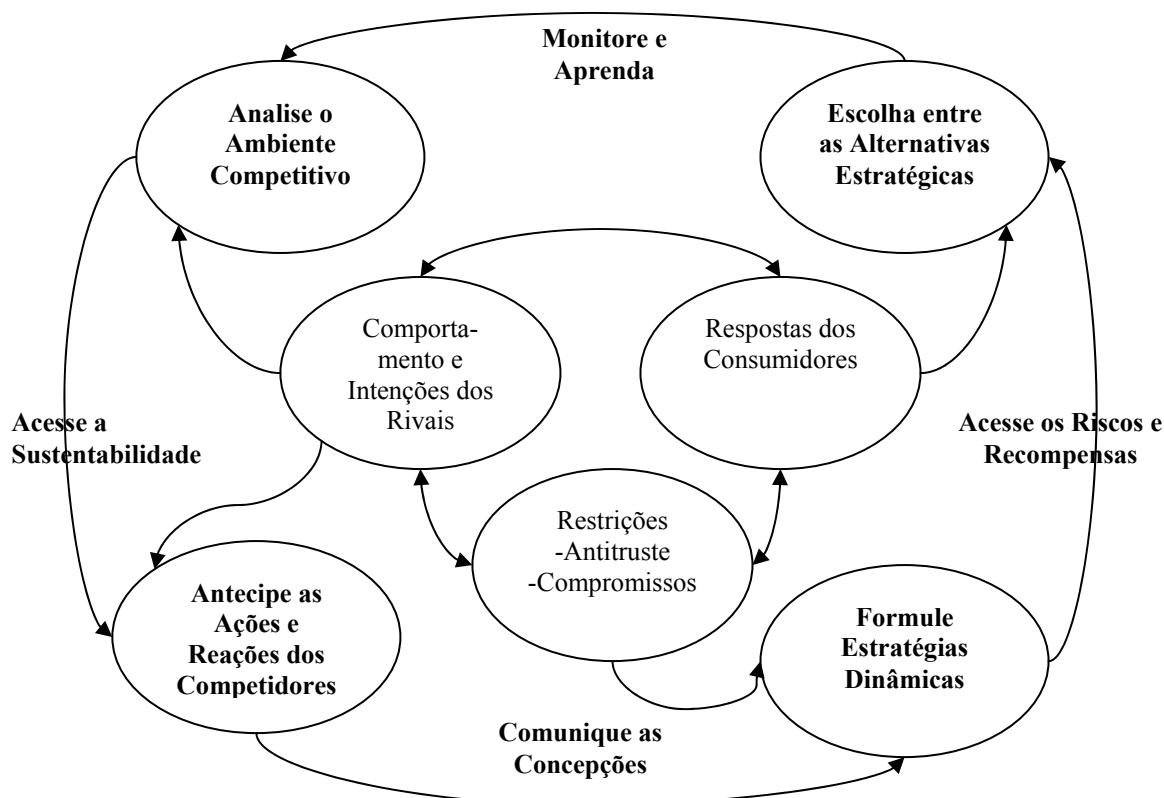


FIGURA 8 - Formulando Estratégias Competitivas Dinâmicas

Fonte: DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert E.; “Wharton on Dynamic Competitive Strategy”; John Wiley & Sons, USA, 1997.

Para Day et al. (1997) a formulação de estratégias competitivas dinâmicas está relacionada com quatro ações:

1. Analise o ambiente competitivo: identifique os competidores e entenda as vantagens competitivas que a organização possui diante deles;
2. Antecipe as ações e reações dos competidores: entenda como irão responder às ações da empresa. Para tanto, é necessário interpretar as motivações dos concorrentes para a ação.
3. Formule estratégias competitivas dinâmicas: a empresa deve explorar suas opções estratégicas diante de suas vantagens competitivas e do comportamento de seus concorrentes;
4. Escolha entre as alternativas estratégicas: por meio da análise dos impactos de longo prazo das várias estratégias potenciais, a empresa seleciona aquela que irá implementar.

Apesar desse processo parecer linear, ele não obedece a uma simples fórmula (DAY et al., 1997). De acordo com os autores, a empresa deve acessar continuamente suas opções e sua situação competitiva, ou seja, aprender através de suas próprias experiências e das experiências de outros em uma dinâmica dialética.

### 2.3. NOVOS PRODUTOS

A introdução de novas marcas ou produtos tem um papel crítico na determinação da *performance* de longo prazo de uma empresa (GATIGNON et al, 1990; COOPER e KLEINSCHMIDT, 2000). Essa inovação constante permite à organização se manter competitiva dentro de seu ambiente de negócios. Os diversos tipos de novos produtos que uma empresa pode lançar são divididos nas seguintes categorias (CRAVENS, 1997):

Tipo de Novo Produto	Explicação
Produtos novos para o mundo	Novos produtos que criam um mercado totalmente novo.
Novas linhas de produtos	Novos produtos que permitem, pela primeira vez, que a empresa entre em determinado mercado já estabelecido.
Adições a linhas de produto existentes	Novos produtos que suplementam uma linha de produto já estabelecida pela companhia.
Melhoras e/ou revisões de produtos existentes	Novos produtos que provêm melhor <i>performance</i> ou maior valor percebido e que substituem produtos já estabelecidos.
Reposicionamento	Produtos existentes que são direcionados para novos mercados ou para segmentos de mercado.
Reduções de Custo	Novos produtos que oferecem <i>performance</i> similar a menor custo.

QUADRO 3. Tipos de Novos Produtos

Fonte: Adaptado de CRAVENS, David W.; “**Strategic Marketing**”, McGraw-Hill, USA, 1997, p.242,

A estratégia da empresa determina o tipo de produto a ser lançado. Os varejistas de supermercado geralmente introduzem produtos que não são novos para o mercado e cujo apelo é a redução de custo. Há exceções no lançamento de marcas próprias no segmento *premium*, que ampliam o número de categorias com que o varejo pode trabalhar. A categoria de produtos novos para o mundo ainda é sub-utilizada pelas empresas varejistas.

De acordo com Cooper e Kleinschmidt (1996), os fatores críticos de sucesso de um novo produto são:

- Existência de um processo rigoroso e de alta qualidade para novos produtos. Este processo deve enfatizar o planejamento antecipado das ações a serem tomadas, pontos de decisão bem claros com relação à continuidade ou não do processo e flexibilidade.
- Existência de uma estratégia de novos produtos, o que ela contém e como é comunicada.
- Existência de recursos financeiros e humanos.
- Gastos em Pesquisa e Desenvolvimento adequados para a criação de novos produtos.

Além destes quatro fatores são apresentados como tendo importância mediana no sucesso de novos produtos a qualidade dos times responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos, comprometimento da alta administração, clima e cultura inovadores, times interfuncionais e responsabilidade da alta administração nos projetos.

Henard e Szymanski (2001), a partir de uma meta análise, identificam as principais razões que levam um novo produto a ter mais sucesso que outro:

- Características do produto (atendimento das necessidades dos consumidores, vantagem de produto e sofisticação tecnológica do produto).
- Características estratégicas (pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos).
- Características do processo (marketing, pré-desenvolvimento, tecnologia e proficiência no lançamento).
- Características do mercado (potencial de mercado).

Cooper (2000) sugere o uso de um quadro de questões críticas para facilitar o planejamento de novos produtos. Através deste quadro a empresa tem a possibilidade de estruturar sua análise das variáveis ambientais relacionadas com o produto. No quadro 4 se encontra um exemplo desta ferramenta.

AMBIENTE	FOCO		
	Companhia	Ecossistema de Negócios	Infra-estrutura
Político			
Comportamental			
Econômico			
Social			
Tecnológico			

QUADRO 4. Quadro de Questões Críticas para Desenvolvimento de Produtos

Fonte: Adaptado de COOPER, Lee G.; “Strategic Marketing Planning for Radically New Products”; **Journal of Marketing**, Vol 64, Jan., 2000, p. 1-16.

Ainda segundo Cooper (2000), há três características que estão presentes em empresas de alto sucesso no lançamento de novos produtos. A primeira é possuir um processo efetivo de novos produtos, ou seja, um guia do desenvolvimento à colocação no mercado. A segunda é a existência de recursos disponíveis para o processo. A última característica identificada é a presença de uma estratégia de novos produtos e tecnologia, ou seja, ter objetivos definidos, foco estratégico e um compromisso de longo prazo com esforços de inovação. De acordo com o autor, “as duas primeiras são bem conhecidas, mas a terceira – ter uma estratégia de novos produtos e tecnologia – estava geralmente faltando na maioria das empresas” (COOPER, 2000, p. 38).

De acordo com Cooper (2000), as organizações devem construir suas estratégias de novos produtos e tecnologia com base nos seguintes pontos estratégicos:



- Objetivos e papel: objetivos gerais dos esforços de desenvolvimento de produtos e o papel que estes assumem para fazer com que o negócio como um todo atinja seus objetivos.
- Arenas e força estratégica: determinação clara de onde a empresa irá competir, a fim de direcionar a força estratégica a ser empregada.
- Prioridades de gastos: definição de prioridades na alocação de recursos para as arenas onde irá desenvolver novos produtos.
- Plano de ataque: a forma como cada arena será atacada. Dentre suas possibilidades de atuação, a empresa pode decidir ser a primeira a lançar determinado produto, ser um seguidor rápido, enfatizar pontos fortes, competências centrais, atributos e vantagens do produto, ou ainda focar em menores custos, em diferenciação ou em nichos de mercado.

Um aspecto muito importante do lançamento de novos produtos é a decisão de quando parar de investir em determinado item que não está obtendo sucesso. De acordo com Boulding et al. (1997) os fracassos nesses lançamentos são comuns, entre 35 a 45%. Os autores afirmam que a “escalada de compromissos é o maior problema no gerenciamento da introdução de novos produtos e não deve ser ignorada” (p.173). As razões que levam os administradores a manterem o mesmo curso de ação estão relacionadas com a esperança de mudança no contexto, propiciando sucesso ao produto; e com as pressões por resultados que existem dentro das companhias.

O método indicado para diminuir os efeitos da escalada de compromissos é desconsiderar informações antigas no processo decisório, ou seja, as decisões de interromper a comercialização do produto não devem ser tomadas com parâmetros anteriores ao lançamento (BOULDING et al., 1997). O acesso a informações novas, se permitido aos responsáveis pelo lançamento do produto, pode gerar distorções na avaliação do seu potencial de mercado. Desta forma, os autores sugerem a inclusão de regras e normas pré-determinadas de retirada de produto.

#### 2.4. MARCAS

De acordo com Keller (1998), a origem da palavra “*brand*”, que significa marca em inglês, vem de um antigo termo norueguês “*brandr*”, que remete à prática de marcar animais com o fogo. Essa atividade servia para indicar o proprietário do animal ou rebanho. Para Blackett (1998, p.1), marca é um nome, sinal ou símbolo, usada para distinguir produtos ou

serviços de uma empresa. A A.M.A. – *American Marketing Association*<sup>5</sup> (Associação Americana de Marketing) – conceitua marca como um nome, termo, sinal, símbolo, ou *design*, ou uma combinação destes, com a intenção de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores de forma a diferenciá-los dos demais competidores.

Marcas já eram usadas, no início da história da humanidade, por artesãos em seus trabalhos (Keller, 1998). Foram encontrados artigos de porcelana na China, potes na Grécia e em Roma, além de outros objetos indianos com marcas, datados até os remotos 1300 a.C. “No entanto, o uso em grande escala de marca e logotipos é essencialmente um fenômeno do final do século 19 e século 20” (BLACKETT 1998, p.6). Keller (1998, p.27) classifica o desenvolvimento moderno das marcas em cinco etapas:

1. Emergência dos Fabricantes de Marcas Nacionais (1860 – 1914). Após a guerra civil norte-americana, uma série de fatores impulsionou o desenvolvimento de produtos manufaturados com marca. A melhoria dos transportes e da comunicação tornou a distribuição nacional viável. A evolução nos processos produtivos permitiu a obtenção de maior escala e facilitou a criação de embalagens menores. O estabelecimento de uma legislação sobre marcas registradas passou a proteger as identidades desenvolvidas. A propaganda, com o aumento de opções de revistas e jornais, tornou-se mais atrativa. O aparecimento de instituições de varejo e de lojas de catálogo aprimorou a distribuição de produtos. O crescimento da população potencializou o mercado consumidor. A maior urbanização e industrialização elevaram o padrão de vida e as aspirações dos americanos. Por fim, a queda dos índices de analfabetismo também representou um aumento de mercado.
2. Dominância das Marcas de Massa (1915 – 1929). Neste período, as marcas de fabricantes cresceram com a aceitação e admiração dos clientes. Isso está relacionado com o desenvolvimento das técnicas de marketing e vendas, com a criatividade na propaganda e com a valorização da pesquisa de marketing como ferramenta gerencial.
3. Desafios para as Marcas de Fabricante (1930 – 1945). A Grande Depressão de 1929, resultado da quebra da bolsa de Nova Iorque, gerou uma série de desafios para os fabricantes nacionais. Devido à crescente sensibilidade aos preços da população, o pêndulo do poder se virou em favor dos varejistas. Eles introduziram seus próprios produtos com preços baixos e deixaram de comercializar os produtos de fabricantes

---

<sup>5</sup> [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

que não oferecessem retorno satisfatório. Parte do público passou a considerar as propagandas como ferramentas manipulativas, enganadoras e de mau gosto; eram cada vez mais ignoradas por parcelas crescentes da população. Durante a Segunda Guerra Mundial, boa parte da infra-estrutura industrial norte-americana foi direcionada para os esforços de guerra, dificultando o desenvolvimento das marcas nacionais. Nesse período, a Procter & Gamble implementou o primeiro sistema de administração de marcas, onde cada uma possuía um gerente responsável pela sua gestão e pelo controle de seu desempenho financeiro.

4. Estabelecimento dos padrões de Administração de Marcas (1946 - 1985). Após a Segunda Guerra Mundial, houve uma explosão de vendas e a demanda por marcas de fabricantes cresceu de forma considerável. O desenvolvimento econômico pós-guerra foi notável. Fatores como a elevação da renda e o aumento populacional impulsionaram as marcas nacionais. Nesse momento, o modelo de gerenciamento de marca, introduzido pela Procter & Gamble, tornou-se amplamente utilizado.
5. Novos desafios das Marcas e oportunidades (1986 – até o presente). Os sistemas de gerenciamento de marcas, implementados durante as décadas de 50, 60 e 70, incentivaram o nascimento de um grande número de marcas poderosas. Os financistas de Wall Street não deixaram de perceber o seu valor implícito e deram início ao processo de aquisição e fusões que dominou os anos 80, justificado pela promessa de lucros extras que poderiam ser explorados e mantidos.

As marcas assumem diferentes significados para os clientes e fabricantes, conforme destaca o quadro 5.

<b>CLIENTES</b>	<b>FABRICANTES</b>
Identificação da fonte do produto	Meio de identificação para simplificar o manuseio ou procura
Assinalação da responsabilidade do produtor	Meio de proteger legalmente características únicas
Redutora de Risco	Sinal de qualidade para clientes satisfeitos
Redutora do custo de procura	Meio de dar a produtos associações únicas
Promessa, ligação, ou pacto com o criador ou produtor	Fonte de vantagem competitiva
Dispositivo simbólico	Fonte de retornos financeiros
Sinal de qualidade	

QUADRO 5. Papéis da Marca

Fonte: KELLER, Kevin L.; “**Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**”, Prentice-Hall, Upper Side River, New Jersey, 1998. p.7.

A introdução de marcas próprias permite ao varejista explorar os mesmos papéis da marca que os fabricantes. A empresa pode obter maior retorno financeiro, em função de maiores margens; pode adquirir uma vantagem competitiva, ao ser a única detentora de uma marca; e pode sinalizar qualidade, por meio de marcas próprias do tipo *premium*.

#### 2.4.1. MARCAS - DESAFIOS E DIFICULDADES NA CONSTRUÇÃO

Abaixo, estão listados os desafios atuais para as empresas que desejam criar e construir uma marca de valor, com base no histórico de desenvolvimento das marcas (KELLER, 1998):

- mercados maduros;
- competição crescente e mais sofisticada;
- dificuldade na diferenciação;
- diminuição da lealdade à marca em diversas categorias;
- crescimento das Marcas Próprias;
- aumento do poder do canal;
- fragmentação das franquias de marcas;
- fragmentação da mídia;
- orientação para a *performance* de curto prazo;
- aumentos dos gastos promocionais;
- diminuição dos gastos com propaganda.

Os desafios apresentados por Keller (1998) são reiterados por Aaker (1996) na construção de uma marca forte nos dias atuais (Figura 9).

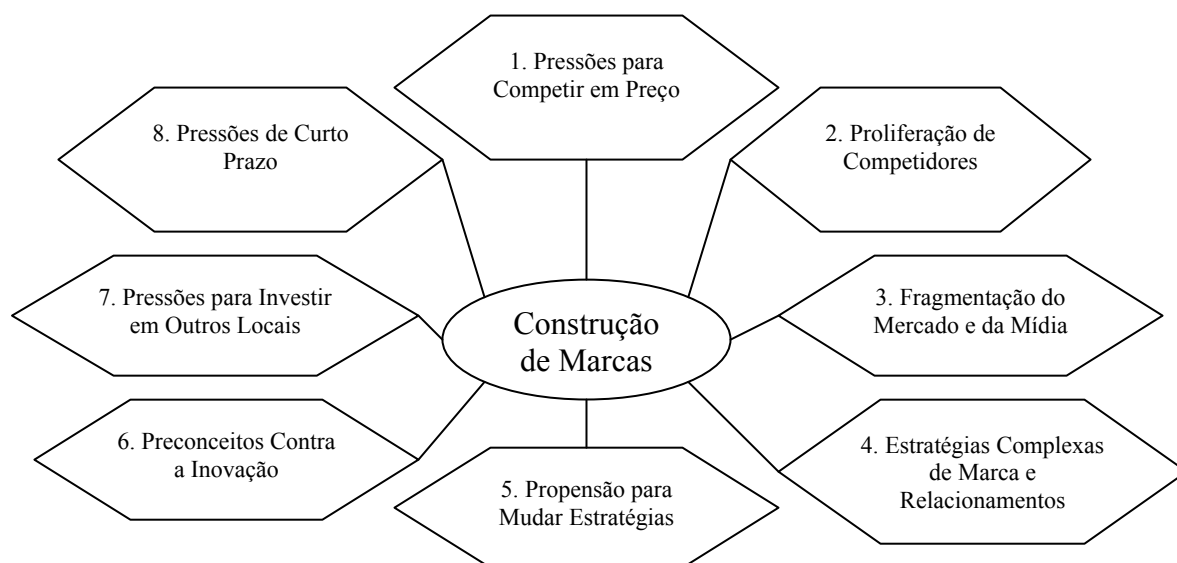


FIGURA 9 - Dificuldade em Construir Marcas

Fonte: AAKER, David A.; “**Building Strong Brands**”; The Free Press, New York, 1996. p.27.

Os oito fatores apresentados por Aaker (1996) como dificuldades em construir uma marca são:

- 1) Pressões para competir em preço: são derivadas de fenômenos como o aumento do poder de varejistas, surgimento de segmentos de consumidores sensíveis a preço, diminuição do crescimento das categorias de produto, e excesso de capacidade.
- 2) Proliferação de competidores: os novos entrantes surgem de diversas formas, seja de empresas ampliando suas marcas para diferentes categorias de produtos, seja através da introdução de formas inovadoras de produto. Esses concorrentes não só aumentam as pressões de preço e a complexidade da marca, como também tornam mais difícil conquistar e manter uma posição no mercado.
- 3) Fragmentação do mercado e da mídia: o crescimento das alternativas de mídia dificulta a coordenação das ferramentas de comunicação por parte das empresas. Paralelamente, uma mesma marca pode atender segmentos distintos que exigem comunicações diferenciadas e um esforço maior para integrar as atividades de promoção.
- 4) Estratégias complexas de marcas e relacionamentos: no passado, a criação e manutenção de uma estratégia de marca seguia um modelo simplificado. O surgimento das sub-marcas, extensões de marca, marcas de ingrediente, marcas de endosso e marcas corporativas, tornou complexa a administração de uma estratégia de marcas. Um dos fatores que impulsiona o processo é a fragmentação de mercado, que leva ao lançamento de novos produtos para atender públicos cada vez menores e internamente homogêneos. Também é responsável pelo contexto apresentado o custo de lançamento de uma nova marca. As organizações preferem investir no desenvolvimento das marcas existentes para outros mercados e formatos do que criar uma nova, que exige pesados investimentos.
- 5) Propensão para mudar estratégias: pressões internas às companhias estão forçando mudanças na identidade e/ou na execução das estratégias de marca existentes enquanto ainda são efetivas, ou mesmo antes de atingir seu potencial.
- 6) Preconceitos contra a inovação: a custo de investimentos físicos e de capital impedem inovações em produtos e serviços. Mudanças implicam em grandes

riscos, além de poder levar à diminuição dos retornos sobre os investimentos já realizados. O resultado é uma vulnerabilidade frente a competidores agressivos.

- 7) Pressões para investir em outros locais – sinais de complacência e ganância: uma marca forte é potencial geradora de problemas estratégicos, já que pode causar a complacência e incentivar a ganância da empresa. Há possibilidade da organização considerar uma diminuição dos investimentos na marca em prol da *performance* de curto prazo ou do financiamento de diversificações em novos negócios.
- 8) Pressões de curto prazo: as demandas imediatistas podem fazer com que a empresa diminua os investimentos na marca. Essa pressão, principalmente nos Estados Unidos, é oriunda da necessidade de maximização imediata do valor das ações no mercado de capitais. Isso decorre da influência dos demonstrativos trimestrais da empresa na percepção dos acionistas. Os incentivos e a estrutura de administração (orçamentos anuais) a que os executivos estão sujeitos, bem como as medidas de desempenho focadas no curto prazo estimulam esse modelo. Ainda, existe uma dificuldade em transmitir a importância de atividades de longo prazo que constroem a marca.

A despeito dessas barreiras, Aaker (1996) afirma que é possível construir marcas de valor. De acordo com o autor, o fator-chave consiste no entendimento de como desenvolver uma identidade de marca – saber o que ela representa e efetivamente expressar essa identidade.

A identidade da marca, conforme apresentado na figura 10, é composta pelos fatores que identificam a marca como um produto, organização, pessoa ou símbolo.

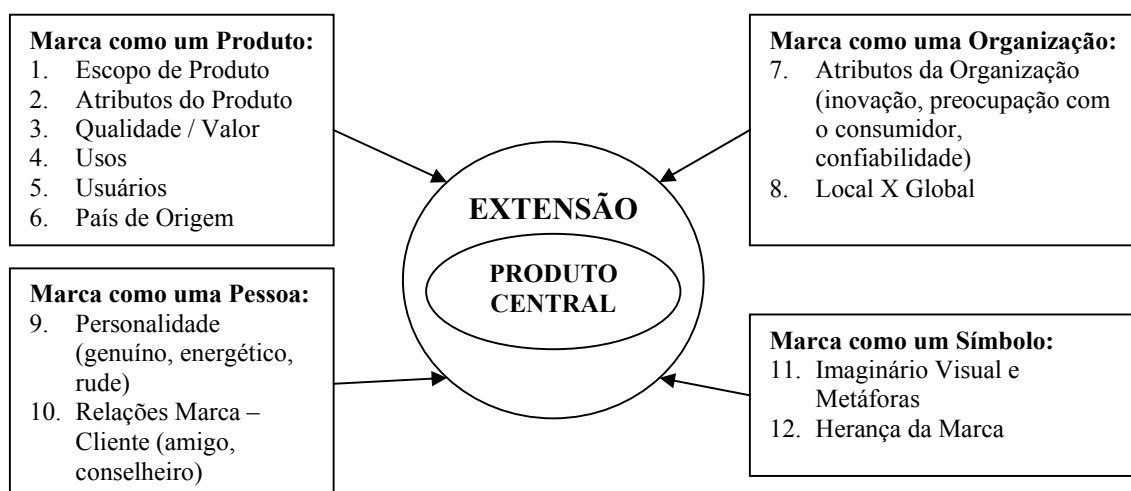


FIGURA 10 - Fatores criadores da identidade da marca

Fonte: AAKER, David A.; **“Building Strong Brands”**; The Free Press, New York, 1996.p.79.

Através do gerenciamento desses fatores, a empresa cria uma identidade de marca que fornece direção, significado e objetivo a ela (AAKER 1996, p.68). De acordo com o autor, essa identidade é central para a visão estratégica acerca da marca, além de ser um dos direcionadores das associações, que são uma das quatro principais dimensões do valor de marca.

O contexto de criação de uma marca, conforme apresentado, apresenta algumas das dificuldades que um varejista terá ao estabelecer um programa de marcas próprias. Os obstáculos são ainda maiores caso a empresa decida ter marcas diferentes para cada uma das linhas de marca própria, ação justificada pela possibilidade de posicionamentos diversos para seus produtos. Como será apresentado no próximo tópico, a utilização do nome da rede na marca própria gera o risco de se confundir o posicionamento da marca com o do varejista.

#### 2.4.2. EXTENSÃO DE MARCAS

Extensão de marca é uma estratégia de *branding* que se tornou muito utilizada por profissionais de marketing das mais diversas indústrias. Nos anos 90, 81% dos novos produtos introduzidos eram extensões de marca (KELLER, 1998). Conforme Schiffman e Kanuk (2000), essa estratégia pode ser entendida como a prática de comercializar toda uma linha de produtos sob a mesma marca, levando o consumidor a associar a marca de um produto principal aos posteriormente introduzidos. Outra visão aponta que extensão de marca é uma nova oferta de produto que usa uma marca já existente (WILKIE, 1994). A utilidade desse tipo de estratégia reside na transferência das percepções do consumidor. Quando um varejista decide inserir seu nome nos itens lançados, busca exatamente esse benefício de transferência da imagem da rede para seus produtos marca própria.

Entre as razões para essa crescente utilização, destaca-se a diminuição de custos na introdução de um novo produto e o aumento das possibilidades de sucesso do novo produto ao carregar uma marca que facilite a aceitação de consumidores e varejistas (KELLER e AAKER, 1992). No caso das empresas de varejo, a utilização do próprio nome nos produtos facilita o gerenciamento destes, na medida em que diminuem os custos associados a uma ampla gama de marcas.

Uma extensão de marca também cria efeitos recíprocos de variação no valor da marca principal, ou seja, extensões de sucesso podem influenciar positiva ou negativamente a avaliação do consumidor a respeito da marca principal (SWAMINATHAN et al., 2001). Ao lançar uma marca própria de qualidade, a empresa reforça a imagem da rede junto aos consumidores, o que estimula a lealdade dos consumidores.

Aaker e Keller (1990), no artigo intitulado “Consumer Evaluations of Brand Extensions”, buscaram acessar a percepção do consumidor acerca de extensões de marca. Os resultados apresentados pela pesquisa são os seguintes:

- A transferência de atributos entre a marca principal e a extensão de marca pode ter efeitos tanto positivos quanto negativos. Quando há incongruência entre o atributo e o produto estendido, o consumidor tende a perceber a estratégia como negativa.
- A transferência da percepção de qualidade entre a marca principal e a extensão é influenciada positivamente quando as categorias dos produtos apresentam uma natureza complementar ou substituta.
- Para os consumidores, quanto maior a sofisticação das extensões, mais positivas são suas atitudes. Isso se deve à percepção do público de que extensões de produtos facilmente fabricados podem ter caráter abusivo, isto é, a marca passa a justificar um preço elevado sem valor adicional agregado.
- Os autores concluem que quanto maior a percepção de qualidade a respeito da marca principal, maior a chance de o consumidor transferir as qualidades desta para as suas extensões.
- Atitudes positivas com relação à extensão de marca se relacionam com a similaridade desta com a marca principal na percepção do consumidor (transferência da capacidade de manufatura do produto principal para a extensão, complementaridade e possibilidade de substituição entre os produtos).

Os resultados de Aaker e Keller (1990) sinalizam alguns cuidados a ser considerados na inserção de marcas próprias pelos varejistas. Ao criar uma extensão incongruente com a imagem da rede, a empresa possivelmente danifica sua própria imagem, o que reforça a opção por uma marca distinta para os produtos. Por outro lado, a oferta de marca própria de qualidade contribui para melhorar a imagem do varejista. A introdução de produtos *premium* é uma importante ferramenta no alcance desse objetivo, pois conforme Swaminathan et al. (2001) uma extensão de sucesso (marca própria) aumenta o apelo da marca principal (marca da rede varejista).

“Brands have boundaries”: com essas palavras, Aaker e Keller (1992) afirmam que há limites para a extensão, mesmo no caso de marcas de alta qualidade, estas com maior potencial de extensão do que as de nível médio. Além desses limites, as empresas se arriscam a introduzir extensões de marca mal sucedidas e com impactos negativos no nome principal - no caso do



varejista, afeta diretamente a marca da rede. Esse fator favorece a defesa do uso de marcas distintas para os produtos marca própria como estratégia mais adequada.

Park et al (1991), em estudo que identifica o papel da similaridade das características dos produtos (marca principal e extensão da marca) e a consistência do conceito da marca (posicionamento), identificam os seguintes resultados:

- Em qualquer momento em que um novo produto é introduzido como potencial extensão de uma marca conhecida, os consumidores consideram a similaridade deste com o produto existente (marca principal) e o grau de consistência do conceito da marca (posicionamento).
- Os resultados encontrados sugerem que o grau de consistência do conceito da marca tem maior impacto em marcas de prestígio, quando comparado ao de marcas funcionais. Isso se deve às características únicas da marca de prestígio na memória do consumidor. Esse efeito pode ser descrito como uma elevação da marca de uma categoria de produto ligada à sua função, para uma caracterizada pelo prestígio e *status*.
- As marcas de prestígio possuem maior potencial de extensão para outras categorias de produto.

Essas colocações indicam que os varejistas que possuem uma imagem de alta qualidade enfrentam condições mais favoráveis para a introdução de marcas próprias, utilizando o nome da rede em diversas categorias de produto. Como conclusão, tem-se que a decisão de aplicar ou não a marca da rede nos produtos marca própria depende da imagem percebida pelos consumidores diante da empresa varejista.

Bottomley e Holden (2001) destacam a questão das diferenças culturais no que se refere às extensões de marca. De acordo com os autores, essa variação influencia no peso dos fatores relativos à qualidade da marca e à similaridade da categoria de produto. Essa avaliação é de extrema relevância para gestores de marcas globais, os quais devem atentar para as diferenças entre culturas, particularmente delicada quando se insere a mesma marca em países distintos.

Conclui-se que a decisão acerca da extensão de marca se relaciona com a avaliação do consumidor da marca principal. Desta forma, é fundamental estudar como esse processo ocorre na memória do consumidor e os fatores que influenciam sua percepção. Um dos mecanismos para compreender esse fenômeno consistem nas teorias de valor de marca, desenvolvidas a partir da década de 80.

### 2.4.3. VALOR DE MARCA

As ferramentas de avaliação de marca desenvolvidas nos últimos anos servem como base para o direcionamento de ações de marketing. Ao utilizar os conceitos de valor de marca, a organização tem acesso às percepções de seus clientes com relação à sua imagem. A introdução de marcas próprias pode ter diversos impactos na imagem da marca da rede, conforme apresentado no capítulo anterior. Dessa forma, defende-se que o monitoramento constante do valor de marca da rede e de seus produtos é fator estratégico.

O conceito de valor de marca tem sido estudado através de três abordagens diferentes (SCHULTZ, 2000):

- Foco no consumidor: por meio de conceitos como efetividade dos programas de marketing, lealdade à marca, preços *premium* e ambiente favorável à extensão de marca.
- Valor da ação: percentual do valor da ação no mercado que decorre do valor intangível da marca.
- Valor da marca no mercado: utilizam-se fluxos de caixa descontados para calcular o valor da marca.

De acordo com Keller (1993), o estudo do conceito de valor de marca pode ser dividido em duas correntes predominantes. A primeira é aquela que busca medir o valor monetário da marca com vistas a questões contábeis e relacionadas a fusões e aquisições. A outra se caracteriza pelo esforço para se melhorar a produtividade da área de marketing das empresas. Essa corrente visualiza o valor de marca como um item estratégico. Diante dessa diferenciação, o foco que se mostra mais adequado para este trabalho é o que trabalha a questão do valor de marca a partir da visão do consumidor e que tem como objetivo mensurar a *performance* de marketing.

Aaker (1996, p. 316) contrapõe as medidas de desempenho financeiro da marca (vendas totais, análises de custo, margens, lucros e retorno sobre os ativos) com as medidas de valor de marca. Segundo o autor, o uso exclusivo de medidas financeiras pode resultar em uma série de problemas. Pressionada por desempenhos financeiros sempre crescentes, a administração da empresa pode direcionar seus esforços para a diminuição de custos em detrimento de importantes investimentos na construção do valor de marca no longo prazo. Dessa forma, o autor propõe a utilização conjunta dos critérios financeiros e de valor de marca sob a perspectiva do consumidor. Essa estratégia reduz a problemática aqui descrita, ao facilitar a defesa de estratégias de construção de marca.

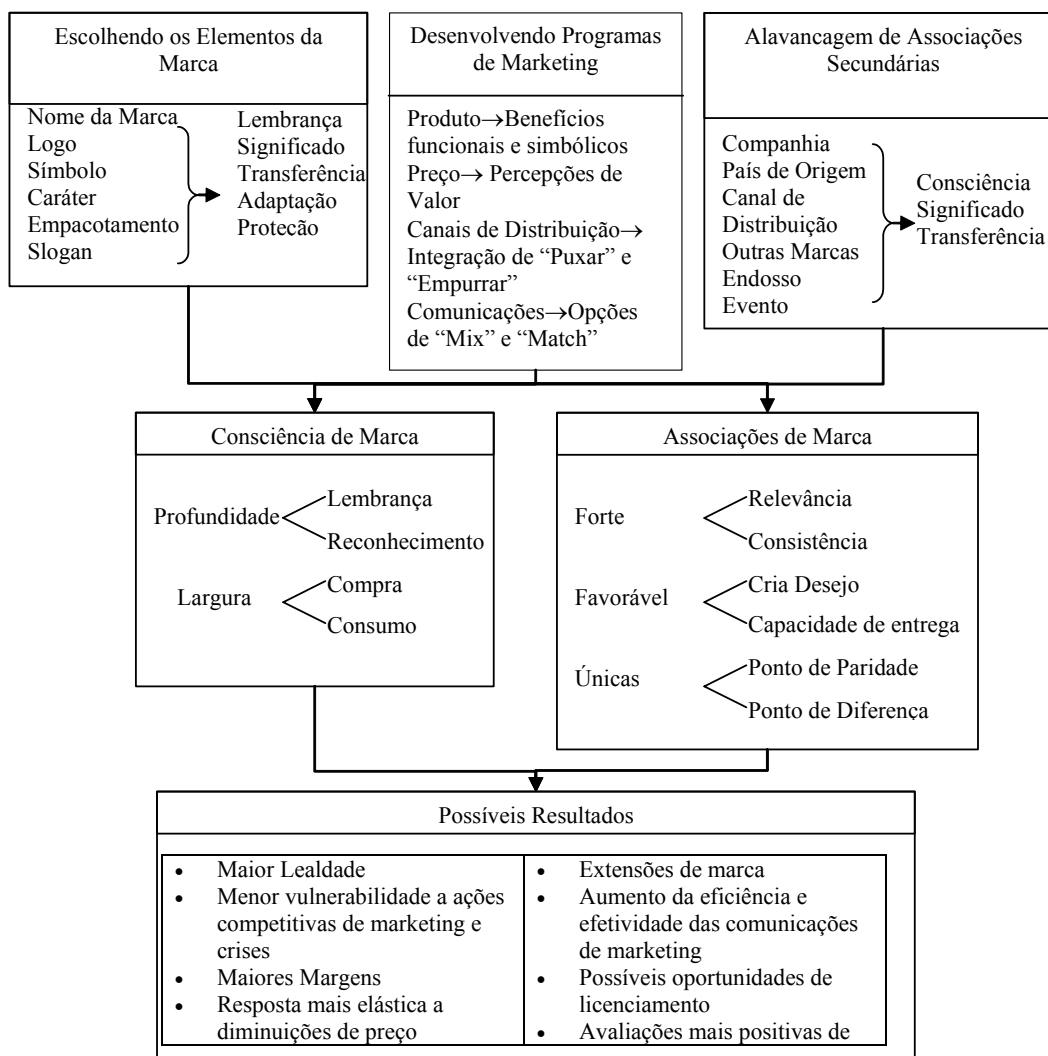


FIGURA 11 - Construindo Valor de Marca Baseado no Consumidor

Fonte: KELLER, Kevin L.; “**Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**”, Prentice-Hall, Upper Side River, New Jersey, 1998. p.69.

O modelo de construção de valor de marca, apresentado na figura 11, pode ser dividido em três etapas distintas: ferramentas e objetivos (escolhendo os elementos da marca, desenvolvendo programas de marketing e alavancagem de associações secundárias), efeitos de conhecimento (consciência da marca e associações de marca) e possíveis resultados.

Para Keller (1998, p.46), a partir da perspectiva oferecida na figura 11, conhecimento da marca é a chave para a criação de valor. De acordo com o autor, este tipo de conhecimento é construído pela familiaridade do consumidor junto a uma marca, além da criação de associações de marca fortes, favoráveis e únicas em sua memória.

O conhecimento da marca, de acordo com Keller (1998), pode ser dividido em dois conceitos relacionados: consciência da marca e imagem da marca.

- Consciência da marca: refere-se à força da marca na memória do consumidor, refletida através da habilidade de identificá-la em diferentes circunstâncias.

Consciência da marca pode ser dividida em *reconhecimento da marca* (habilidade do consumidor em confirmar exposições anteriores à marca quando exposto a mesma) e *lembrança da marca* (habilidade do consumidor em se recordar da marca quando exposto à categoria a qual ela pertence).

- Imagem da marca: percepções do consumidor sobre uma marca, refletida pelas associações que o consumidor guarda na memória. Essas associações contêm o significado da marca para o seu público. Podem se manifestar de diferentes formas, refletindo as características do produto ou aspectos independentes dele.

De acordo com Aaker (1996), o valor de marca se relaciona a cinco variáveis. Sua importância se refere aos benefícios que os consumidores percebem na marca e aos resultados positivos gerados para as organizações que as detém. Abaixo, estão enumeradas as cinco variáveis e os itens utilizados para mensurar cada uma delas.

#### 1. Lealdade à marca

- a. Preço *premium*: o montante que o consumidor pagará por uma marca em comparação com outra oferta que apresente benefícios similares ou inferiores. Este tipo de medida pode ser acessado diretamente junto aos consumidores por meio de perguntas como: “quanto você estaria disposto a pagar a mais para comprar o produto X ao invés do produto Y?”.
- b. Satisfação/ Lealdade: medida da disposição dos consumidores de se manterem fiéis à marca. A satisfação pode ser medida com perguntas como: “você está satisfeito com esta marca?”, “este produto atende suas necessidades?”, “você recomendaria este produto para outros?” etc.

#### 2. Qualidade percebida / Medidas de liderança

- a. Qualidade percebida: percepção de qualidade dos consumidores com relação a determinado produto. Pode-se acessar essa variável por meio de escalas como: alta qualidade *versus* baixa qualidade, melhor da categoria *versus* pior da categoria, qualidade consistente *versus* qualidade inconsistente e qualidade excelente *versus* qualidade regular *versus* qualidade inferior.
- b. Liderança/ Popularidade: indicador que pode ser medido através de escalas que questionem se o produto é líder de categoria, se sua popularidade está crescendo e se o produto é respeitado pela inovação.

#### 3. Associações/ Medidas diferenciais

- a. Valor percebido: proposição de valor da marca, que pode ser medida através das seguintes questões – “se a marca provê valor em troca do dinheiro pago” e “se existe uma razão para comprar esta marca em detrimento de outras”.
- b. Personalidade da marca: item responsável por fazer a ligação entre os benefícios emocionais e auto-expressivos da marca, bem como pelo relacionamento cliente-marca e diferenciação. Pode ser medida através de escalas como “esta marca tem personalidade?”, “esta marca é interessante?”, “eu tenho uma clara visão do tipo de pessoa que poderia usar esta marca” e “esta marca tem uma rica história”.
- c. Associações organizacionais: refere-se a organizações que utilizam a marca da empresa como uma forma de diferenciação. Perguntas como “essa marca é feita por uma organização que eu confio”, “eu admiro a marca da organização X” e “eu teria orgulho de fazer negócios com a marca da organização X” podem servir como base de medida para este item.

#### 4. Medidas de consciência

- a. consciência da marca: reflete a presença da marca na mente dos clientes. A consciência pode ser medida em diferentes níveis – reconhecimento (“já ouviu falar da marca X?”), lembrança (“que marcas do produto X você se recorda?”), *top of mind* (primeiro nome de marca lembrado), estatística (nível de *recall* entre os que se lembram da marca), dominância da marca (apenas ela é lembrada), familiaridade com a marca e conhecimento da marca (tem uma opinião sobre a marca).

#### 5. Medidas de comportamento do mercado

- a. Participação de mercado: a *performance* da marca, quando medida através da participação de mercado (ou das vendas), geralmente oferece uma reflexão válida e sensível de como a marca se apresenta aos clientes.
- b. Preço e cobertura de mercado: a participação, nas situações em que é construída através de redução de preços e promoções, traz resultados enganadores. Com isso, torna-se fundamental acompanhar o nível de preços com que a marca é comercializada. A cobertura de mercado é responsável por mudanças na participação de determinada marca, o que justifica a observação de seu nível (percentual de lojas que oferecem a marca e percentual de clientes que têm acesso à marca).

O conceito de valor de marca pode ser utilizado pelas empresas no gerenciamento das atividades de marketing. Através do modelo de construção de marca, apresentado na figura 11, a empresa direciona suas atividades para criar valor. Por meio das variáveis apresentadas por Aaker (1996, p. 319), a organização consegue medir seu desempenho em cada fator que influencia o valor da marca.

O suporte teórico levantado permite às organizações direcionar suas atividades, em especial no caso de produtos *premium*, a fim de implementar com sucesso seu programa de introdução e construção de marca de valor.

#### 2.4.4. LEALDADE À MARCA

Um dos principais benefícios das marcas próprias no varejo consiste em gerar lealdade à marca da rede através da confiança depositada pelo consumidor no produto (DICK et al., 1996). Esse direcionamento da lealdade à marca do produto para a lealdade à empresa justifica a relevância dessa temática para o presente trabalho.

A satisfação do cliente recebeu grande enfoque tanto pela academia de marketing quanto pelas empresas durante alguns anos (OLIVER, 1999). De acordo com o autor, em 1993 aproximadamente 30% das pesquisas de mercado adquiridas se destinavam a avaliar a satisfação de um segmento de clientes. Pesquisas como a realizada pela consultoria Bain & Company redirecionaram a preocupação com satisfação para a questão da lealdade. Os resultados apresentados indicam que uma mudança de 5% no nível de retenção de clientes aumenta os valores líquidos de lucro entre 25% e 95%, num estudo com mais de quatorze indústrias. Aaker (1996, p.21) agrega dizendo que “é simplesmente mais barato manter do que atrair novos clientes”. De acordo com o autor, um dos erros mais comuns e custosos consiste em buscar o crescimento através de novos clientes e desprezar quem já é leal à marca. A lealdade também representa uma barreira à entrada de potenciais concorrentes (AAKER, 1996).

De acordo com Aaker (1996), o mercado de alguns produtos pode ser segmentado de acordo com o nível de lealdade à marca, os grupos de clientes resultantes são:

- Não-clientes: compram os produtos dos concorrentes ou não consomem a classe do produto.
- Clientes que mudam por preço: consumidores sensíveis à variável preço.
- Clientes lealmente passivos: compram a marca regularmente devido ao hábito.
- Clientes em cima do muro: são indiferentes entre duas ou mais marcas.

- Clientes comprometidos: sentem-se realmente atrelados à marca.

Aaker (1996, p.22) considera que o grupo *clientes lealmente passivos* geralmente é negligenciado pelas empresas ou é considerado como garantido. A administração dessa classe exige, ao invés de preocupações com a construção de imagem, foco na distribuição do produto e no estoque do ponto de venda. Outro ponto importante no manejo desses clientes é ofertar uma ampla linha de produtos, ainda que economicamente não atrativa, a fim de atender aos diferentes tamanhos, cores e sabores desejados.

Também são negligenciados, de acordo com o autor, os *clientes comprometidos* ou altamente leais, já que são igualmente vistos como seguros. Aaker (1996) indica a oportunidade de aumentar negócios com esse grupo, por meio de melhorias constantes nas ofertas da empresa, o que minimiza o risco da marca ser trocada por outra mais inovadora. O autor afirma que a empresa não deve direcionar recursos para os segmentos de clientes sensíveis a preço ou de não-clientes, mas se focar na manutenção e desenvolvimento de clientes leais. No quadro 6, são apresentadas algumas iniciativas para manter e aumentar o grupo de clientes leais.

<b>Estratégia</b>	<b>Explicação</b>
<b>Programas de Compradores Frequentes</b>	Programas que oferecem benefícios diretos e tangíveis para clientes com comportamento leal (compram regularmente os produtos ou serviços da empresa). Essa iniciativa não só aumenta a proposição de valor da marca, como se torna ponto de diferenciação e reafirmam o compromisso da empresa com os clientes leais.
<b>Clubes de Clientes</b>	Clubes organizados pela empresa que disponibilizam descontos, notícias de eventos futuros e ofertas especiais aos clientes associados, demonstrando a atenção com seus clientes. Se comparado aos programas de compradores frequentes, pode-se dizer que os clubes são potencialmente mais envolventes; pois permitem que o cliente se identifique com a marca, expresse suas percepções e atitudes e compartilhe suas relações com a marca com outros clientes em igual condição.
<b>Database Marketing</b>	O uso do Database Marketing permite focar a oferta da empresa em segmentos muito específicos. Os clientes sentem que a empresa direciona-lhes um esforço individual, tornando a relação marca-cliente cada vez mais forte.

QUADRO 6. Estratégias de Aumento da Lealdade

Fonte: AAKER, David A.; “**Building Strong Brands**”; The Free Press, New York, 1996. p.23-25.

De acordo com Oliver (1999), a lealdade é dividida em quatro tipos ou estágios: (1) a lealdade cognitiva, que engloba os aspectos da *performance* da marca; (2) a lealdade afetiva, direcionada para o gostar da marca; (3) a lealdade conativa (cognitiva e afetiva), experimentada quando o consumidor apresenta intenção de recompra da marca; e (4) a lealdade de ação, que consiste no comprometimento com a ação de recompra. No quadro 7, são apresentados os quatro estágios e suas vulnerabilidades perante os esforços da concorrência.

Estágio	Identificando o Marcador	Vulnerabilidades
<b>1 Cognitivo</b>	Lealdade a informações como preço, características e assim por diante.	Melhores avaliações, reais ou imaginadas, dos atributos ou preço dos competidores através da comunicação e experiência própria ou indireta. Deterioração dos atributos da marca ou preço. Busca de variedade e experiências voluntárias.
<b>2 Afetivo</b>	Lealdade para um gostar: “Eu compro porque gosto do produto”.	Não-satisfação induzida cognitivamente. Aumento do “gostar” em relação a outras marcas, possivelmente criado através do imaginário e associações. Busca de variedade e experiências voluntárias. Deterioração da <i>performance</i> .
<b>3 Conativo</b>	Lealdade a uma intenção: “Eu estou comprometido com a compra do produto”.	Mensagens competitivas contra-argumentativas persuasivas. Experiências induzidas (e.g. cupons, amostras, promoções no ponto de venda). Deterioração da <i>Performance</i> .
<b>4 Ação</b>	Lealdade à inércia, associado com a superação de obstáculos.	Não disponibilidade induzida. Maiores obstáculos gerais. Deterioração de <i>performance</i> .

QUADRO 7. Estágios da Lealdade e as Correspondentes Vulnerabilidades

Fonte: OLIVER, Richar L.; “Whence Consumer Loyalty”; **Journal of Marketing**, Vol 63, 33-44, 1999. p.36.

Percebe-se que o consumidor passa por uma série de estágios até atingir a lealdade. A empresa é responsável pelo fornecimento de informações, por meio de ações de marketing, para incentivar o cliente a trilhar o percurso da lealdade. Durante esse caminho, o consumidor está sujeito a um grande número de influências de outras empresas. Essa vulnerabilidade torna a lealdade algo fugaz, sujeito a interferências. De acordo com Oliver (1999), a concorrência pode induzir uma não-satisfação aos consumidores. Com base nessas interferências, o autor considera a existência da lealdade verdadeira se atrela a um novo componente, apresentado no quadro 8.

COMUNIDADE / SUPORTE SOCIAL			
		Baixo	Alto
FORTALEZA INDIVIDUAL	Baixo	1 - Superioridade de Produto	3 – Envolvimento com a Comunidade
	Alto	2 - Auto-isolação determinada	4 - Auto-identidade imersa

QUADRO 8. Quatro Estratégias de Lealdade

Fonte: OLIVER, Richar L.; “Whence Consumer Loyalty”; **Journal of Marketing**, Vol 63, 33-44, 1999. p.38.

A superioridade de produto (1) é a forma mais baixa de lealdade, uma vez que reflete a visão tradicional de que a lealdade resulta da alta qualidade do item. De certa forma, ela está relacionada com o último estágio apresentado no quadro 6, lealdade caracterizada pela ação.

Quando o cliente atravessa o limiar da superioridade de produto para auto-isolação (2), ele está se fechando para estímulos de marketing e seu olhar é direcionado para a marca. De acordo com Oliver (1999), é possível comparar esse estado com “estar amando”. Com exceção do componente sensual do amor, tem-se a adoração ou atenção focada e o *comprometimento leal*. A *adoração* está relacionada com o não processamento de alternativas. O cliente se liga ao produto através do conceito de objeto do amor (AHUVIA, 1992 apud OLIVER, 1999), amando



cegamente o produto e recebendo, de forma imaginária, o mesmo amor. Com relação ao *comprometimento leal*, pode-se afirmar que está calcado na devoção e é mantido, em parte, pelo temor de perda experimentado quanto se tem saudade da pessoa amada.

Até agora, considerou-se apenas a lealdade individual do cliente com a marca, o que tende a evoluir para um comprometimento social. Quando isso ocorre, as motivações que cada consumidor apresenta para ser leal provêm da vontade de fazer parte de um grupo, compondo o *envolvimento com a comunidade* (3). A motivação primária dos administradores desse grupo consiste em agradar seus constituintes. Caracteriza-se por um senso de comunidade, compartilhando valores de consumo e comportamento e cada cliente se submete às recomendações da coletividade de forma voluntária e sincera. Como exemplos desse tipo de agrupamento se destacam as comunidades de proprietários de computadores Apple, membros de clubes de compra (como Sam's Club) e programas orientados por objetivos (como Vigilantes do Peso).

A Auto-imagem imersa (4) refere-se a uma forma mais plena de lealdade (OLIVER, 1999). Nesse momento, o cliente encontra uma identidade natural com o que é consumido (o produto ou serviço) e o ambiente. O que é consumido compõe parcialmente a auto-identidade do cliente e sua vertente social. Alguns exemplos são times esportivos, grupos musicais e organizações políticas. O quadro se sintetiza pelo desejo do cliente em ser leal e, simultaneamente, pelo estímulo dessa lealdade pelo ambiente, gerando uma situação de simbiose. O papel da empresa consiste em fornecer um mecanismo que agregue as pessoas sob a influência da corporação. A Harley Davidson oferece apoio a seus clientes e grupos locais através do grupo de proprietários HOG - Harley Davidson Owners Group (SCHOUTEN e MCALEXANDER, 1995). Comunidades como esta acabam por constituir “barreiras de saída à medida que os proprietários percebem o valor das relações interpessoas que seriam alteradas ou perdidas se eles mudassem de marca” (MCALEXANDER et al., 2002, p.50). A questão mais importante é saber em que casos é possível gerar esse tipo de lealdade, caso das categorias de produtos com alto grau de envolvimento do cliente.

Ao longo desse tópico, foram abordados conceitos importantes no estudo da lealdade à marca. Dentre eles, destacam-se a segmentação de clientes com relação à lealdade e as estratégias de aumento da lealdade apresentadas por Aaker (1996). Também merecem atenção as colocações de Oliver (1999) quanto à construção de um grupo de clientes leais. Ambas as contribuições permitem trabalhar as marcas próprias como importante ferramenta para a obtenção da lealdade dos clientes.

## 2.5. MARCAS PRÓPRIAS

Nesta parte do trabalho, mais específica à temática das marcas próprias, realizou-se um levantamento teórico que serviu como base para a construção do instrumento de pesquisa utilizado.

### 2.5.1. CONCEITO DE MARCA PRÓPRIA

A conceituação oferecida por Keller (1998) entende marca própria como produtos negociados por varejistas ou outros membros do canal de distribuição. Contudo, essa definição é bastante genérica e pode ser complementada por outros autores. De acordo com Parente (2000, p.194), “são marcas desenvolvidas e vendidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas”. O caráter exclusivo dos produtos também é destacado em LEPSCH (1999<sup>6</sup>, p.73) e Sethuraman e Cole (1999). Já Blecher (1997, p. 65) caracteriza como “itens de consumo que podem ser produzidos ou etiquetados por terceiros, como varejistas, atacadistas ou lojas de desconto”. Para a P.L.M.A.<sup>7</sup>, as marcas próprias são todos os produtos vendidos sob uma marca de propriedade de uma varejista, mesmo que não leve o nome da loja. A A.M.A<sup>8</sup> visualiza a marca própria como “uma marca que é propriedade do revendedor de produtos, ao invés do fabricante. Em algumas raras instâncias, o revendedor pode ser o fabricante”. A definição da Acnielsen (2002) é:

“a marca própria caracteriza-se por ser um produto fabricado, beneficiado, processado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detém o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização”.

É importante salientar a diferença entre marca própria e produtos genéricos. Estes eram comercializados sem nenhuma informação sobre o responsável pelo produto (KELLER, 1998). Esse conceito foi criado pelo Carrefour, com o intuito de fornecer um produto livre de marca, com a mesma qualidade dos melhores, mas com preço menor (FITZELL, 1992). Contudo, a imagem dos genéricos ficou comprometida pela ausência das ações de marketing e pelas embalagens simples, incentivando uma percepção de baixa qualidade.

No Brasil, os produtos genéricos foram introduzidos na década de 70, pelas redes Carrefour e Makro (LEPSCH, 1999). De acordo com o autor, eram caracterizados como

---

<sup>6</sup> in ANGELO, Cláudio Felisoni de e SILVEIRA, José Augusto G.; Varejo Competitivo; Ed. Atlas, São Paulo, 1999.

<sup>7</sup> Private Label Manufacturers Association – Associação Norte Americana que reúne os fornecedores de marcas próprias para varejistas, disponível em < [www.plma.com/](http://www.plma.com/)>, acessado em 11 de março de 2004.

<sup>8</sup> Disponível em <[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com/)>, acessado em 13 de março de 2004.

produtos de primeira necessidade ou básicos, sem atentar à qualidade ou imagem da marca. Com isso, os consumidores os percebiam como produtos inferiores. As marcas próprias adotaram uma postura diferenciada: produtos de qualidade igual ou superior às marcas nacionais; preços inferiores; embalagens desenvolvidas; e esforços de marketing para a divulgação. Para Fitzell (1992) os produtos genéricos impactaram negativamente a imagem da marca própria. Contudo, também iniciaram o processo de controle do *mix* de produto pelos varejistas, permitindo o desenvolvimento das marcas próprias.

#### 2.5.2. FATORES QUE IMPULSIONARAM O CRESCIMENTO DAS MARCAS PRÓPRIAS

Nos EUA, as marcas próprias surgiram no final do século XX, quando cadeias de mercearias (Great Atlantic e Pacific Tea Company, posteriormente conhecida como A&P) passaram a oferecê-las (HOCH e BANERJI, 1993; KELLER, 1998). Na Grã-Bretanha, surgiram por volta de 1869 através da Sainsbury (BLECHER, 1997). De acordo com Weiss (1968) apud Patti e Fisk (1982), algumas tendências se apresentaram e propiciaram o desenvolvimento das marcas próprias em meados da década de 60, conforme segue:

1. Diminuição da lealdade às marcas de fabricantes nacionais.
2. Melhor valor oferecido pela marcas controladas pelas lojas.
3. O aumento da similaridade entre marcas de uma mesma categoria.
4. Aumento do conhecimento pelos consumidores de que as marcas próprias eram semelhantes às dos fabricantes, mas com menores preços.
5. Tendência de crescimento das compras por impulso e *self-service* (consolidação do setor de auto-serviço), o que aumentou a importância da disposição dos produtos nas prateleiras, variável em controle dos varejistas.
6. O crescente suporte dos varejistas às suas marcas, garantindo a satisfação e diminuindo a percepção de risco do consumidor ao adquirir marca própria.
7. O aumento do *status* das grandes cadeias (Sears, Wards e Penny), devido aos grandes investimentos em propaganda de suas marcas.
8. As verbas disponibilizadas pelos fabricantes nacionais eram desviadas para a promoção das marcas próprias.

O maior espaço conquistado pelas marcas próprias está atrelado ao processo de crescimento e concentração do varejo (PATTI e FISK, 1982; HOCH e BANERJI: 1993; HOCH, 1996; PERÉZ e GALLO, 2003). Essa é, possivelmente, uma das explicações para o sucesso desses no Canadá e na Europa, onde a concentração do varejo foi mais expressiva que nos

Estados Unidos (HOCH, 1996). Outra razão para essa diferença se relaciona à força das marcas nacionais neste país (FITZELL, 1992). De acordo com o autor, o poder das marcas americanas foi construído através de maciços e constantes investimentos em propaganda, em especial na televisão, ao contrário do cenário europeu, onde esse investimento não foi tão grande, possibilitando que as vendas de marcas próprias se mantivessem num patamar de representatividade entre 20% a 30%, conforme indicam Dunne e Narasimham (1999).

O maior espaço conquistado pelas marcas próprias está atrelado ao processo de crescimento e concentração do varejo (PATTI e FISK, 1982; HOCH e BANERJI: 1993; HOCH, 1996; PERÉZ e GALLO, 2003). Esse é, possivelmente, uma das explicações para o sucesso desses no Canadá e na Europa, onde a concentração do varejo foi mais expressiva que nos Estados Unidos (HOCH, 1996). Outra razão para essa diferença se relaciona à força das marcas nacionais neste país (FITZELL, 1992). De acordo com o autor, o poder das marcas americanas foi construído através de maciços e constantes investimentos em propaganda, em especial na televisão, ao contrário do cenário europeu, onde as vendas de marcas próprias giram entre 20% a 30% (DUNNE e NARASIMHAM 1999).

A escala devida ao crescimento e à concentração do varejo gera interesse na fabricação exclusiva de itens marca própria para o varejista. O fornecedor percebe que os custos de embalagem e outras características únicas desses produtos não representam mais um entrave. (DAVIES, 1998).

De acordo com Hoch e Banerji (1993), o desempenho das marcas próprias no Canadá e na Europa está atrelado a alguns fatores, como tamanho e participantes do mercado. Nesses lugares, a dominação do mercado por grandes competidores favorece a introdução de marcas próprias, uma vez que a participação geral desses produtos cresce quase que proporcionalmente à expansão das redes.

Na América Latina, o fenômeno da concentração ainda é recente, o que parcialmente explica a pouca expressividade das marcas próprias nesses países, principalmente quando comparados aos europeus. Essas diferenças são apresentadas na tabela 3.

TABELA 3. Tabela de participação em volume e valor / ano 2001 e 2002

Países	2002		2001	
	Volume	Valor	Volume	Valor
<b>EUROPA</b>				
Reino Unido	40,8%	38,5%	41,0%	39,0%
Bélgica	36,5%	27,2%	36,4%	26,9%
Alemanha	33,2%	25,4%	31,0%	24,0%
França	24,7%	20,9%	24,3%	20,8%
Holanda	21,1%	19,5%	20,7%	18,6%
Espanha	27,3%	19,4%	24,5%	17,6%
Itália	13,3%	11,5%	12,8%	11,1%
<b>AMÉRICA LATINA</b>				
Argentina	8,5%	7,3%	7,8%	n.d.
Brasil	5,6%	n.d.	n.d.	1,7%
Colômbia	6,0%	5,1%	4,8%	n.d.
Chile	5,4%	4,0%	n.d.	n.d.

Fonte: Adaptado de ACNIELSEN, 8º Estudo Anual de Marcas Próprias, 2002. p.5.; ACNIELSEN, 9º Estudo Anual de Marcas Próprias, 2003, p. 6.

No Brasil, a concentração foi bastante acentuada na década de 90. Isso indica que, nos próximos anos, as marcas próprias têm potencial para se desenvolver e atingir níveis de participação mais próximos aos europeus. Essa perspectiva é confirmada pelo Relatório Anual do Grupo Pão de Açúcar, que estabelece como meta elevar, até 2007, a participação das marcas próprias para 8% no Pão de Açúcar, 18% no Barateiro e 15% no Extra (PÃO DE AÇUCAR, 2002).

A mudança de visão dos varejistas com relação ao nível de qualidade do produto também influenciou positivamente o desempenho das marcas próprias. Como destacado anteriormente, esses produtos apresentam forte tendência a igualarem, ou mesmo superarem, a qualidade ofertada pelos fabricantes nacionais (FITZELL, 1992).

As organizações que detêm marcas próprias estão aplicando as mesmas técnicas de marketing das marcas nacionais (HALSTEAD e WARD, 1995). Isso se deve, em parte, ao maior preparo dos executivos ligados aos programas de marcas próprias. Para Fitzell (1992), essa variável é fundamental no sucesso dos programas, visão compartilhada por Hoch e Banerji (1993) que atribuem-na a responsabilidade pelo desenvolvimento das marcas próprias no Canadá e Europa.

### 2.5.3. MARCAS PRÓPRIAS NO BRASIL

No Brasil, a introdução de marcas próprias se deve à chegada das grandes cadeias de supermercados nas décadas de 80 e 90, como Wal-Mart, Carrefour e Sonae. Em 2000, a representatividade em valor das marcas próprias era de 1,1%, passando para 1,5%, em 2001, e para 1,6%, em 2002 (ACNIELSEN, 2002).

A figura 12 apresenta o número de supermercados que possuem programas de marcas próprias. Percebe-se que o percentual decresce ao mesmo tempo em que a colocação no *ranking* diminui. Isso se justifica pela necessidade de escala para inserir uma marca própria lucrativa.

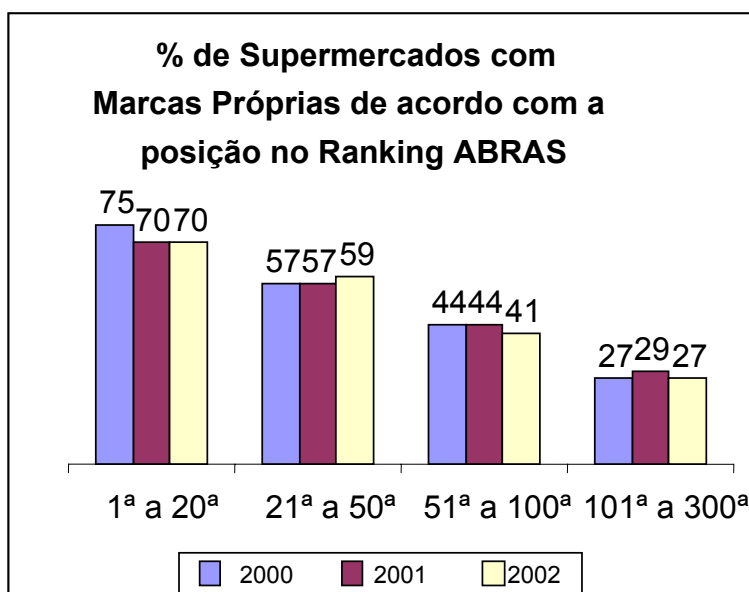


FIGURA 12 - Percentual de Supermercados com marcas próprias de acordo com posição no ranking ABRAS.

Fonte: ABRAS; 2º Guia Abras de Marcas Próprias; 2002. p.12.

Nota: Para esta análise foram excluídas as organizações participantes que não se encontram entre as 300 maiores do Ranking ABRAS

A figura 13 apresenta o número de categorias onde foram introduzidas marcas próprias. De acordo com a AcNielsen (2003), a estabilização percebida é resultado de uma mudança de foco para a ampliação do sortimento dos produtos, melhor visualizado na figura 14.

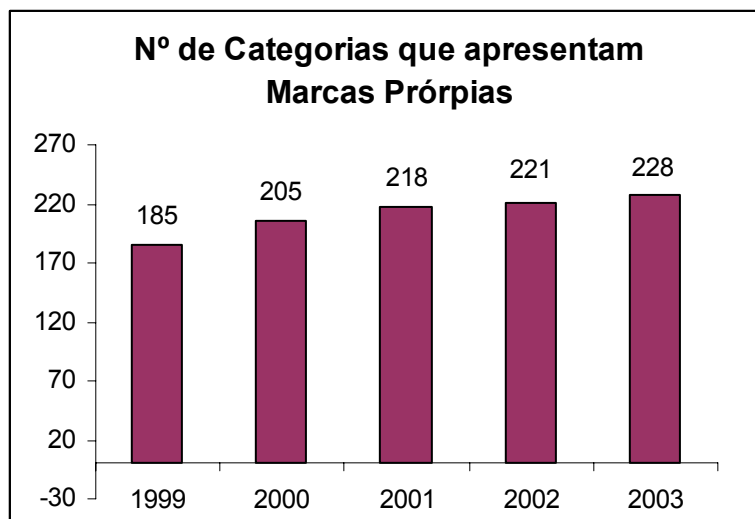


FIGURA 13 - Número de Categorias que apresentam marcas próprias  
Fonte: ACNIELSEN, 9º Estudo Anual de Marcas Próprias, 2003, p.21.

O número total de itens marca própria apresenta significativo crescimento, como pode ser observado na figura 14. O esforço de expansão das categorias pelos varejistas coincide com os dados da AcNielsen<sup>9</sup> (2003), que indicam que 7% das consumidoras brasileiras não adquirem marca própria pela falta do produto em determinado segmento. A mesma pesquisa aponta que 69% percebem o sortimento das marcas próprias como menor em comparação com as demais marcas.

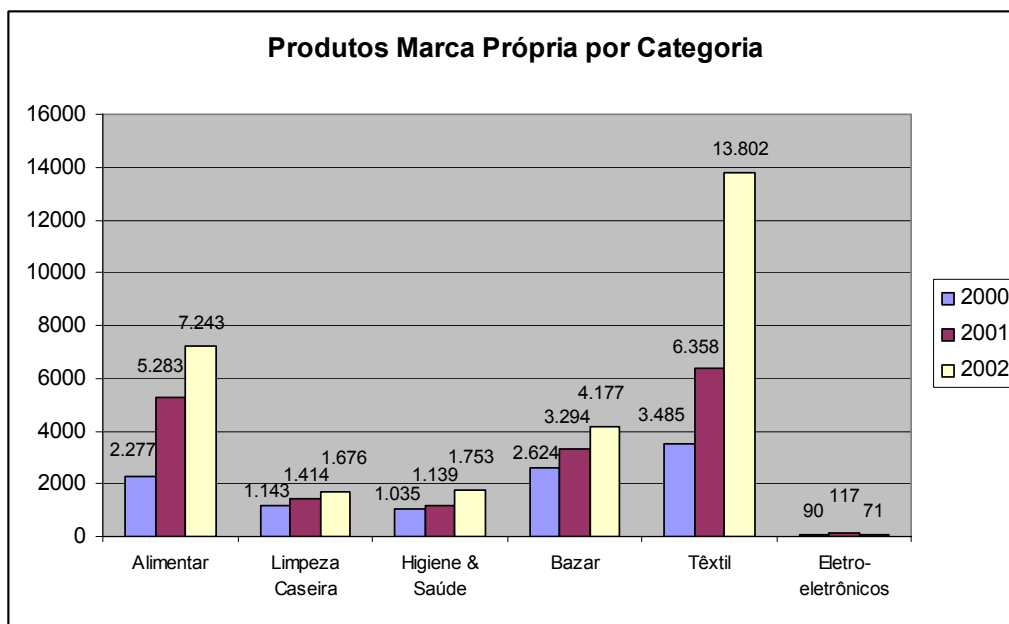


FIGURA 14 - Produtos marca própria por categoria  
Fonte: ACNIELSEN, 9º Estudo Anual de Marcas Próprias, 2003, p.22.

<sup>9</sup> Pesquisa realizada em julho de 2003 com 1.361 donas de casa, das classes sociais A, B e C, nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Salvador, Recife e Fortaleza.

Por meio da figura 14, nota-se que o crescimento apresentado na figura 13 atingiu quase todas as categorias, excluindo-se a de produtos eletro-eletrônicos. Alimentos (37%) e têxtil (117%) merecem maior destaque. Já eletro-eletrônicos apresenta queda expressiva de 117%.

O crescimento das marcas próprias é consolidado na figura 15: o número de produtos mais que dobrou nos últimos dois anos.

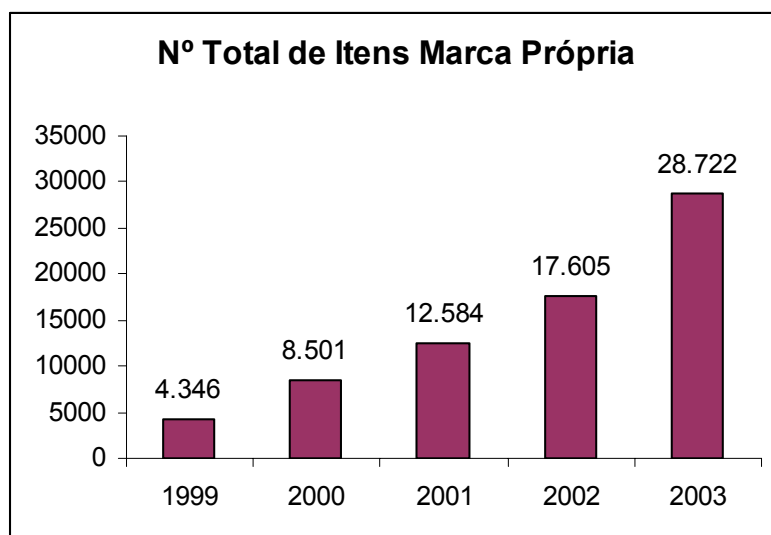


FIGURA 15 - Número Total de Itens de Marcas Próprias  
Fonte: ACNIELSEN, 9º Estudo Anual de Marcas Próprias, 2003, p.21.

Os números brasileiros, se comparados a outros países, são ainda incipientes, com grande potencial de ampliação. Contudo, Morais (2002) alerta que as marcas próprias disponíveis no Brasil estão na maturidade ou declínio de seus ciclos de vida, pois a inovação se restringe aos fabricantes nacionais. Em países como a Inglaterra e Canadá, onde existem exemplos de produtos marca própria do tipo *premium*, a participação de mercado se expande constantemente, o que indica um caminho para o mercado brasileiro. O lançamento de produtos *premium* mudaria o posicionamento frente aos consumidores nacionais, que ainda consideram as marcas próprias inferiores (PEREIRA, 1998).

Para o gerente de marketing de um dos dez maiores supermercados brasileiros<sup>10</sup>, os programas de marcas próprias devem representar, no futuro, 15% dos negócios das redes de varejo alimentar. Ele afirma que as categorias onde a inovação não é uma variável relevante serão dominadas pelas marcas próprias (OSTWALD, 2001). Para o executivo, a participação das marcas próprias deve atingir 1% do PIB nos próximos dez anos.

<sup>10</sup> No estudo realizado pela autora a empresa preferiu se manter anônima, desta forma não se tem a indicação da empresa a qual pertence o executivo, a informação disponível é que se trata de uma das dez maiores redes brasileiras do varejo e que tem o programa de marcas próprias de maior sucesso no país. Mais adiante no texto este estudo será apresentado com maior profundidade.



#### 2.5.4. BENEFÍCIOS DAS MARCAS PRÓPRIAS PARA VAREJISTAS

São muitos os benefícios que uma marca própria proporciona aos varejistas. O primeiro e mais intuitivo se refere aos ganhos financeiros. As margens alcançadas com marcas próprias tendem a superar às obtidas com a venda de outros produtos (PAUWELS e SRINIVASAM, 2001; MIQUEL et al. 2002).

As marcas próprias representam também uma oportunidade estratégica na obtenção de maiores concessões dos fabricantes de marcas nacionais (NARASIMHAM e WILCOX 1998; PAUWELS e SRINIVASAM, 2001). A introdução de marca própria em algumas categorias pode ser denominada arma estratégica (NARASIMHAM e WILCOX, 1998; MIQUEL et al., 2002). Já Burt (2000) ressalta o papel central na estratégia corporativa da empresa. De acordo com a P.L.M.A.<sup>11</sup>, as marcas próprias oferecem a oportunidade para o varejista de aumentar seus negócios, ganhar a lealdade de consumidores, se diferenciar da concorrência e melhorar sua imagem.

Collins-Dood e Lindley (2002) afirmam que as marcas próprias contribuem para a diferenciação da loja na mente dos clientes, na medida em que são vistas como extensões da imagem da rede. Os autores também apontam a possibilidade de aumentar a lealdade à loja e incrementar as margens do varejista. Corstjens e Lal (2000, p.290) argumentam que “as marcas próprias podem ter um papel no aumento dos custos de troca de loja, o que leva a uma maior diferenciação da loja e a maiores lucros para o varejista”. Os autores indicam a existência de dois tipos de marcas próprias: de qualidade alta/aceitável ou de baixa qualidade. Apenas os produtos de qualidade alta/aceitável possibilitam diferenciação, lealdade e lucratividade.

Pauwels e Srinivasam (2001), em pesquisa acerca do impacto dos programas de marcas próprias, verificaram que em uma das categorias estudadas sua introdução motivou tanto a expansão da categoria do produto, quanto o aumento das margens em algumas marcas nacionais.

#### 2.5.5. FABRICANTES NACIONAIS E AS MARCAS PRÓPRIAS

Diversas decisões estratégicas se apresentam aos fabricantes nacionais, no momento em que são ameaçados pela concorrência das marcas próprias. O investimento na diferenciação de seus produtos, ou seja, na construção de marcas fortes, faz-se fundamental para responder a essa pressão (HOCH, 1996; MIQUEL et al, 2002). Dessa forma, minimiza uma das principais

---

<sup>11</sup> Disponível em <[www.plma.com/](http://www.plma.com/)>, acessado em 11 de março de 2004.

vantagens das marcas próprias: preços até 30% mais baixos. Todavia, a estratégia não se aplica em marcas próprias *premium*, pois são comercializadas no mesmo nível de preço das nacionais e não são mais percebidas como uma marca própria (FITZELL, 1992).

Outra alternativa é trabalhar com propagandas focadas em vendas ou persuasivas (ASHLEY, 1998). Segundo a autora, as empresas devem preferir essa opção à competição baseada em preço, que é prejudicial na medida em que impacta o valor de marca.

Dunne e Narasimham (1999) apresentam o caso da Agfa Canadá, que na Europa era uma marca nacional de grande participação de mercado, enquanto detinha apenas 2% do mercado na América do Norte. Diante desse cenário, a empresa decidiu fornecer produtos marca própria do tipo *premium*. A empresa se encontra comprometida com os varejistas no longo prazo, fornecendo produtos de alta tecnologia. Com isso, garantiu-se para a Agfa Canadá 66% do mercado de filmes fotográficos marca própria, que representa 27% do segmento total. Do ponto de vista do fornecedor de marcas nacionais, Hoch (1996) considera o fornecimento de produtos marca própria *premium* como uma das saídas frente à crescente concorrência experimentada por suas marcas regulares.

#### 2.5.6. PROGRAMAS DE MARCAS PRÓPRIAS

Neste momento, passa-se ao estudo das estratégias de introdução de programas de marca própria presentes na literatura nacional e internacional. Com relação à produção brasileira, trabalhos cujo método é o estudo de caso esclarecem como as empresas estão gerenciando esse processo no país. São apresentados o trabalho de Pereira (1998), que aborda os programas das redes Carrefour, Paes Mendonça, Sé, Wal-Mart e Pão de Açúcar; a contribuição acerca do grupo Sendas de Szechtman (2002); e o estudo de Ostwald (2001), com base em uma das dez primeiras cadeias do *ranking* Abras que preferiu preservar o anonimato. Esta empresa foi denominada de SuperX pela autora, o que é seguido no presente trabalho.

Ao longo desta seção, destacam-se as principais decisões no lançamento de um programa de marcas próprias, assim como o contexto envolvido nessa atividade. Como resultado do levantamento bibliográfico, ter-se-á um modelo de introdução de marcas próprias, que destaca as decisões centrais nesse processo.

### 2.5.6.1. PAPEL ESTRATÉGICO DAS MARCAS PRÓPRIAS

De acordo com Varadajaran e Jaychandran (1999), estratégia se relaciona às decisões e atividades que permitem à organização obter uma vantagem competitiva para uma unidade de negócio e mantê-la ao longo do tempo. Esse é o papel fundamental das marcas próprias: fornecer para o varejista vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Ainda de segundo os autores, a estratégia corporativa define as arenas onde a empresa vai competir. Já Webster (1992), indica que o nível corporativo é responsável por: determinar qual o negócio, a missão e o escopo, a forma e a estrutura da organização. Diante disso, considera-se que as marcas próprias devem surgir a partir da definição da estratégia corporativa, enquanto as estratégias de implementação se definem nos outros níveis da empresa.

### 2.5.6.2. PRÉ-REQUISITOS PARA A TOMADA DE DECISÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARCAS PRÓPRIAS

A decisão estratégica de introduzir um programa de marcas próprias deve ser precedida pela identificação dos fatores básicos responsáveis pelo sucesso da iniciativa. Dentre as variáveis, pode se destacar a pesquisa de mercado (MORITA e PRADO, 2001). De acordo com os autores, encontra-se o exemplo da rede paulista D'Avó, que, ao planejar entrar no mercado de marcas próprias, fez um criterioso estudo dos hábitos de seus consumidores.

A presença de escala que sustente as iniciativas com marcas próprias também é crítica para o sucesso do programa (OSTWALD, 2001). Sem ela, a empresa não tem como arcar com os custos de desenvolvimento das marcas próprias. Morita e Prado (2001) agregam ao afirmar que “lojas independentes não devem se aventurar nessa seara”. Estas somente têm chances de sucesso quando associadas em redes, a fim de gerar a escala exigida.

Ao analisar os fatores acima expostos, a empresa toma decisões mais fundamentadas e com chances maiores de efetividade.

### 2.5.6.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A decisão de introduzir marcas próprias exige que a empresa crie uma estrutura organizacional específica. No Brasil, essa estrutura assume diferentes formas. De acordo com Pereira (1998), no Paes Mendonça as decisões são tomadas pela diretoria comercial, enquanto no Wal-Mart e no Sé há uma gerência especialmente responsável pelas marcas próprias. No Pão de Açúcar, dois gerentes de produto e um assistente de gerência tratam exclusivamente o

programa. Já o Carrefour possui uma gestão de marcas próprias apoiada por nove funcionários, que realizam atividades quanto ao desenvolvimento de produtos, controle de qualidade e atendimento aos consumidores. Ostwald (2001) descreve a estrutura do SuperX, composta por seis pessoas, que concebem, desenvolvem, lançam e acompanham o desempenho dos produtos. Os exemplos resumem e ilustram as principais funções atribuídas à área responsável pela gestão de marcas próprias no Brasil.

#### 2.5.6.4. MARCA UTILIZADA NOS PRODUTOS MARCA PRÓPRIA

O varejista precisa decidir se o produto receberá o nome da rede ou se terá uma nova marca especialmente desenvolvida para ele. No primeiro caso, a escolha é pela extensão de marca, ou seja, oferece um novo produto com uma marca já conhecida (WILKIE, 1994).

Para Keller e Aaker (1992), entre as razões que justificam essa estratégia se destacam a diminuição dos custos de introdução e o aumento das chances de sucesso do novo produto, visto a marca existente tende a aumentar aceitação pelos consumidores. Para os varejistas, o uso da marca da rede é vantajoso, pois ameniza os custos associados à gestão de várias marcas. Os efeitos recíprocos ao se optar pela expansão da marca também merecem atenção, já que o sucesso ou fracasso da iniciativa impacta a marca principal (SWAMINATHAN et al., 2001).

Aaker e Keller (1990) indicam que quanto maior a imagem de qualidade da marca principal, mais possibilidades de sucesso têm a extensão de marca. O varejista deve cuidar para não criar uma extensão de marca incongruente com a imagem da rede. Por outro lado, a oferta de produtos de qualidade aprimora a percepção dos clientes quanto à rede, a exemplo dos grupos Sendas, Carrefour e Sé (SZECHTMAN, 2002; PEREIRA, 1998). Ostwald (2001) afirma que o SuperX se beneficiou do caráter recíproco da estratégia, pois ao mesmo tempo que a utilização do nome da empresa endossa a qualidade do produto, o reconhecimento junto a seus clientes foi alavancado.

Fitzell (1992, p. 21) acredita que aplicar o próprio nome da empresa é o mais apropriado, pois o sucesso de um programa de marcas próprias se relaciona com “a identificação do dono da marca não só no sentido figurativo (inclusão do logo da loja na embalagem) como literalmente (esforço operacional) através da asseguarção de suporte e comprometimento da alta administração”. A Abras (2002, p.41) também apóia a extensão da marca: “marca própria deve seguir o mesmo conceito institucional da rede, ou seja, ter a mesma logomarca”.

A outra opção do varejista ao lançar um produto consiste em criar diversas marcas para cada categoria. A primeira vantagem é posicionar diferentes marcas próprias numa mesma

categoria, atingindo segmentos distintos de mercado. Também viabiliza o desenvolvimento de nomes e embalagens mais atrativas e condizentes com cada categoria, uma vez que não se está preso ao nome da rede (PEREIRA 1998).

Nos Estados Unidos, as últimas iniciativas convergem com o uso de diferentes marcas, como a Ahold USA que, em 2002, lançou várias marcas de refrigerantes (TURCSIK, 2002).

Entre os dois extremos das estratégias expostas acima, a empresa pode mesclar propostas e extrair melhores resultados para cada situação.

#### 2.5.6.5. ESCOLHA DA CATEGORIA DE PRODUTO ONDE SERÃO INTRODUZIDAS AS MARCAS PRÓPRIAS

A pesquisa de mercado deve auxiliar na escolha da categoria de produto mais adequada para implementar as marcas próprias, a exemplo da rede Coop (MORITA e PRADO, 2001). É fundamental a análise acerca da recuperação dos investimentos, considerando o volume potencial (HOCH e BANERJI, 1993). As categorias com margens elevadas e alto giro favorecem a introdução de marcas próprias. Sethuraman e Cole (1999) também destacam a escolha por segmentos de compra mais freqüente, pois, nesses casos, os clientes não se dispõem a arcar com os preços de marcas nacionais *premium*. Os autores identificam as menores chances de sucesso: categorias em que os clientes percebem alta relação entre preço e qualidade; e as de produtos hedônicos, que geram prazer ao serem consumidos pelo cliente.

Hoch e Banerji (1993) acreditam que categorias que não concorrem diretamente com produtos diferenciados, suportados por altos investimentos em propaganda, também favorecem a introdução de marcas próprias. A existência de muitos competidores, oferecendo produtos em formatos e sabores variados, funciona como barreira a novos entrantes.

Abaixo, são ressaltadas por Szechtman (2002) as características que devem estar presentes na escolha da categoria a se inserir marca própria:

- mercados onde as marcas de fabricantes não sejam muito fortes;
- nichos inexplorados;
- mercados cujo preço do produto pode ser menor que o das marcas líderes;
- disponibilidades de insumos e de produtos com a qualidade desejada;
- produtos que não sejam pioneiros nem de alta tecnologia.

Szechtman (2002, p.71) finaliza a análise dizendo que a categoria escolhida “deverá ter alta rotatividade na gôndola, gerando faturamento para o supermercado”. Deve-se evitar produtos com sazonalidade e relacionadas à sofisticação e ao *status*.

Pereira (1998) afirma que as redes Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal Mart e Pão de Açúcar seguem esses critérios de decisão, ao introduzir itens em categorias caracterizadas por um grande volume de vendas e alto giro. Sendo que os produtos introduzidos se caracterizam pelo baixo grau de inovação, diferenciação e margem unitária restrita.

Há grande preocupação, tanto da literatura quanto das empresas estudadas, em relação à capacidade da categoria em gerar o retorno necessário para sustentar o programa de marcas próprias. Em síntese, o retorno é favorecido nas categorias de alto giro, graças ao volume obtido, ou de maior valor percebido, que propiciam margens mais elevadas.

Morita e Prado (2001, p.20) entrevistaram alguns especialistas em varejo. Eles identificam que, em função da história econômica brasileira, o consumidor tem “um pé atrás com relação a tudo” e “o desejo de conquistar ou manter o status social”. Com isso, percebe-se que o brasileiro apresenta “desconfiança em relação à qualidade e vergonha em relação à imagem”. As marcas próprias “denunciariam’ a condição sócio-econômica do consumidor”, desincentivando sua compra (MORITA e PRADO, 2001, p. 20). Desta forma, a empresa deve conhecer as percepções dos clientes, a fim de determinar quais categorias sinalizam a situação econômica do consumidor e, por isso, evitá-las.

#### 2.5.6.6. QUALIDADE E ESPECIFICAÇÕES DO PRODUTO

Após a escolha da categoria, o varejista precisa identificar as especificações de produto que pretende criar. De acordo com a Abras (2002), a empresa deve planejar cuidadosamente a qualidade do item que vai ofertar. Para tanto, faz-se necessário especificar os atributos junto ao fornecedor e realizar inspeções periódicas para assegurar o nível produto (FITZELL, 1992), variando entre a qualidade aceitável e alta (CORSTEJANS e LAL, 2000). De acordo com os autores, só assim se consegue a diferenciação, a lealdade e a conseqüente lucratividade. Hoch e Banerji (1993) alertam para a relação qualidade da marca própria *versus* da marca nacional e para a variação do nível apresentada por aquelas. Nesse último caso, o consumidor pode, por exemplo, perceber alterações no produto quando existe a necessidade de troca de fornecedor, causando-lhe uma dissonância cognitiva. A Abras (2002) indica três estratégias que impactam na qualidade do produto: estratégia de primeiro preço; produto intermediário ou similar; e líder de categoria.

Pereira (1998) percebe que os varejistas brasileiros por ela estudados preferem produtos com baixo grau de diferenciação, isto é, com as mesmas especificações dos fabricantes nacionais. As redes Sé, Pão de Açúcar e Carrefour também possuem produtos com diferente

proposta, demandando a contratação de laboratórios a fim de assegurar o nível de qualidade desejado.

Dunne e Narasimham (1999) retomam a defesa dos produtos *premium*. Ao encontro dessa colocação, a rede Sendas investe no desenvolvimento de itens com maior valor agregado, como congelados, tortas, temperos, cereais e eletrodomésticos (SZECHTMAN, 2002). A empresa evita *commodities*, pois considera que o consumidor não percebe a diferença entre um produto de marca nacional e um do grupo Sendas.

Desde 80, as marcas próprias *premium* já estão nos mercados europeu e canadense. A Loblaws criou a marca President's Choice, cujo objetivo era competir diretamente com as marcas líderes (DUNNE E NARASIMHAM, 1999). Essas iniciativas tornam a imagem da marca própria semelhante à da marca nacional, fazendo com que os clientes esqueçam que se trata do produto do varejista (Fitzell, 1992). Diante do sucesso de marca própria *premium*, alguns varejistas estão vislumbrando novas possibilidades: a Loblaws, por exemplo, lançou a linha ambientalmente correta com a marca President's Choice G.R.E.E.N, em 1989.

Segundo Ostwald (2001), a SuperX se esforça para assegurar a qualidade de seus produtos, pois apostam que passam ao consumidor a imagem da própria rede (tradição e confiança). Evitam, por exemplo, produtos inovadores, no receio de comprometer a percepção acerca da tradição. No entanto, a rede varejista procura agregar algumas mudanças para que não sejam cópias fiéis dos fabricantes nacionais.

#### 2.5.6.7. IDENTIFICAÇÃO DE FORNECEDORES DE MARCAS PRÓPRIA

De acordo com a Abras (2002), identificar fornecedores é a etapa seguinte à escolha do posicionamento ou especificação da marca própria. A empresa varejista pode localizar potenciais fabricantes por meio de consultas ao *ranking* Abras, a anuários de revistas especializadas, a associações, ou *benchmarking*. Outra opção é buscar o fornecedor de marcas próprias entre os fabricantes com quem a empresa já se relaciona, facilitando o processo de negociação. Também aumenta as chances de parcerias bem sucedidas a observação de alguns critérios, dentre eles: idoneidade; capacidade de produção instalada; qualidade do produto; capacidade de adaptação às inovações e foco no posicionamento (ABRAS, 2002). A preocupação que extrapola a capacitação técnica do fabricante é compartilhada por Fitzell (1992), que salienta a necessidade de procurar fontes confiáveis de fornecimento, com o auxílio de empresas certificadoras de qualidade. Para identificar fornecedores, a rede Sendas aplica um processo de avaliação, realizado pela empresa francesa Bureau Veritas. O *check-list* tem por

objetivo verificar o cumprimento dos requisitos de assepsia geral da fábrica e de seus procedimentos, além de observar a qualidade do produto oferecido (SZECHTMAN, 2002).

Na mesma linha, o grupo SuperX contrata uma empresa independente, a SGS, para aprovar seus fornecedores (OSTWALD, 2001). Após a classificação, o fornecedor candidato tem de responder um questionário com mais de 80 itens. A autora destaca que a rede procura diminuir seus custos selecionando parceiros geograficamente próximos, com condições de ofertar a linha inteira de produtos. O uso de fornecedores locais incentiva também o crescimento do mercado consumidor do varejista, na medida em que incrementa a economia local.

O processo de seleção de fornecedores considera testes laboratoriais sobre a qualidade do produto, capacidade produtiva, preço e condições de pagamento, conforme verificado em varejistas como Carrefour, Sé Supermercados, Pão de Açúcar, Wal-Mart e Paes Mendonça (PEREIRA, 1998).

As considerações de Dunne e Narasimham (1999) em relação à escolha de fornecedores para marca própria *premium* destacam cuidados extras com a comprovação de experiência em desenvolvimento de produto e a existência de processos sofisticados de produção.

#### 2.5.6.8. CONTRATO ENTRE VAREJISTAS E FORNECEDORES

A assinatura do contrato é considerada por Fitzell (1992) como determinante no sucesso de um programa de marcas próprias. O contrato é o instrumento que assegura a continuidade do fornecimento, a qualidade desejada dos produtos, as condições de entregas, dentre outros pontos importantes para a gestão do programa.

De acordo com a Abras (2002), deve-se firmar os aspectos jurídicos e os acordos comerciais, abrangendo pontos como produtos, preços, inspeção e avaliação dos produtos, obrigações do varejista/distribuidor, obrigações do fabricante, recebimento e aceitação dos produtos, rescisão e disposições gerais.

Segundo Ostwald (2001), a rede SuperX assina contratos com duração de cinco ou mais anos. A perspectiva de longo prazo se relaciona à preocupação do varejista de assegurar a continuidade de linhas de marcas próprias bem sucedida, diminuindo os possíveis desacordos com fornecedores.



### 2.5.6.9. EMBALAGEM E MARCAS PRÓPRIAS

Os investimentos promocionais em marcas próprias são bastante baixos, se comparados aos números dos fabricantes nacionais. Como consequência, a embalagem assume um importante papel para as marcas próprias. A Abras (2002) destaca a necessidade do varejista atentar para fatores burocráticos, que podem passar despercebidos. São eles: definição da embalagem de embarque, padrões de armazenagem, criação de códigos de barra, aprovação e registro nos órgãos competentes, e a identificação de dizeres obrigatórios. Há também a possibilidade de se trabalhar com embalagens recicláveis, o que mostra uma responsabilidade ecológica do varejista. Essa preocupação já faz parte da estratégia da rede Loblaws desde o final da década de 80 (FITZELL, 1992).

As embalagens, segundo Fitzell (1992), devem trazer como principais atributos a atratividade, a proteção e a identificação entre produto e varejista. A rede estudada por Ostwald (2001) tem suas embalagens desenvolvidas por uma empresa, que respeita uma política de rotulagem pré-estabelecida. Essa embalagem procura comunicar os atributos da empresa e da categoria do produto, bem como reforçar a diferenciação entre seus produtos e a concorrência.

Pereira (1998) afirma que o Carrefour, Sé, Wal Mart e o Pão de Açúcar utilizam serviços terceirizados na elaboração de suas embalagens. Já a rede Paes Mendonça utiliza a própria estrutura interna de marcas próprias. Em cada caso, as competências exigidas dos profissionais na área de desenvolvimento de marcas próprias são diferentes.

### 2.5.6.10. PREÇO DAS MARCAS PRÓPRIAS

Para a ABRAS (2002), o preço pode sinalizar qualidade ou posicionar o produto de acordo com o valor ofertado (relação entre preço e qualidade), considerando-se:

- os objetivos da empresa de divulgar a marca, melhorar rentabilidade etc;
- as estratégias da empresa de gerar fluxo e lucro, aumentar transações etc.

O nível de preço também pode identificar o produto:

- produto *premium*/inovador: com maior valor agregado; preço e qualidade superior à categoria;
- produto similar ao líder: com qualidade igual ou similar ao líder de mercado; preço entre 10% a 20% mais baixo;
- produto intermediário: com características e qualidade pouco inferiores às do líder; preço geralmente entre 20 e 30% mais baixo;

- produto de primeiro preço: com característica e qualidade inferiores às do líder; preço de venda bem abaixo, variando de 30 a 50%.

Pereira (1998) identificou, em sua pesquisa, as políticas de preço dos varejistas, que apontam para a decisão de preços inferiores aos dos fabricantes líderes de mercado. Para o Paes Mendonça e o Sé, a diferença é de 10 a 15%; enquanto no Carrefour, há uma variação de 5 a 20%. A rede Sendas segue a mesma linha, de acordo com Szechtman (2002), ofertando produtos de qualidade a preços baixos, a fim de gerar valor para seus clientes.

Já Ostwald (2001) destaca que a rede SuperX não deseja posicionar seus produtos como os mais baratos da categoria. A justificativa é o receio de promoções e preços baixos danificar a imagem da linha como um todo, optando por manter seus preços ligeiramente inferiores aos produtos *benchmark*.

#### 2.5.6.11. PROMOÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS

De acordo com Fitzell (1992), os esforços de marketing do varejista devem focar a educação dos clientes em relação a preço, qualidade e valor de seus produtos. A Abras (2002) acredita na importância do Plano de Marketing Anual, contemplando as ações de comunicação, as campanhas promocionais mensais, divulgação na mídia, lançamentos de produtos, tablóides, especiais de aniversários etc. Também é ressaltada a criação de um calendário promocional similar ao usado pelas marcas tradicionais, respeitando a sazonalidade e as oportunidades de negócio. Datas especiais, como volta às aulas e Páscoa, e estratégias, como leve dois pague um, devem ser planejadas para maximizar o sucesso.

Pereira (1998) identifica as estratégias mais utilizadas por varejistas brasileiros na promoção de suas marcas próprias:

- *displays* promocionais;
- maiores espaços nas gôndolas;
- proximidade entre marcas próprias e líder de mercado na gôndola;
- uso de cartazes e balcões de demonstração/degustação;
- anúncios em jornais e em folhetos promocionais (tablóides);
- propaganda na televisão (apenas o Pão de Açúcar).

Para Dunne e Narasimham (1999) a promoção assume um papel importante quando se introduzem produtos marca própria do tipo *premium*. É por meio da promoção que a empresa irá transmitir o posicionamento da sua marca.

Segundo Ostwald (2001), a SuperX restringe seus esforços de promoção ao ponto de venda. Os espaços na gôndola são divididos igualmente entre as marcas da categoria, localizando as marcas próprias junto às líderes de mercado.

A promoção dos programas de marcas próprias não deve se restringir aos clientes: é preciso incentivar a aceitação dos produtos marca própria pelos gerentes das lojas (OSTWALD, 2001; ABRAS, 2002). Sem este apoio, a implementação das políticas promocionais se torna mais complicada e menos eficiente.

#### 2.5.6.12. QUADRO RESUMO – PROGRAMAS DE MARCAS PRÓPRIAS

Abaixo se apresenta um quadro resumo com as principais colocações dos diversos autores abordados nesta revisão bibliográfica com relação a programas de introdução de marcas próprias.

Item	Comentário	Fonte
Pré Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar pesquisas de mercado para acessar o potencial de mercado.</li> <li>Determinar se há escala para sustentar os custos de desenvolvimento das marcas próprias.</li> </ul>	Morita e Prado (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado com escala necessária para cobrir os investimentos.</li> </ul>	Ostwald (2001)
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsáveis pelas decisões do programa: Paes Mendonça - diretoria comercial; Wal-Mart e Sé - gerência de marcas próprias; Pão de Açúcar - dois gerentes de produto e um assistente; e Carrefour - gerência de marcas próprias com nove funcionários responsáveis por desenvolvimento de produtos, controle de qualidade e atendimento aos consumidores.</li> </ul>	Pereira (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>SuperX – gerência de marcas próprias com seis funcionários.</li> </ul>	Ostwald (2001)
Nome da Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>A identificação do produto com a rede é fator de sucesso.</li> </ul>	Fitzell (1992)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carrefour e Sé – utilizam o próprio nome nos produtos, para transferir os benefícios da imagem da empresa para os itens.</li> <li>Vantagens do uso de várias marcas: maior aproveitamento do espaço na gôndola; nomes e embalagens mais atrativas e condizentes com a categoria; e posicionamento de diferentes marcas próprias na mesma categoria, a fim de alcançar segmentos diversos.</li> </ul>	Pereira (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sendas – utiliza o próprio nome, para transmitir confiança ao consumidor.</li> </ul>	Szechtman (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O uso do nome do supermercado tende a alavancar o relacionamento com o cliente.</li> </ul>	Ostwald (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A marca própria deve seguir o mesmo conceito institucional da rede, ou seja, ter a mesma logomarca.</li> </ul>	Abras (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Últimas iniciativas norte-americanas apontam para a utilização de diferentes marcas.</li> </ul>	Turcsik (2002)
Escolha da Categoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sendas – escolhe as categorias de acordo com o retorno esperado. Investe em categorias cujas marcas de fabricantes não são fortes; em nichos inexplorados e em que é possível praticar preço menores que os das marcas líderes. Evita produtos sazonais e relacionados a sofisticação e <i>status</i>.</li> <li>A categoria deve apresentar alta rotatividade na gôndola para gerar faturamento.</li> </ul>	Szechtman (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal-Mart e Pão de Açúcar – escolhem categorias com alto volume de vendas e giro. Nesses casos, a margem unitária é baixa, assim como o grau de inovação e diferenciação.</li> </ul>	Pereira (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolher categorias de alto potencial – altas margens e giro.</li> <li>Evitar categorias com muitos competidores.</li> <li>Evitar categorias onde predominam produtos diferenciados.</li> </ul>	Hoch e Banerji (1993)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitar categorias onde os clientes percebem alta relação entre preço e qualidade.</li> <li>Evitar categorias de produtos considerados hedônicos.</li> <li>Buscar categorias onde os clientes comprem com frequência.</li> </ul>	Sethuraman e Cole (1999)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coop – escolhe as categorias por meio de pesquisas com clientes.</li> </ul>	Morita e Prado (2001)
Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal-Mart e Pão de Açúcar – optam por produtos com baixo grau de inovação e diferenciação.</li> </ul>	Pereira (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sendas – investe em produtos diferenciados, evitando <i>commodities</i>.</li> </ul>	Szechtman (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>SuperX – oferta produtos de qualidade padrão, mas diferenciados por não serem cópias fiéis dos fabricantes nacionais, em especial, quanto às embalagens.</li> </ul>	Ostwald (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar cuidadosamente a qualidade do produto.</li> </ul>	Abras (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especificar a qualidade esperada junto ao fornecedor.</li> <li>Realizar inspeções periódicas para assegurar a qualidade.</li> </ul>	Fitzell (1992)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inserir marcas (produtos) de qualidade alta / aceitável.</li> </ul>	Corstjens e Lal (2000)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atentar para a relação entre a qualidade da marca própria e a da marca nacional; e para a variação na qualidade da marca própria.</li> </ul>	Hoch e Banerji (1993)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar produtos do tipo <i>premium</i>.</li> </ul>	Dunne e Narasimham (1999)
Identificação do Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal-Mart e Pão de Açúcar – escolhem os fornecedores pela análise dos testes laboratoriais de qualidade, capacidade produtiva, preço e condições de pagamento.</li> </ul>	Pereira (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sendas – contrata uma empresa especializada para verificar a assepsia geral da fábrica e a qualidade do produto.</li> </ul>	Szechtman (2002)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SuperX – escolhe seus fornecedores através de testes de uma empresa classificadora internacional; exige capacidade para fornecer uma linha completa.</li> </ul>	Ostwald (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contatar fornecedores regulares.</li> <li>• Identificar outros possíveis fornecedores.</li> <li>• Analisar com base em critérios como idoneidade e relação com o mercado, capacidade de produção instalada, qualidade do produto e capacidade de adaptação às novidades.</li> </ul>	Abras (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar fontes confiáveis de fornecimento.</li> </ul>	Fitzell (1992)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos <i>Premium</i> – exigem maior atenção para a escolha de fornecedores, que devem ter experiência comprovada no desenvolvimento de produto e sofisticados processos de produção.</li> </ul>	Dunne e Narasimham (1999)
<b>Contrato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SuperX - contratos com duração de cinco ou mais anos.</li> </ul>	Ostwald (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve abranger pontos como produtos; preços; inspeção e avaliação do produto; obrigações de ambas as partes; recebimento e aceitação dos produtos; rescisão; e disposições gerais.</li> </ul>	Abras (2002)
<b>Embalagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrefour, Sé, Wal-Mart e Pão de Açúcar – utilizam serviços terceirizados.</li> <li>• Paes Mendonça – utiliza estrutura própria.</li> </ul>	Pereira (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SuperX - contrata empresa que segue a política de rotulagem estabelecida. Prioriza a comunicação dos atributos da empresa e da categoria de produto à que pertence, além da diferenciação visual em relação aos produtos da concorrência.</li> </ul>	Ostwald (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar: <i>lay-out</i> da embalagem; qual marca será utilizada (da organização, exclusiva etc.); definição da embalagem de embarque; padrões de armazenagem; criação de códigos de barra; aprovação e registro nos órgãos competentes; identificação de dizeres obrigatórios; e preocupação ecológica (embalagem reciclável, produto biodegradável etc.).</li> </ul>	Abras (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devem sinalizar a associação entre produto e varejista.</li> <li>• Devem ser atrativas e protetoras.</li> </ul>	Fitzell (1992)
<b>Preço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal-Mart e Pão de Açúcar – praticam preços inferiores aos fabricantes nacionais (diferença de 5 a 20%).</li> </ul>	Pereira (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sendas - vende a preços menores que o das marcas líderes.</li> </ul>	Szechtman (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SuperX - posiciona o preço ligeiramente inferior aos <i>benchmarks</i> da categoria.</li> </ul>	Ostwald (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve sinalizar a qualidade ou posicionar o produto como oferecendo valor.</li> </ul>	Abras (2002)
<b>Promoção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal-Mart e Pão de Açúcar - apresentam os <i>displays</i> como instrumento de promoção; alocam espaços maiores nas gôndolas para as marcas próprias e as localizam junto aos líderes; utilizam cartazes e demonstração/ degustação.</li> </ul>	Pereira (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SuperX - localiza seus produtos próximos aos líderes e divide igualmente o espaço entre a categoria. As ações no ponto de venda são restritas a amostras e degustações e não são usadas outras ações promocionais.</li> <li>• Promoção interna voltada aos gerentes da loja para facilitar a aceitação das marcas próprias.</li> </ul>	Ostwald (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A promoção assume um papel importante, no que se refere a posicionamento de marca, quando se introduzem produtos marca própria do tipo <i>premium</i>.</li> </ul>	Dunne e Narasimham (1999)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar o calendário promocional do ano, considerando as datas festivas.</li> <li>• Realizar promoções internas para gerar comprometimento dos funcionários com o projeto.</li> </ul>	Abras (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar <i>displays</i> promocionais.</li> </ul>	Hoch e Banerji (1993)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar os consumidores quanto a preço, qualidade e valor.</li> </ul>	Fitzell (1992)

QUADRO 9. Programas de Marcas Próprias – Principais Colocações

Fonte: Revisão Bibliográfica

## 2.5.7. MODELO DE INTRODUÇÃO DE PROGRAMAS DE MARCAS PRÓPRIAS

A partir da revisão bibliográfica, pode-se dividir a introdução e o gerenciamento das marcas próprias em três blocos, presentes na figura 16. O primeiro bloco envolve a criação de uma estrutura de gerenciamento dos produtos, tópico abordado no trabalho. A escolha da estrutura da área responsável pela marca própria está interligada com a forma de gestão do programa pretendida pelo varejista. É o caso de empresas que optam, por exemplo, por desenvolver internamente suas embalagens, o que possibilita maior controle sobre o processo, mas também exige necessariamente uma estrutura gerencial distinta.

As primeiras decisões da área definem quais categorias de produtos tendem gerar maiores retornos. Determinar o nível de qualidade dos produtos e o posicionamento a ser adotado também se faz muito importante, análise que depende diretamente da identificação e escolha dos fornecedores.

Esse último processo compõem o bloco 2, que se configura como momento crítico. Se a empresa não atentar à qualidade dos produtos, à confiabilidade das entregas, entre outros, arrisca-se a apresentar produtos e imagens não condizentes com os objetivos e resultados propostos. As inspeções periódicas terceirizadas, como citado anteriormente, constituem ferramentas de auxílio a essa problemática.

Ambos os blocos se relacionam diretamente com as decisões de marketing, que garantem que o produto alcance o cliente. As principais decisões de marketing identificadas na literatura podem ser agrupadas em quatro itens. O primeiro consiste em definir qual marca será dada ao produto. As estratégias de promoção são significativamente diferentes de acordo com a decisão, o que torna a definição crucial. O próximo item determina o preço da marca própria, um dos pilares da criação de uma identidade de marca e de produto, pois o consumidor atribui significados ao bem de acordo com a precificação. O terceiro grupo de decisões se direciona à embalagem, item central devido ao orçamento restrito de promoção. A promoção das marcas próprias, quarto item das decisões de marketing, se diferencia das marcas nacionais pelo foco dos esforços no ponto de venda.

As interações entre os blocos apresentados propiciam as vantagens das marcas próprias para os varejistas, apresentadas no bloco 4. No que tange os clientes, as marcas próprias representam a oportunidade de lealdade à marca e, conseqüentemente, à loja. O alto custo de prospecção de clientes torna esse benefício ainda mais interessante, uma vez que se trabalha a manutenção do público atual (BERRY, 2002). Com relação aos fornecedores, a obtenção de

melhores condições de negociação se apresenta como vantagem central. Ao introduzir marcas próprias em uma categoria, a empresa altera a configuração do segmento e redistribui o poder na relação varejista-fornecedor.

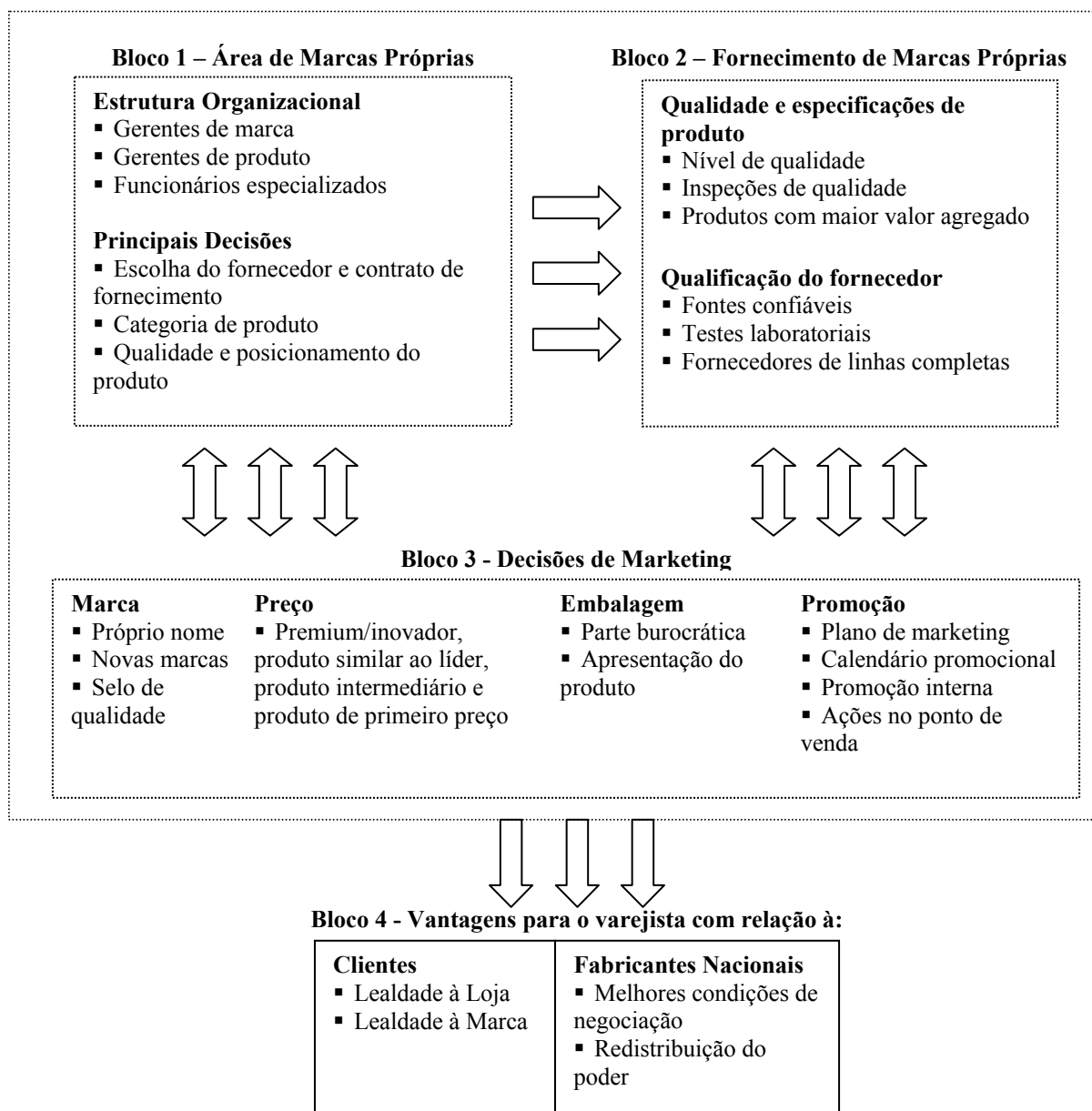


FIGURA 16 - Modelo de Introdução de Marcas Próprias  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3. MÉTODO

A escolha do método de pesquisa é um dos pontos críticos de todo trabalho. Uma escolha inadequada prejudica o alcance do objetivo de pesquisa.

A análise da questão de pesquisa deste trabalho - identificar e descrever o processo de introdução de um produto marca própria por varejistas – aponta como estratégia mais adequada o estudo de caso. A decisão se baseia em três fatores: relativa escassez de trabalhos com o mesmo foco proposto; dificuldade de realizar pesquisas com o varejo brasileiro; o próprio objetivo do trabalho.

Na seqüência do capítulo, aprofunda-se a opção por esse método de pesquisa, bem como se apresentam a estratégia de escolha dos casos estudados e as diversas etapas da análise dos dados.

#### 3.1. ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

A escolha entre um método quantitativo e um método qualitativo foi o primeiro passo seguido na escolha do método de pesquisa adequado. A escolha de um método quantitativo se apresentou como inadequada tendo em vista a escassa literatura sobre o tema. Considerou-se que a literatura não era suficiente para sustentar um instrumento de pesquisa quantitativo. Também influenciou nesta decisão o fato de que no momento existem 133 empresas varejistas que apresentam programas de marcas próprias, distribuídas geograficamente por todo o Brasil. Seria impraticável conduzir uma pesquisa quantitativa desta envergadura em função de restrições financeiras e temporais.

Tendo-se decidido por um método de pesquisa qualitativo buscou-se na literatura as diversas possibilidades apresentadas. Yin (1984) apresenta as seguintes possibilidades: experimento, *survey*, análise de arquivo, história e estudo de caso; sendo questões exploratórias direcionadas para estudos de caso, história e experimentos. O método de história é descartado neste momento por tratar-se este um tema contemporâneo. Já o método de experimentos é descartado porque requer o controle sobre os eventos comportamentais. Desta forma analisemos o método de estudo de caso conforme apresentado por Yin (2001):

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,



- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Através da análise realizada, com base em Yin (1984, 2001), o método mais indicado para este trabalho seria o estudo de caso.

Bonoma (1985) apresenta o triângulo de acumulação de conhecimento, onde insere os diferentes métodos de pesquisa em uma relação de integridade dos dados versus validade.

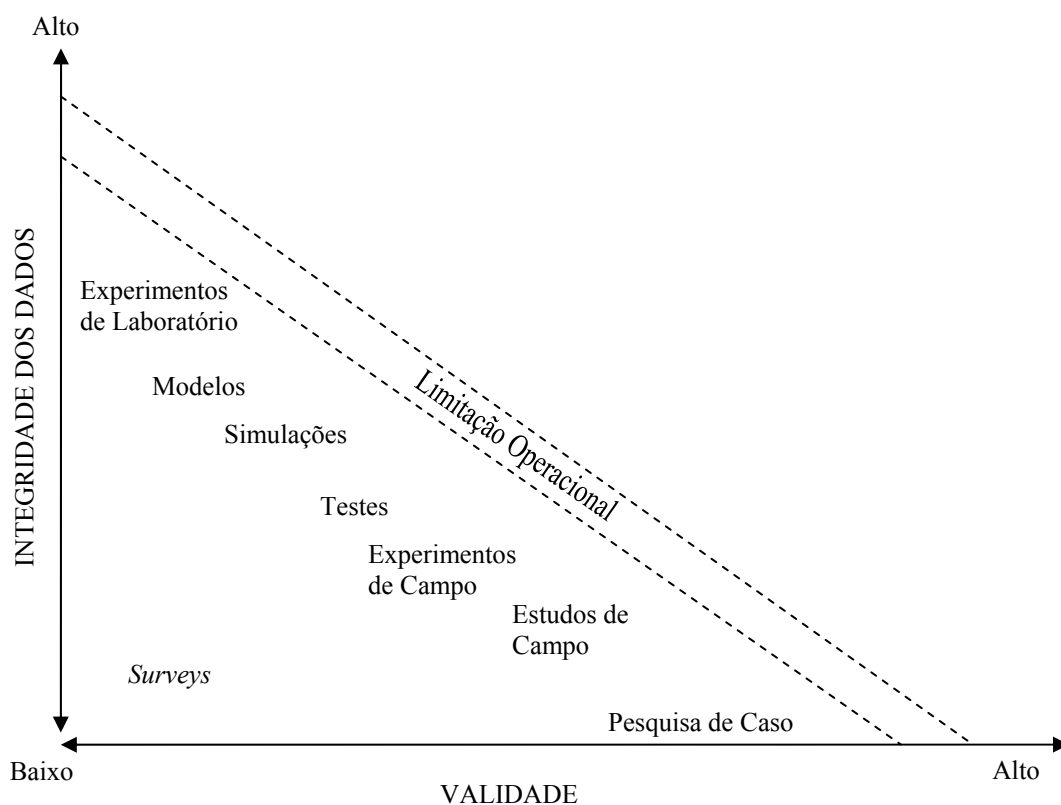


FIGURA 17 - Triângulo de acumulação do conhecimento

Fonte: BONOMA, Thomas V.; Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (May, 1995), 199-208.

Os métodos no lado superior esquerdo do triângulo (figura 17) são indicados para pesquisas baseadas em campos de estudo que já tenham uma base teórica mais consolidada. (BONOMA, 1985). O autor agrega dizendo que os métodos no lado inferior direito do triângulo para pesquisas que lidem com construção de teoria ao invés de verificação ou extensão de teoria. Como o presente trabalho busca construir uma teoria que identifique e descreva as

estratégias de introdução de uma marca própria, também se decide pelo método de estudo de caso, com base em Bonoma (1985).

Eisenhardt (1989) descreve o método de estudo de caso como um método de pesquisa que foca no entendimento das dinâmicas presentes em determinada situação. Segundo a autora, o método de estudo de caso permite a construção de teoria a partir de métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. Ainda segundo a autora pode-se dizer que o método de estudo de caso pode ser utilizado para atingir diversos objetivos, como prover descrições, testar ou gerar teoria.

Tomando por base as considerações de Bonoma (1985), Yin (1984, 2001) e Eisenhart (1989), decidiu-se finalmente pelo estudo de caso como o método mais adequado para a consecução dos objetivos desta pesquisa.

### 3.1.1. DESIGN DO ESTUDO DE CASO

Yin (1984) apresenta as diferentes estratégias de abordagem em um estudo de caso, de acordo com o número de exemplos estudados e de unidades de análise.

	<i>Design</i> de Caso Único	<i>Design</i> de Caso Múltiplo
Holístico (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Inserido (múltiplas unidades de análise)	Tipo 2	Tipo 4

FIGURA 18 - Tipos básicos de *Design* para estudos de caso

Fonte: YIN, Robert K.: **Case Study Research**, Sage Publications Inc., California, USA, 1984, p. 41.

Para Yin (1984), a abordagem única é indicada diante da pesquisa de casos únicos, extremos ou revelatórios. O foco deste estudo claramente não se enquadra nessa descrição, uma vez que há grande quantidade de empresas com programas de marcas próprias; não se evidencia a existência de um caso extremo; tampouco se configura como revelatório devido a literatura presente, apesar de escassa. A revisão bibliográfica feita aponta para a variedade de estratégias de introdução de marcas próprias, indicando como melhor caminho a opção por um estudo de

caso comparativo. Diante dessas considerações, é preciso analisar as vantagens e problemas do enfoque múltiplo.

Com o suporte de Yin (2001), afirma-se que o método múltiplo não difere do adotado em casos simples, colocação controversa na visão dos autores que assumem como metodologias distintas. De acordo com o estudioso, a vantagem na abordagem múltipla é composição de um estudo robusto. A principal desvantagem consiste na grande exigência do tempo dedicado, por vezes não disponível aos pesquisadores. Assim, deve-se refletir acerca das condições de se efetivar o estudo com esse enfoque. Yin (2001) salienta que o pesquisador deve conduzir um estudo de caso múltiplo da mesma forma exigida pelas replicações de um experimento.

Diante do apresentado, decidiu-se pelo estudo de caso múltiplo, tanto pela riqueza de informações e análises para o estudo e desenvolvimento da teoria de marketing, quanto em função da solidez dos resultados.

Em seguida, determina-se por um estudo de caso inserido (múltiplas unidades de análise) ou múltiplo holístico (uma unidade de análise), aqui preferido devido à conveniência e às dificuldades em obter cooperação de varejistas brasileiros para pesquisas acadêmicas. A disponibilização pela empresa de um único respondente (uma unidade de análise) certamente facilita a colaboração, quando comparada às exigências das entrevistas com respondentes de diferentes níveis hierárquicos (múltiplas unidades de análise).

### 3.1.2. DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido a partir da revisão bibliográfica. Serviram de insumo o quadro resumo do processo de introdução de marcas próprias (quadro 9) e o modelo de introdução de marcas próprias (figura 16).

### 3.1.3. ESCOLHA DOS CASOS

A escolha dos casos a se baseou em dois aspectos. O primeiro é relacionado à representatividade: os varejistas pesquisados estão entre os dez primeiros do *Ranking* Abras. Com isso, objetivou-se estudar empresas de superioridade competitiva e que, presumidamente, têm as práticas de marcas próprias mais desenvolvidas. Também influencia a predisposição da organização em cooperar, dada sua participação no CAMP<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Conforme apresentado anteriormente, a sigla CAMP representa o Comitê Abras de Marcas Próprias.

Outro fator considerado na decisão foi a conveniência. Frente às dificuldades de acesso à documentação e às entrevistas com varejistas, o pesquisador foi a campo conciliando a representatividade e a conveniência.

#### 3.1.4. COLETA DE DADOS

Yin (1984) apresenta seis fontes de dados: documentação, dados de arquivo, entrevistas, observações diretas e observações participantes. Entre elas, aponta as entrevistas como a mais disseminada nos estudos de caso.

De acordo com Eisenhardt (1989), os pesquisadores que pretendem construir teoria a partir de estudos de caso devem utilizar variados métodos de coletas de dados como entrevistas, observações e arquivos. Também se pode dizer que a triangulação disponibilizada por múltiplos métodos de coleta de dados proporciona maior substancialidade e robustez dos construtos e hipóteses.

Para o levantamento dos dados, optou-se pelas entrevistas em profundidade e coleta de material de arquivo. De acordo com Malhotra (2001, p. 163), entrevista em profundidade é “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”. As entrevistas tiveram como base a revisão teórica, especificamente o quadro 9 e a figura 16, cujo roteiro está no anexo 1 deste trabalho.

A primeira entrevista foi obtida através de contatos pessoais do pesquisador, conseguindo a participação da Sonae Distribuição do Brasil. A entrevistada, Srta. Márcia Wagner, ocupa o cargo de gerente de marcas próprias, que ofereceu sua contribuição na sede da Sonae, em Porto Alegre, durante aproximadamente uma hora. Foi feita gravação para a posterior transcrição, permitindo assim uma maior fidelidade às colocações. Os contatos com as demais respondentes foram disponibilizados nessa entrevista.

Agendou-se a segunda entrevista, com o Sr. Mauricio Ribeiro, diretor de marcas próprias da Área de Alimentos do Carrefour. Durante a Expo Abras 2003, realizou-se a parte inicial da entrevista, complementada posteriormente na sede do grupo em São Paulo. Nesse segundo momento, contou-se com a colaboração de uma mestrande da FEA-USP, cuja temática lhe é comum, em função da indisponibilidade de locomoção na data do pesquisador. A soma de ambas as entrevistas equivale à, aproximadamente, uma hora e meia de gravação, integrada à base de dados da pesquisa através da transcrição.

Por ocasião da ExpoAbras 2003, o pesquisador participou das palestras do CAMP-Comitê Abras de Marcas Próprias. Uma dessas exposições tratou dos processos de introdução das marcas próprias adotadas pelos conferentes: Sr. Mauricio Ribeiro (Carrefour), Sr. Rodolpho de Freitas Neto (diretor de marcas próprias do Pão de Açúcar) e o Sr. Carlos Quintarelli (diretor de marcas próprias da Casa Sendas). A gravação da palestra durou cerca de duas horas, sendo também integrada a base de dados.

Tentou-se uma entrevista adicional com o Sr. Rodolpho de Freitas Neto, que diante da impossibilidade, contribuiu com coleta de dados via correio eletrônico. O roteiro da entrevista em profundidade foi resumido e enviado ao diretor do Pão de Açúcar. Alguns itens da pesquisa não foram respondidos, mas devido à riqueza do material coletado na Abras e na troca de correios eletrônicos, manteve-se a inserção do caso Pão de Açúcar neste trabalho.

Também foram feitos contatos com as redes Wal-Mart e Bompreço, sem alcançar resultados.

### 3.1.5. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi baseada nas sugestões de Yin (1984) e Eisenhardt (1989). O pesquisador que busca uma melhor análise dos dados deve começar por uma avaliação criteriosa de cada um dos casos (EISENHARDT, 1989). O passo seguinte, segundo a autora, é a comparação entre eles, que pode se apresentar diversamente: comparação de duplas de caso em busca de similaridades; comparação de duplas de casos em busca de diferenças; comparação de casos similares; comparação de casos não similares; entre outras. O objetivo “é forçar o pesquisador a ir além de impressões iniciais, especialmente através do uso de lentes diversas e estruturadas nos dados” (EISENHARDT, 1989, p. 541).

Yin (1984) apresenta uma estrutura muito semelhante de análise de dados para um estudo de caso. Segundo o autor, deve-se conduzir os distintos estudos de caso, realizar uma análise individual, para depois fazer a análise inter-casos. As conclusões geradas pelas análises inter-casos podem ser direcionadas para modificar a teoria existente. Finaliza-se pela redação de um relatório de pesquisa comparativa inter-casos.

Com base nas colocações acima, aplicou-se uma análise individual dos casos frente à literatura. Posteriormente, os casos foram contrastados, a fim de gerar as conclusões finais.

Para a análise, buscou-se na literatura um método estruturado que facilitasse o manejo da base de dados resultante da coleta. Foi escolhido o método de análise de conteúdo, pois “tem uma orientação fundamentalmente empírica, exploratória, vinculada a fenômenos reais (...)”, e é

“um método científico capaz de oferecer inferências a partir de dados essencialmente verbais, simbólicos ou comunicativos” (KRIPPENDORFF, 1990, p.10, p.27).

Bardin (1977) divide a análise de conteúdo em três partes: (1) pré-análise, (2) aproveitamento do material e (3) tratamentos dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira parte do método consiste na eleição dos documentos a serem analisados e na formulação de hipóteses e objetivos (BARDIN, 1977). Os documentos aqui analisados são as transcrições das entrevistas em profundidade. As hipóteses formuladas estão presentes no modelo de introdução de marcas próprias, desenvolvido na secção 2.5.6; já o objetivo da análise consiste no teste do modelo apresentado (figura 16).

A segunda fase do método de análise de conteúdo consiste essencialmente na codificação, decomposição ou enumeração dos dados (BARDIN, 1977). O autor divide em três etapas. A primeira é a decomposição do material, ou seja, a decisão das unidades de análise. Weber (1985) apresenta as seguintes unidades: palavra, sentido da palavra, oração, tema, parágrafo e texto completo, já Bardin (1997) identifica palavras e tema como as mais usadas. Organizou-se o banco de dados em temas, que compõem unidades de texto (frases ou parágrafos) que versam sobre o mesmo assunto. Para a base do Sonae, foram gerados 125 temas; 185 para o Carrefour e 103 para o Pão de Açúcar. A segunda etapa, de enumeração, não foi aplicada, já que não se adapta aos objetivos da pesquisa.

A terceira etapa é a de classificação e agregação, isto é, a criação de categorias. A categorização é “uma operação de classificação dos elementos constituintes de um conjunto por diferenciação, seguida pela agrupação por gênero (analogia) a partir de critérios previamente definidos” (BARDIN, 1977, p.90). Weber (1985) apresenta esse passo através de duas decisões: se representam categorias mutuamente exclusivas; e quão abrangentes ou limitadas são.

Com base nesse referencial, iniciou-se a categorização dos dados relacionados ao estudo de caso da Sonae, por meio do modelo de introdução de marcas próprias (figura 16), resultando em 21 categorias. O mesmo processo foi aplicado ao Carrefour, que gerou três categorias adicionais. Diante disso, a categorização da Sonae foi reavaliada. Por fim, os dados do Pão de Açúcar se encaixaram nas categorias estabelecidas anteriormente.

Com base nas tabelas desenvolvidas, foram realizadas as análises dos estudos de caso, já que facilitavam a abordagem comparativa dos casos e permitia uma melhor visualização das estratégias correspondentes entre as empresas.

## 4. ESTUDO DE CASO

Nesta parte do trabalho são apresentados os casos estudados. Primeiro, é feita a análise individual, para em seguida, realizar a comparativa. A análise comparativa fundamenta o desenho do processo de introdução de marcas próprias, que consolida as diferentes etapas e decisões que uma empresa deve tomar.

### 4.1. ESTUDO DE CASO- GRUPO SONAE

Aqui, são apresentadas as estratégias adotadas pela Sonae na introdução de suas marcas próprias.

#### 4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Grupo Sonae é uma multinacional fundada em 1956, na cidade de Maia-Portugal. Inicialmente a empresa atuava em áreas não relacionadas com o varejo. Os primeiros investimentos do grupo, na área do varejo, ocorreram na década de 80, junto com a entrada de Portugal na Comunidade Européia. Atualmente o grupo é líder do mercado varejista português.

A Sonae chegou no Brasil no final da década de 80, através de uma *joint venture* com a empresa Josapar . Essa união deu origem a Cia. Real de Distribuição. Ao final da década de 90, o Grupo português comprou a totalidade da empresa, começando então a expansão do grupo no Brasil. Atualmente o foco de atuação do Grupo é a Região Sul e o Estado de São Paulo.

Em 1998 a empresa associou-se à Cândia Mercantil Norte Sul, dando origem à Sonae Distribuição do Brasil. Através de uma série de aquisições a empresa adquiriu o porte que hoje lhe coloca no 4º lugar do Ranking Abras, empregando 22 mil pessoas, com um faturamento de R\$ 3,4 bilhões em 2002, que corresponde a 4,2% do mercado brasileiro.

A Sonae é composta pelas bandeiras Big (setor hipermercados – 47 lojas), Mercadorama (setor supermercados-25 lojas), Nacional (setor supermercados – 66 lojas), Cândia (setor supermercados-1 loja), Maxxi Atacado (setor atacadista-11 lojas), Hello! (setor têxtil) e Big Eletroeletrônicos (setor de eletrodomésticos e eletrônicos). Estas lojas representam 323.535 m<sup>2</sup> de área de vendas.

#### 4.1.2. INTRODUÇÃO DO PROGRAMA DE MARCAS PRÓPRIAS

A empresa, por ser filial de uma multinacional, teve o ponto inicial do seu programa de marcas próprias baseado na ida de seus funcionários para a matriz, conforme descreve Márcia Wagner, gerente de marcas próprias da Sonae:

“Montou-se uma equipe aqui no Brasil, essa equipe foi para Portugal aprender como era o processo e os procedimentos adotados lá. Eles tinham tudo: normas escritas, padrões, manuais etc. Trouxeram-se todos estes manuais, todos estes padrões e se adotou o mesmo procedimento”.

A empresa lançou seus primeiros produtos marca própria no ano de 1996. Para esta primeira experiência foram escolhidos dois produtos do tipo *commodity*, farinha de trigo e pêssego em calda. Este tipo de categorias são as mais adequadas para o início de um programa de marcas próprias, pois forneceriam o giro necessário à introdução de marcas próprias (DAVIES, 1998), e seriam as categorias onde os consumidores estariam mais dispostos a comprarem os produtos do tipo marca própria (SETHURAMAN e COLE, 1999).

Através do lançamento de marcas próprias a empresa objetiva fidelizar os consumidores e o reforçar a imagem da marca da rede, estratégias complementares pois conforme explica Márcia Wagner

“No momento em que ele está manuseando um produto Big em casa ele vai estar lembrando da marca Big. É uma forma de a gente estar fidelizando os clientes.”

A Sonae também vê na introdução de uma marca própria a possibilidade de incrementar os ganhos de uma categoria, não de lutar contra os fabricantes nacionais. Essa visão da empresa se assemelha aos resultados de pesquisa apresentados por Pauwels e Srinivasam (2001).

#### 4.1.3. ORGANOGRAMA E ESTRUTURA DA ÁREA DE MARCAS PRÓPRIAS

A área de marcas próprias é composta por um diretor, o qual tem sob sua supervisão dois gerentes, um responsável pelas marcas próprias do setor alimentar (mercearia, perecíveis, congelados, laticínios e bebidas) e outro pela área de produtos não alimentares (bazar, limpeza, beleza etc.). Cada um destes gerentes tem uma equipe de gestores, conforme nomenclatura utilizada pela rede, que é responsável por uma unidade de negócios básica, como por exemplo produtos marca própria perecíveis.

Fora desta estrutura, e ligados ao diretor e aos gerentes, está a área de desenvolvimento de embalagem (duas pessoas) e a área de qualidade (oito pessoas). A área de desenvolvimento está encarregada de trabalhar em conjunto com três agências, que são responsáveis pelo



desenvolvimento das embalagens dos produtos marca própria. Já a área de qualidade é responsável pelo controle de qualidade dos produtos de marca própria, realizando atividades como visitas à fábrica do fornecedor para realizar inspeções, avaliações periódicas de produtos, testes de degustação, criação de fichas técnicas (descrição dos produtos líderes a serem “copiados” na forma de uma marca própria), entre outros. Na figura 19 é apresentada a estrutura anteriormente descrita.

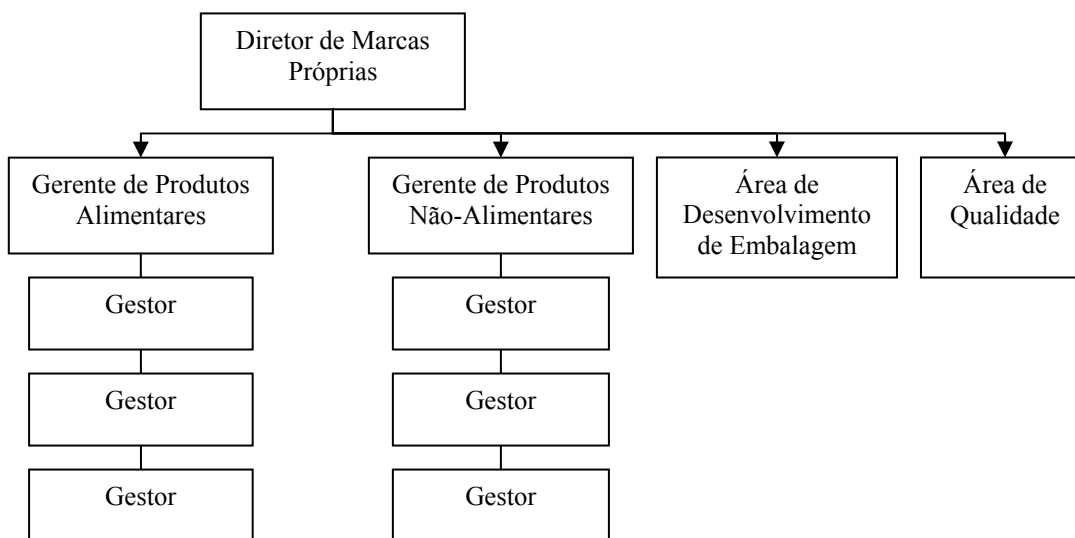


FIGURA 19 - Organograma da Área de Marcas Própria da Sonae  
Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação a estrutura de recursos humanos da Área de Marcas Próprias da Sonae pode-se dizer que é composta por pessoas com as mais diversas formações, entre elas publicidade, propaganda, relações públicas e marketing. Dentro da área não existe uma determinada predileção em relação à formação dos seus integrantes, o que se exige é um *feeling* de varejo.

Ao ser admitido, o funcionário é submetido a um extenso treinamento em todas os departamentos da Área de Marcas Próprias, passando pela área comercial, área de embalagens e área de qualidade, sendo que o foco principal da empresa está na área de qualidade. Este treinamento está direcionado para que o novo integrante da área tenha um profundo conhecimento das políticas da empresa com relação às marcas próprias, pois constantemente terá que transmitir essa política.

#### 4.1.4. APOIO NO DESENVOLVIMENTO DAS MARCAS PRÓPRIAS

Algumas das necessidades da empresa na introdução das marcas próprias são atendidas por empresas contratadas. Para a análise periódica, da qualidade dos produtos marca própria a empresa utiliza laboratórios independente, o qual também é responsável por fazer as análises laboratoriais necessárias para aprovar a introdução da marca própria no mercado.

A Área de Desenvolvimento de Embalagens controla os trabalhos de três agências de propaganda, as quais oferecem apoio no desenvolvimento de embalagens e dão suporte no desenvolvimento de novas marcas e lay-outs.

#### 4.1.5. QUALIDADE E ESPECIFICAÇÕES DAS MARCAS PRÓPRIAS

Os produtos marca própria desenvolvidos pela Sonae são resultantes de cópias dos produtos líderes. Este processo está composto por três etapas, a primeira realizada pela Área de Marcas Próprias e as restantes pela Área de Qualidade: 1ª- Identificação do produto líder de mercado; 2ª- Análise técnica do produto; e 3ª- Desenvolvimento da ficha técnica, onde constam as especificações do produto. Este processo resulta no desenvolvimento de produtos com as mesmas características físico-químicas do líder, mas em alguns casos sem o mesmo sabor que o líder, conforme reconhece Márcia Wagner:

“Tem produtos, tipo um achocolatado por exemplo, que não consigo ser igual ao Nescau em termos de sabor. Mas em termos químicos, físico-químicos etc., em termos de vitaminas, proteínas etc., eu sou exatamente igual ao Nescau. Eu tenho a mesma qualidade que o Nescau tem.”

#### 4.1.6. PRODUTOS PRIMEIRO PREÇO

A Sonae faz questão de diferenciar seus produtos primeiro preço das marcas próprias, tanto que esses produtos não levam a insígnia da rede. Essa estratégia é adotada para não confundir o consumidor e destacar a diferença entre o produto marca própria e o produto primeiro preço, visto que o ultimo apresenta uma imagem de produto inferior (LEPSCH, 1999). Segundo a entrevistada, os produtos primeiro preço se caracterizam por ter uma qualidade inferior aos outros produtos, mas esta qualidade se encontra dentro dos limites da legislação. Para a empresa, a marca primeiro preço é uma oportunidade de oferecer ao cliente a oportunidade de comprar o produto mais barato do mercado.

#### 4.1.7. ESCOLHA DAS CATEGORIAS DE PRODUTO

Inicialmente a empresa focava a introdução de marcas próprias em categorias de alto giro e volume, pois o número de lojas não fornecia a escala necessária para a introdução de produtos marca própria que não fossem de alto giro e volume. A questão da escala é analisada por Ostwald (2001), que indica a importância da existência de escala para sustentar os custos associados à introdução de uma marca própria, dando suporte às preocupações iniciais da rede.

O crescimento da rede Sonae através de aquisições permitiu que a empresa mudasse seu foco para a ampliação do sortimento de marcas próprias. Considerando-se a Área de Marcas Próprias como uma unidade estratégica de negócios, esta estratégia estaria condizente com as necessidades de uma unidade de negócios para manter sua competitividade e garantir sua *performance* de longo prazo (GATIGNON et al, 1990; COOPER e KLEINSCHMIDT, 2000), ou seja, somente através da constante introdução de produtos e melhorias a unidade de negócios Marcas Próprias estaria capacitada a garantir os resultados necessários para sua longevidade.

A escolha destas categorias foi direcionada por decisões da empresa e por sugestões de consumidores, conforme indica Márcia Wagner:

“(...) a gente começou a identificar categorias que não tinham tanto giro mas que eram importantes para transmitir variedade para o consumidor.”

“Também os consumidores nos pedem produtos de marca própria. Nós temos conselhos de clientes nas lojas, que reúnem alguns clientes, e a gente recebe sugestões de vários itens que eles querem que a gente lance como marca própria.”

A questão do sortimento foi objeto de pesquisa da AcNielsen (2003), indicando que para 69% das consumidoras brasileiras o sortimento das marcas próprias é inferior ao das marcas nacionais. A mesma pesquisa indica que problemas de sortimento justificam a não compra de marcas próprias para 7% das consumidoras. Esta pesquisa indica a pertinência das preocupações da rede em aumentar o sortimento das suas marcas próprias.

Após atender essa necessidade de criar um sortimento que transmitisse variedade para o consumidor a empresa está buscando a criação de novas categorias de produto, conforme explica Márcia Wagner,

“(...) a marca própria na Sonae já está presente na maioria das categorias, a gente está começando a criar novos segmentos de marca própria, (...) com produtos voltados para qualidade de vida. Então nós estamos entrando nas categorias de light, diets, produtos orgânicos, não transgênicos, integrais, baixos teores etc. Todas as categorias que promovam a qualidade de vida.”

Pesquisa da AcNielsen (2003) confirma esta afirmação de Márcia Wagner ao identificar a rede como a que tem o sortimento mais amplo (excluindo-se produtos têxteis). A estratégia

iniciada pela empresa, de buscar a criação de novas categorias de produtos, está vinculada com ao sucesso da rede inglesa Tesco, a qual serviu de *benchmark* para a Sonae, e caracterizariam os nichos de mercado sugeridos por Szechtman (2002) para a introdução de marcas próprias.

A empresa também identifica problemas com a introdução de marcas próprias em determinadas categorias, pois segundo Márcia Wagner a empresa

“(...) sente que alguns tipos de produto (vinho) a gente realmente tem que ser mais discreto, digamos assim.”

Para contornar este tipo de problema a empresa busca ser mais discreta com relação a colocação de sua marca neste tipo de produto. No caso do vinho a empresa optou por inserir o logotipo da empresa por meio de um “tag<sup>13</sup>”, ou seja, o consumidor tem a opção de retirar esse “tag” e apresentar o produto como se não fosse uma marca própria.

#### 4.1.8. ESCOLHA DOS FORNECEDORES DE MARCA PRÓPRIA

Para escolher seus fornecedores de marcas próprias a Sonae abre uma concorrência. É realizada uma busca em cadastros da Abras, na Internet e nos próprios cadastros da empresa (incluindo os fabricantes nacionais) para convidar potenciais fornecedores a participar da concorrência. As empresas que aceitam o convite participam de uma primeira reunião, onde se apresenta o conceito de marca própria.

A Sonae afirma não ter predileção por algum tipo de fornecedor específico (pequeno, médio ou grande porte). Destaca-se também a percepção da empresa de que fornecedores de grande porte (fabricantes nacionais) não se interessam por fornecer marcas próprias.

O próximo passo é o desenvolvimento de amostras pelas empresas participantes da concorrência, com base na ficha técnica desenvolvida pela Área de Qualidade. Estas amostras são analisadas laboratorialmente pela Área de Qualidade (testes físico-químicos) e são submetidas a testes cegos com consumidores. Estes testes são desenvolvidos tendo como base o produto líder a partir do qual foi desenvolvida a ficha técnica. São testadas as características sensoriais das amostras fornecidas, em comparação com o produto espelho (produto líder) e com outro produto líder da categoria. No caso de um achocolatado seria um teste comparando as amostras com os produtos Nescau e Toddy. O objetivo principal destes testes cegos é buscar aquele fornecedor que apresente uma amostra que mais se aproxime ao sabor do produto líder.

Os fornecedores que têm amostras reprovadas, em algum item dos testes sensoriais, têm a opção de re-elaborar a amostra e submetê-la a outro teste. Ao mesmo tempo em que está sendo

---

<sup>13</sup> Pequeno impresso preso ao produto.

realizada a etapa de testes das amostras é feita uma análise dos preços dos fornecedores. Pois segundo Márcia Wagner,

“não adianta ter uma qualidade e não ser competitivo. Não é o foco da Sonae, tem que ter as duas coisas.”

Para alguns produtos a empresa se vê forçada a escolher mais de um fornecedor, uma decisão que está fundamentada em três razões: (1) devido ao volume das compras (para as diversas bandeiras do grupo); (2) pela característica regional do produto (custos de transporte); e (3) para minimizar os riscos de ruptura de entregas em função de problemas com determinado fornecedor. A gerente de marcas próprias da Sonae apresenta esta estratégia da seguinte forma:

“Só em alguns produtos que o giro do produto é muito alto, como arroz e feijão (...) a gente prefere ter um fornecedor para cada estado, algumas vezes um fornecedor para cada insígnia. Daí é melhor também para não ficar na mão de um fornecedor (...). Se tivermos algum conflito com esse fornecedor e ele para de nos fornecer eu perco muita venda.”

Esta última preocupação é partilhada por Fitzell (1992), que indica a procura de fontes confiáveis de fornecimento como um fator importante na introdução de uma marca própria. Este ponto pode ser considerado crítico, pois é uma das poucas etapas do processo de introdução de marcas próprias que não está sob a gerência da Sonae e pode gerar efeitos negativos na percepção do consumidor sobre as marcas próprias.

#### 4.1.9. CONTRATO COM O FORNECEDOR DE MARCA PRÓPRIA

Após definir o fornecedor da marca própria, a Sonae fecha um contrato anual com o mesmo. Esse contrato é automaticamente renovável, dependendo da qualidade do produto entregue pelo fornecedor. No contrato constam todas as chamadas “cláusulas de qualidade”, ou seja, todas as informações contidas na ficha técnica. O objetivo principal do contrato é garantir a qualidade do produto, porque segundo Márcia Wagner,

“não adianta o fornecedor vir aqui, me dar um produto maravilhoso, fechar o contrato e quando for me entregar o produto na loja é outra coisa.”

A preocupação com a qualidade dos produtos é salienta por Ostwald (2001, p.98), pois segundo a autora “A qualidade dos produtos deve ser constante. O consumidor não deve ser “surpreendido” a cada vez que compra determinado produto”.

A questão da qualidade do produto entregue pelo fornecedor é considerada muito importante para a Sonae. A empresa considera que um problema com determinado produto pode chegar a prejudicar os outros produtos marca própria e, com conseqüências mais graves, a

imagem da bandeira em questão. Este fenômeno é retratado por Swaminathan et al. (2001) quando estudam a questão dos efeitos recíprocos, neste trabalho os autores justificam as preocupações apresentadas pela Sonae.

Com relação à rescisão de contrato, a Sonae inclui uma cláusula prevendo esta possibilidade. A Sonae se compromete a escoar a produção do fornecedor por 3 meses após a decisão de rescindir o contrato (de acordo com a média de compras dos últimos 6 meses), essa é uma forma de não prejudicar o fornecedor em função dos custos que ele teve em adquirir embalagens específicas para a Sonae. Da mesma forma o fornecedor tem a obrigação de manter a média de fornecimento por 6 meses, assim a empresa garante o tempo necessário para procurar outro fornecedor, processo que dura entre três e seis meses.

Também estão incluídas penalidades para o caso de alguma das auditorias realizadas para avaliações periódicas de produto encontrar algum tipo de discrepância com o acordado no contrato. Estas auditorias são realizadas por uma empresa independente, buscando-se desta forma garantir a idoneidade do processo. Para o caso de serem encontrados defeitos, a Sonae tem a possibilidade de aplicar uma multa de acordo com o nível do defeito: pouco graves, graves e muito graves. Segundo a Sonae essa multa quase nunca é cobrada, tendo na prática a função de ser um efeito psicológico.

#### 4.1.10. EMBALAGEM DA MARCA PRÓPRIA

Depois de escolhido o fornecedor, passa-se ao desenvolvimento da embalagem. Isso é realizado conjuntamente pela Área de Embalagem e pelas três agências de propaganda que assessoram a empresa.

Um dos problemas enfrentados pela Sonae, diz respeito aos volumes necessários para a compra de alguns tipos de embalagem, como por exemplo o laminado da Tetra-Pak. A empresa ao inserir um cereal em barra enfrentou o problema de como balancear a exigência de compra da Tetra-Pak com o volume de venda da marca própria. Como o volume das marcas próprias é dividido entre as diversas bandeiras do grupo se faz necessário um tipo diferente de embalagem para cada uma das bandeiras. Isso inviabilizaria a produção do cereal em barra. Diante disso, a empresa se viu obrigada a utilizar o laminado Tetra-Pak sem nenhum dizer. As informações sobre o produto e a marca foram impressas na embalagem exterior do produto (3 unidades de cereal em barra).

#### 4.1.11. POLÍTICA DE PREÇO DA MARCA PRÓPRIA

O preço da marca própria no ponto de venda é geralmente determinado com base no preço de compra negociado junto ao fornecedor. A empresa busca, dentre aqueles produtos com o mesmo nível de qualidade do líder, aquele fornecedor que apresente um custo menor. De forma geral a diferença de preço entre uma marca própria e o líder da categoria fica entre 15 e 20%. Este nível de preço é caracterizado pela Abras (2002) como a forma de posicionar a marca própria como um produto similar ao líder. Márcia Wagner saliente que

“tem categorias onde eu tenho uma diferença menor, tipo commodities, onde eu não consigo no preço de custo diferença tão grande.”

A questão levantada por Márcia Wagner configura a razão que levam Hoch e Banerji (1993) a indicarem as categorias mais apropriadas para a introdução de marcas próprias como aquelas que possibilitam a obtenção de altas margens.

Por outro lado, a empresa vê a necessidade de buscar preços mais competitivos em categorias onde as marcas nacionais têm uma presença muito forte. Segundo Hoch e Banerji (1993), a entrada neste tipo de categoria não é recomendada, pois contém produtos diferenciados e suportados por altos investimentos em propaganda. Surge daí a necessidade de diferencial de preço identificada pela empresa, conforme indica Márcia Wagner:

“Já num produto de beleza eu preciso ter uma diferença muito maior. Algumas vezes eu chego a ter 40% de diferença no ponto de venda para um líder. Porque uma marca de xampu, por exemplo Seda, é muito forte.”

Essa se apresenta como uma restrição à entrada da Sonae em categorias onde não é possível conseguir uma margem que possibilite atrair os consumidores e fazê-los trocar uma marca consolidada por uma marca própria. O caminho para a Sonae eliminar essas restrições seria a introdução de marcas próprias do tipo *premium*, conforme iniciativa da rede canadense Loblaws (DUNNE e NARASIMHAM, 1999). Ao introduzir marcas próprias do tipo *premium* a empresa teria a possibilidade de posicionar sua marca própria como mais uma marca nacional (FITZELL, 1992).

Para promoções realizadas pela concorrência, fora da época do lançamento do produto, existe um algoritmo que comanda os preços das marcas próprias no sistema de informações da empresa. A existência deste tipo de ferramenta está relacionada com a necessidade de manter um diferencial de preço mínimo em relação à concorrência. Em alguns casos a empresa

reconhece que a marca própria não tem condições de seguir promoções muito fortes das marcas nacionais.

#### 4.1.12. POLÍTICA DE MARCAS

A Sonae, seguindo o exemplo de redes inglesas como a Tesco, está buscando criar uma gama de diferentes marcas para os produtos introduzidos. Cada uma das marcas abrange um posicionamento diferente e são direcionadas aos distintos públicos que as diferentes bandeiras do grupo atendem. Podem ser identificados três diferentes tipos de posicionamento.

O primeiro corresponde aos produtos posicionados como de primeiro preço, que se caracterizam por terem uma qualidade inferior, ainda que dentro da legislação, e com o preço mais barato da categoria. Este tipo de produto não é considerado como marca própria pela empresa, pois não leva a insígnia mesma. Márcia Wagner explica esta nova marca da seguinte forma:

“Estamos criando também uma outra marca (...) que não está associada à insígnia. É uma marca de produtos primeiro preço, digamos assim. Produtos que tem uma qualidade inferior à marca própria, mas é uma qualidade que nós asseguramos. Ela está dentro da legislação, não é uma qualidade líder, mas que tem o preço mais barato da categoria”.

O segundo tipo corresponde àquelas marcas próprias que são construídas como espelho dos produtos líderes de mercado. Estas marcas próprias levam a insígnia da empresa e são oferecidas com o apelo de mesmo nível de qualidade, mas com um preço inferior. A utilização da bandeira como marca neste tipo de marca própria está relacionada com o efeito de reforço que as marcas próprias geram na marca da bandeira.

O terceiro tipo de marca corresponde àquelas marcas próprias que estão sendo inseridas em categorias desenvolvidas pela própria Sonae. São as categorias voltadas para a “qualidade de vida”. Onde são inseridos produtos do tipo light, diet, orgânicos, não transgênicos, integrais, baixos teores etc. A marca desenvolvida para estas novas categorias foi a marca Vida. Esta nova marca está sempre associada ao nome da bandeira (ex: Nacional Vida).

Essas novas marcas que estão sendo criadas pela Sonae são desenvolvidas em conjunto com as agências que trabalham com a Área de Embalagem. O primeiro passo nesse processo é a realização de um *briefing* para transmitir à agência os objetivos da empresa com a nova marca. Algumas vezes a marca surge dos trabalhos com essas agências e outras vezes é criada dentro da Área de Marcas Próprias da Sonae. Depois de elaborada a marca a agência procede para fazer o registro da marca, elaborar o logotipo e desenvolver os lay-outs e o padrão da embalagem.



#### 4.1.13. PROMOÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS

Ao inserir uma marca própria, Márcia Wagner identifica uma reação muito forte por parte dos concorrentes,

“Nós sentimos que eles vêm com promoções fortes, porque é uma marca nova que está entrando para roubar um share de mercado, digamos assim, deles”.

Desta forma a empresa considera que são necessários fortes esforços iniciais de promoção e merchandising, tanto para combater possíveis reações dos fabricantes nacionais como para tornar o produto conhecido do consumidor.

Entre essas ações estão as de ponto de venda, onde o espaço destinado à marca própria é igual ou superior ao do líder da categoria. Ambas as marcas são posicionadas lado a lado na gôndola, de forma que o consumidor possa compará-las. Também ocorre de inserir a marca própria no fluxo do corredor e nas entradas de corredor. No ponto de venda também são realizadas degustações, experimentações e amostras grátis, sempre buscando fazer o consumidor experimentar e se familiarizar com o produto.

Também são realizados esforços de promoção na mídia, através de promoções em encartes e tablóides, anúncios em jornais e introdução de anúncios de ofertas na televisão.

#### 4.1.14. PROMOÇÃO INTERNA DAS MARCAS PRÓPRIAS

A promoção das marcas próprias entre os funcionários é muito importante para que as estratégias promocionais, idealizadas pela Área de Marcas Próprias, sejam implementadas de forma correta (OSTWALD, 2001; ABRAS, 2002). Márcia Wagner considera que, com relação a este tipo de atividade, a Sonae ainda está abaixo do nível desejado:

“A gente ainda faz muito pouco, aqui na Sonae, eu acho que ainda é muito pouco. A gente está começando a desenvolver mais isso. Quando a gente lança um produto, a gente pede para o fornecedor amostras grátis, pára um caminhão aqui na frente e a gente dá para todo mundo uma amostra daquele produto”.

Além desse tipo de iniciativa a Área de Marcas Próprias procura inserir os produtos marca próprias no *coffee-breaks* de reuniões, eventos ou similares, que estejam ocorrendo na empresa. Também são realizados concursos entre as diferentes lojas do grupo, onde a loja com as maiores vendas de determinado produto marca própria ganha algum tipo de prêmio para a área de lazer dos funcionários. Também são inseridas notícias no jornal interno do grupo, buscando apresentar lançamentos, novidades, resultados etc.

Todos estes esforços se justificam pela necessidade de obter a cooperação dos funcionários da rede para os produtos marca própria, pois, conforme mencionado anteriormente, o apoio dos funcionários é fundamental para o sucesso das marcas próprias.

#### 4.1.15. ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

O acompanhamento dos resultados das marcas próprias é realizado com frequência diária. A partir de um sistema interno, a Área de Marcas Próprias pode acompanhar as vendas dos produtos numa base diária.

Mensalmente é realizada uma reunião que objetiva analisar o desempenho das marcas próprias mais profundamente. São analisadas as ações realizadas e a consecução dos objetivos propostos. Com base nestas análises, ações são aprofundadas ou re-direcionadas.

As metas da Área de Marcas Próprias são consolidadas nas unidades de negócios, ou seja, nas sub-áreas de responsabilidade dos gestores, as quais são focadas em determinados segmentos de produto (mercearia, beleza, limpeza etc.). As metas são representadas em participação de mercado e em rentabilidade, pois segundo Márcia Wagner

“(…) não adianta eu ter participação sem rentabilidade. Se eu tiver uma meta de 10% nas commodities, então vou botar o preço lá embaixo que eu atinjo. Mas não adianta fazer isso. Tem que conseguir atender aqueles 10% e dar rentabilidade para a categoria”.

Essas metas são construídas em conjunto. Quando da elaboração do orçamento anual os gestores participam com seus próprios orçamentos, o qual está relacionado com objetivos de participação e rentabilidade. Estes orçamentos são submetidos à gerência das Marcas Próprias e à Diretoria da empresa e geralmente são aceitos sem maiores mudanças. Desta forma é o próprio gestor que termina por estabelecer suas metas. Além dos itens já citados (participação e rentabilidade), os gestores e a própria Área de Marcas Próprias também são avaliados com relação à qualidade do produto entregue, avaliação esta que é realizada através do número de reclamações realizadas pelos clientes.

Também existe a preocupação da empresa em acompanhar o desenvolvimento das percepções dos consumidores sobre a imagem das marcas próprias. Para tanto são realizadas duas pesquisas anuais junto aos consumidores, buscando avaliar a percepção destes com as marcas próprias da empresa. Segundo Márcia Wagner, os resultados têm sido satisfatórios:

“Aqui no Rio Grande do Sul a gente vê, percebe, nas pesquisas que a Nielsen faz que nós temos um goodwill já adquirido da marca, uma aceitação muito boa”.

#### 4.1.16. PERSPECTIVAS FUTURAS

Quando questionada se existe a perspectiva de atingir a participação de mercado que as redes européias apresentam, Márcia Wagner considera que

“Consegue, se a gente começar a fazer os segmentos que eles fazem lá. Porque eles consideram toda a padaria, toda a fiabreria, todo o açougue, todo o horti-fruti como marca própria. Se a gente pegasse esses números daqui e considerasse como marca própria já estaríamos nos patamares deles”.

Em função disto e tendo o respaldo do conceito de marca própria da Abras, a empresa está se preparando para considerar uma série de produtos como marca própria. Para tanto a empresa está capacitando a Área de Qualidade para certificar estes produtos e permitir que as marcas da empresa sejam aplicadas. Segundo dados da Abras (2003) as únicas empresas, entre as líderes de mercado, que consideram os produtos manipulados ou de fabricação própria como marca própria são a Sonae e o Carrefour.

#### 4.2. ESTUDO DE CASO- CARREFOUR

Nesta parte será apresentado o estudo de caso referente ao Carrefour. Ressalta-se que em função da entrevista ter sido realizada com o gerente de marcas próprias da área de alimentos não serão abordadas as marcas próprias do Carrefour nas categorias de produtos têxteis e eletroeletrônicos.

##### 4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Carrefour é um grupo multinacional fundado na França, em 1959. Está presente em 30 países, entre América Latina, Europa e Ásia. São 9.000 lojas que geram 350.000 empregos.

No Brasil o grupo iniciou suas operações em 1975<sup>14</sup>. Atualmente é composto por 85 Hipermercados (Bandeira Carrefour), 112 supermercados (Bandeira Champion) e 61 Maxxidescontos (Bandeira Dia). Estas lojas são geridas por um grupo de aproximadamente 45.000 funcionários. As lojas do grupo no Brasil correspondem a 942.694 m<sup>2</sup> de área de vendas, 6.907 check-outs, atendendo 226.877.467 clientes e faturando R\$ 10.070.763.269,00 (bruto), ocupando a segunda posição no Ranking Abras 2003.

A estratégia atual de crescimento do Carrefour está baseada na expansão através da compra e abertura de lojas. Seu público alvo é determinado pelo entorno onde se localiza a loja.

---

<sup>14</sup> Fonte: [www.carrefour.com.br](http://www.carrefour.com.br) e informações providas da entrevista.

De acordo com o perfil da área é determinado o sortimento e o nível de serviço da loja. Lojas que atendem clientes das classes A/B têm que oferecer um nível maior de serviço, enquanto que as lojas de periferia são mais focadas em preço.

#### 4.2.2. INTRODUÇÃO DO PROGRAMA DE MARCAS PRÓPRIAS

A Área de Marcas Próprias do Carrefour foi criada em 1989, seguindo exemplos das empresas internacionais do grupo que já atuavam com marcas próprias. A empresa identifica a inflação como um dos problemas enfrentados no momento da introdução do programa de marcas próprias, conforme explica Mauricio Ribeiro, Diretor de Marcas Próprias- Setor Alimentos:

“Numa época de inflação, aonde o mercado varejista era muito tendencioso a marcas, era muito apegado a marcas, e tinha um histórico de marcas próprias ruins. Foi muito difícil de sustentar. Com a estabilidade econômica o cliente começa a perceber a diferença de preço. Porque numa época de inflação todo dia tudo aumentava, então o cliente não conseguia entender bem essa relação de qualidade preço. Foi a partir da estabilidade econômica que se começou a progredir realmente com marca própria no Brasil”.

A empresa também salienta a visão que os consumidores tinham de marcas próprias na época, em função dos produtos genéricos (baixo preço e baixa qualidade). Isso confrontava com a política do grupo de sempre trabalhar com produtos de qualidade. Este é um item controverso, pois Lepsch (1999) atribui ao Carrefour e ao Makro a introdução dos produtos genéricos.

Os primeiros produtos introduzidos como marcas próprias foram produtos *commodity*, conforme indica Mauricio Ribeiro:

“(…) A introdução das marcas próprias, pelo menos para o Carrefour ela se deu a partir de produtos de *commodity*. São os produtos mais fáceis do cliente aceitar, que é arroz, feijão, açúcar. Produtos que não exigiam muito estudo de mercado para você colocar”.

A empresa sinaliza a fidelização de clientes como o objetivo primário da introdução de seu programa de marcas próprias, conforme explica Mauricio Ribeiro:

“Tem vários objetivos estratégicos, mas o principal deles é a fidelização realmente de marca. Porque hoje cada vez mais o cliente não é fiel a uma marca, no passado já foi muito mais, mas hoje a tendência de experimentar um pouco mais é realmente oferecer para o cliente um produto de qualidade com um preço mais acessível”.

Para que ocorra a fidelização, a marca própria é desenhada para que exista a troca de marca e a recompra por parte dos clientes, sempre dependendo de um produto com uma boa imagem. Para tanto os produtos marca própria do Carrefour são caracterizados por Mauricio Ribeiro com base nos valores do grupo:

“Que importa os valores do Carrefour? A questão do desconto, a questão da qualidade, da confiança na marca da rede, a questão da satisfação, do sabor, do cliente se sentir bem dentro de nossas lojas, e a questão dele se sentir seguro, dele saber que aquele produto é um produto saudável”.

Entre os objetivos secundários com a marca própria destaca-se a independência com relação aos fornecedores, a possibilidade de ter um maior poder de barganha junto aos mesmos, e a possibilidade de obter uma maior rentabilidade, conforme esclarece Mauricio Ribeiro:

“(…) num mercado cada vez mais competitivo, quanto mais independência você tiver em relação aos fornecedores, é um argumento a mais, é um poder de barganha a mais”.

“(…) o ponto de rentabilidade que claro, o objetivo da marca própria é sempre trazer mais rentabilidade do que um produto de uma marca normal”.

Os objetivos do Carrefour são condizentes com os benefícios que as marcas próprias proporcionam, de acordo com Narasimham e Wilcox (1998), Miguel et al. (2002), Collins-Dood e Lindley (2002) e Pauwels e Srinivasam (2001).

#### 4.2.3. ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE MARCAS PRÓPRIAS

A Área de Marcas Próprias está inserida dentro da Área de Mercadorias (responsável pelo sortimento de produtos e pela negociação junto a fornecedores). A Área de Mercadorias está dividida em Alimentos (Mercearia ou PGC-Produtos de Grande Consumo) e Não-Alimentos (Bazar - ferramentas, brinquedos, eletroeletrônicos e produtos têxteis). Para cada uma das divisões da Área de Mercadorias existe um Diretor de Marcas Próprias, sendo que a Área Alimentar é a que tem maior peso no faturamento das marcas próprias do grupo.

Dentro da Área de Marcas Próprias existe um gerente de produto dedicado a cada linha de produtos. Entre as diferentes linhas de produto encontram-se produtos líquidos, produtos para limpeza, produtos para perfumaria, produtos para mercearia seca (arroz, feijão, macarrão etc.), produtos refrigerados e congelados (ex: iogurte) e produtos perecíveis (peixaria, açougue, frutas, verduras etc.). Na figura 20 encontra-se um resumo das informações aqui apresentadas com relação à estrutura de marcas próprias do Carrefour.

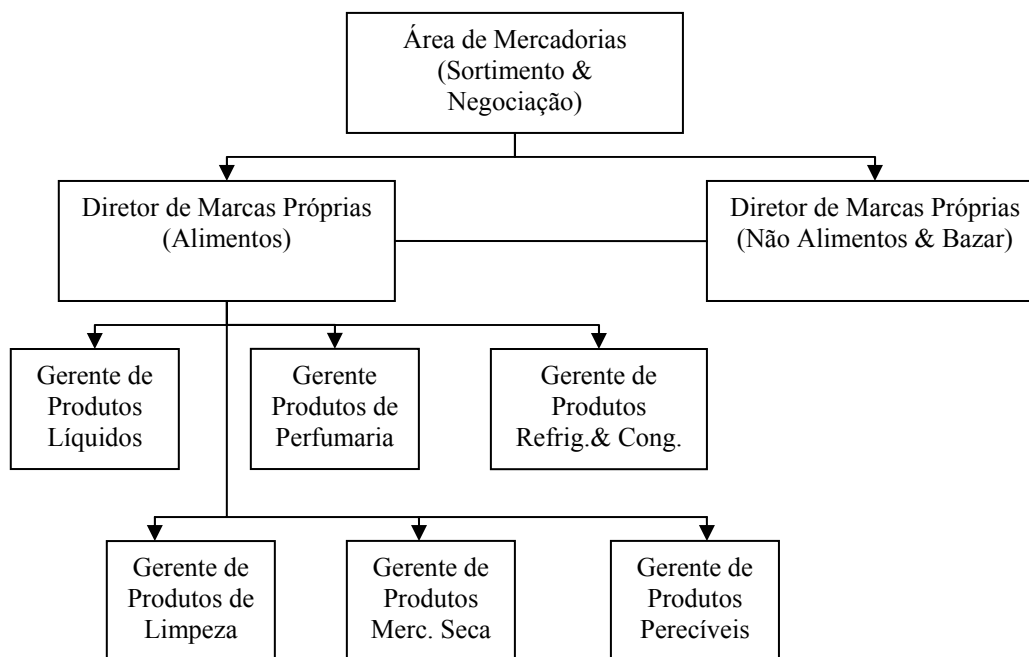


FIGURA 20 - Organograma da área de marcas próprias do Carrefour  
Fonte: Dados da pesquisa

Os integrantes da Área de Marcas Próprias se caracterizam por ter uma formação profissional muito diferenciada entre si. São pessoas oriundas da indústria, do varejo e engenheiros de alimentos. Estes funcionários trabalham em conjunto, dividindo as responsabilidades pela gestão dos projetos da área, pois de acordo com o entrevistado,

“(...) todos eles são responsáveis por tudo, não é que cada um faça uma parte do processo, todos eles são responsáveis por 100% do processo. Mas essa interação entre os próprios gerentes de produto, essa mistura toda é que é legal”.

A Área de Marcas Próprias funciona dentro do Carrefour como uma unidade de negócios, conforme explica Mauricio Ribeiro:

“Eu tenho sob a minha responsabilidade toda a gestão da marca própria. Desde o desenvolvimento de um produto, um fornecedor, até o acompanhamento do pós-venda. Responsabilidade sobre a margem, responsabilidade sobre o custo, inclusive responsabilidade sobre a qualidade do produto e o SAC. Como se fosse uma empresa que vende produtos da marca própria. (...) A marca própria seria como se fosse um grande fornecedor do Carrefour”.

Para atividades não relacionadas ao seu negócio, a Área de Marcas Próprias busca apoio na infra-estrutura do grupo.

É importante sinalizar que a empresa não considera as marcas de primeiro preço como sendo marcas próprias. Estas marcas estão inseridas numa estrutura diferente de gestão e são trabalhadas independentemente das marcas próprias.

#### 4.2.4. APOIO NO DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS

O Carrefour conta com duas empresas que dão suporte às atividades da Área de Marcas Próprias. A primeira empresa é a SGS, responsável pelas auditorias e análises laboratoriais necessárias. Em 2002 esta empresa realizou cerca de 2.500 análises laboratoriais e fez auditorias em 108 empresas. A SGS é responsável por realizar análises laboratoriais de forma aleatória e de forma independente. A segunda empresa que presta assessoria ao Carrefour é uma agência de *design*, responsável pelo desenvolvimento de embalagens para as marcas próprias.

#### 4.2.5. QUALIDADE E ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS DAS MARCAS PRÓPRIAS

O Carrefour classifica o produto marca própria como aquele que é controlado desde a sua concepção até a sua comercialização. Na construção deste produto o Carrefour foca na qualidade dos produtos, buscando sempre fazer com que esta qualidade seja igual ou superior ao líder da categoria. Para Corstejans e Lal (2002), marcas de qualidade alta / aceitável geram diferenciação, lealdade à loja e lucratividade, desta forma pode-se afirmar que o Carrefour tomou a decisão correta de abandonar os produtos de marca própria que eram caracterizados por baixa qualidade (genéricos).

Para obter a qualidade desejada o Carrefour realiza análises químicas para identificar a formulação do produto líder da categoria onde planeja inserir uma marca própria. Estas análises são feitas por terceiros, uma vez que no grupo não existe uma estrutura qualificada para realizar essas atividades. A partir deste momento inicia-se o processo de busca de fornecedores, realizado através de uma licitação.

Quando o Carrefour se propõe a introduzir produtos com qualidade superior ao líder significa que a empresa buscará agregar alguma característica que torne este produto tecnicamente superior, conforme exemplificado por Mauricio Ribeiro no caso de um amaciante:

“Porque igual ou melhor? No mesmo caso do amaciante. O amaciante tem o princípio ativo(...), que amacia a fibra do tecido, e ele tem o perfume. Só que é que a dona de casa percebe? O perfume. Amaciante todo mundo compra pelo perfume. Depois que ela vai ver se amacia a roupa. Mas ele compra pelo cheirinho. Então o que é que nós fizemos? Olha, o líder de mercado tem tantos por cento de matéria ativa e tantos por cento de perfume. Então, dá para você colocar 5% a mais de perfume do que o líder? Dá. Quanto custa? Custa tanto. Vale a pena incorrer neste custo? Vale. Então tecnicamente ele é melhor que o líder”.

Em virtude desta estratégia, os produtos marca própria do Carrefour são reconhecidos em testes cegos como tendo qualidade superior ao líder. Mas a empresa reconhece que no

momento em que estes produtos estão na gôndola do supermercado, a força das marcas nacionais se sobressai influenciando significativamente no processo de escolha do consumidor:

“Agora quando você fala de qualidade percebida, que a gente fala muito, tem a questão da marca. Se você comprar um amaciante do Carrefour e um amaciante Confort, você vai falar “Mas o Confort é muito melhor”. Muito melhor porque? Tecnicamente ele não é. Praticamente não é, só que tem o apelo da marca, a sensibilidade da pessoa de falar que Confort é bom, porque é feito por não sei quem”.

Apesar dos esforços do Carrefour para introduzir pequenas inovações incrementais em seus produtos, o entrevistado reconhece que a empresa está defasada em relação a estratégia dos competidores de introduzir produtos marca própria do tipo *premium*, caracterizados pela inovação e alta qualidade.

“A gente ainda não chegou na fase de colocar o “Premium”. Eu cito o próprio Pão de Açúcar que partiu para uma linha de produtos “Premium”. Que são produtos que você não encontra no mercado”.

De acordo com o entrevistado, a dificuldade da empresa em introduzir produtos deste tipo reside na inexistência de bandeiras com diferentes posicionamentos, como ocorre com o Grupo CBD e suas diferentes bandeiras: Extra (Hipermercado), CompreBem (supermercado focado na classe C) e Pão de Açúcar (supermercado focado na classe A/B). Desta forma o Carrefour vê como muito difícil a introdução de produtos deste tipo.

O Carrefour tem uma série de restrições com relação à formulação dos seus produtos marca própria. A empresa busca oferecer um produto natural, procurando evitar o uso de produtos aditivos e flavorizantes, quando possível. A empresa também não aceita produtos que possam gerar controvérsias, como os alimentos AGM - alimentos geneticamente modificados. Também são evitados os produtos que contenham compostos químicos destinados a conservar os produtos.

#### 4.2.6. PRODUTOS PRIMEIRO PREÇO

Os produtos de primeiro preço da empresa se caracterizam como uma forma de segmentar o mercado de acordo com o poder aquisitivo dos clientes. Os produtos primeiro preço são produtos essenciais, com o menor preço do mercado e com uma qualidade aceitável.

As marcas de primeiro preço do Carrefour não são consideradas marcas próprias. Para a empresa, a marca primeiro preço seria uma marca controlada, e não uma marca própria. Esta diferença fica mais clara quando se verifica que a gestão dos produtos primeiro preço é realizada por uma estrutura independente.



De acordo com Ostwald (2002), os produtos marca própria devem ter um posicionamento bem definido, para não confundir os consumidores ao juntar produtos de qualidade superior junto com produtos de baixo preço. Assim a decisão do Carrefour, de deixar muito clara a diferença entre marca própria e primeiro preço, é acertada.

A decisão estratégica de manter os produtos primeiro preço no sortimento oferecido pela empresa é baseada na tentativa de absorver para estes produtos a imagem de baixa qualidade que as marcas próprias tinham quando foram introduzidas. Outra razão que levou a empresa a manter este tipo de produto foi a presença de diferenças sociais entre os clientes da empresa.

#### 4.2.7. ESCOLHA DAS CATEGORIAS

Depois das primeiras experiências com produtos marca própria do tipo *commodity*, a empresa passou a inserir produtos em categorias mais elaboradas. Para tanto foi necessária a realização de pesquisas de mercado, ao contrário do que foi feito no momento anterior.

“Claro que esse mercado tem que evoluir e cada vez mais vai evoluindo e aí sim se começou a introduzir novas categorias dentro do Carrefour. Para essas categorias você faz um estudo de mercado para saber a aceitação do mercado, qual a percepção do cliente em relação a essa qualidade (...)”.

Atualmente o primeiro passo da empresa na escolha de uma categoria para introduzir marcas próprias é a condução de um estudo de mercado para avaliar a viabilidade do produto. A escolha das categorias também está condicionada ao giro da mesma. Segunda a empresa não adianta introduzir produtos marca própria em categorias que têm baixo giro. Pérez e Gallo (2003) relacionam o alto volume de vendas com a possibilidade de encomendar quantidades razoáveis de produtos aos fornecedores, traduzindo assim a importância do giro para a entrada em determinada categoria de marcas próprias. Szechtamn (2002) relaciona a alta rotatividade na gôndola ao faturamento, justificando assim a busca de categorias de alto giro para a introdução de marcas próprias.

Ao identificar possíveis categorias a empresa passa a analisar a composição da categoria com relação aos concorrentes, conforme explica Mauricio Ribeiro:

“Ou categorias que tenham um líder muito acentuado para você fazer um espelho ao líder e não ter essa dependência econômica, ou ao contrário, categorias que são muito pulverizadas onde você pode colocar uma marca própria e canalizar um pouco da venda dessa pulverização”.

A empresa considera que a presença de vários competidores numa categoria sinaliza a existência de baixa lealdade à marca. Desta forma a empresa teria boas possibilidades de ganhar participação de mercado com um produto mais barato que os concorrentes. Sethuraman (1992,

p.22) encontrou indícios empíricos que “sugerem que a competição de preços entre marcas nacionais pode inibir o crescimento das marcas próprias”, ou seja, categorias onde os competidores usualmente entram em guerras de preços não seriam recomendadas. Conseqüentemente, o Carrefour pode estar minando o desempenho futuro das marcas próprias ao entrar em categorias com muitos concorrentes.

Já em categorias com poucos concorrentes, a empresa vê na pouca competição a oportunidade de entrar e ganhar participação, mas em alguns casos isso não é possível conforme exemplifica Mauricio Ribeiro:

“Existem algumas categorias que eu gostaria muito de ser competitivo mas que eu ainda não consegui entrar em todas com a força que eu gostaria. Um exemplo a cerveja, nós lançamos a pouco uma cerveja, uma marca exclusiva chamada AllBeer. Porque o mercado de cerveja é extremamente concentrado”.

Atualmente a empresa considera que o mercado está saturado de marcas próprias. A empresa já introduziu aproximadamente 2.500 itens marca própria, em praticamente todas as categorias do sortimento. Diante dessa situação Mauricio Ribeiro apresenta os planos futuros da empresa:

“Num primeiro nível você vai atender a necessidade do cliente, nesse segundo nível que o mercado esta caminhando agora é de você superar a expectativa do cliente, ou seja, começar a colocar no mercado produtos inovadores. Porque todas as categorias já foram praticamente estudadas, então agora é partir, agora que eu digo é no mercado futuro, próximos anos, é partir para produtos onde você consiga trazer inovação e agregar alguma coisa a mais ao produto”.

Como exemplo de produto inovador introduzido pelo Carrefour têm-se os produtos de limpeza. Através de um estudo a empresa identificou os produtos de limpeza de cores mais vivas como os responsáveis por casos de intoxicação, sendo crianças as protagonistas destes acidentes. A partir disso a empresa inseriu um amargante, já utilizado na França, em seus produtos de limpeza. Este amargante se caracteriza por impedir a ingestão dos produtos de limpeza. Ao inserir este amargante, nos produtos marca própria de limpeza, a empresa tem como objetivo oferecer uma segurança maior para os seus clientes.

Outro exemplo de adaptações que a empresa está oferecendo, no sentido de criar novas categorias de produto, é a introdução de produtos voltados para famílias menores.

“Um outro exemplo que nós temos, que nós colocamos, é o leite longa vida com tampa abre fácil. Porque hoje cada vez mais as famílias estão ficando menores, o consumo de leite per capita é menor. Porque? Porque as famílias são menores, tem menos filhos, todo mundo trabalha. Dificilmente hoje você abre uma caixa de leite e consome ela toda”.

As inovações introduzidas pelo Carrefour podem ser consideradas como “melhorias e/ou revisões de produtos existentes”, de acordo com a tipologia de Cravens (1997). Estas inovações

incrementais realizadas pelo Carrefour são facilmente copiáveis pela concorrência, ou seja, não são fontes de vantagens competitivas duradouras, conforme o conceito de Barney (1991). Este fator pode ser considerado como uma restrição à efetividade da estratégia de inovação utilizada pelo Carrefour para suas marcas próprias.

A empresa também sinaliza planos de entrar no mercado de produtos light, diet e orgânicos:

“E agora vai começar a tendência de todo mundo partir para a linha diet, light e produto orgânico. É uma tendência natural da marca própria. Porque o mercado natural já está saturado. Todo mundo já tem marca própria em quase todas as linhas, então agora é procurar *plus* de produto”.

A empresa não vê possibilidades de introduzir mais de um produto marca própria em um mesmo segmento, pois utiliza o nome Carrefour como a marca de suas marcas próprias. Seria redundante introduzir mais um produto, visto que ambos levariam a mesma marca. Isso restringe as opções competitivas da empresa.

Com relação à necessidade de preencher o sortimento da categoria, para oferecer um sortimento similar às marcas líderes, Mauricio Ribeiro faz a seguinte consideração:

“Um exemplo, amaciante. Oitenta por cento da venda do amaciante é o azul, mas você tem que ter lá o rosa, o amarelo etc. Por uma questão de acompanhamento do segmento. Não que vá ser isso que vá alavancar a venda, mas você tem que acompanhar o segmento até para dar uma uniformidade. Senão o cliente começa a não entender bem essa relação. Muito embora 80% goste do azul, tem lá seus 20% que gostam do amarelo ou rosa. Então você tem que também ter produto para atender esses clientes mesmo que não seja o campeão de venda, mas você tem que ter esse segmento”.

Esta estratégia do Carrefour enfrenta o problema de sortimento das marcas próprias identificado por pesquisa da Abras (2003), a qual indica que as consumidoras brasileiras consideram o sortimento das marcas próprias como inferior aos das marcas nacionais.

#### 4.2.8. ESCOLHA DOS FORNECEDORES DE MARCA PRÓPRIA

O processo de escolha do fornecedor começa com a identificação do produto líder da categoria em que a empresa deseja introduzir o produto marca própria. Com base neste produto líder, a empresa de auditoria de qualidade que assessora a empresa determina as especificações do produto a ser introduzido.

A partir das especificações, a empresa faz uma licitação para escolher seus fornecedores. Os fornecedores têm que criar um orçamento do produto com as especificações requeridas. Junto com o orçamento estas empresas também devem responder um questionário, elaborado pela empresa de qualidade que assessora o Carrefour, para certificar o processo produtivo. Ao não atingir uma pontuação mínima o potencial fornecedor é excluído do processo de licitação.

Dois fatores são muito importantes para o Carrefour neste primeiro momento: capacidade técnica/produtiva e custo. Nesta primeira triagem muitos fornecedores são excluídos da licitação por não terem capacidade produtiva para atender uma organização do porte do Carrefour e por não apresentarem capacidade técnica adequada para o fornecimento do produto de acordo com os requerimentos especificados.

Os fornecedores aprovados nesta primeira parte do processo, enviam amostras de produto para que o Carrefour conduza testes cegos com consumidores. Estes testes cegos são realizados para avaliar se, de acordo com os consumidores, a amostra enviada tem realmente as mesmas características do líder.

Tendo finalizado esta etapa, a empresa escolhe o fornecedor que tem a melhor avaliação, com base no orçamento apresentado, na auditoria de qualidade da fábrica e nos testes cegos. O primeiro lote de produção é objeto de uma auditoria nos mesmos pontos anteriormente avaliados para verificar se o produto está dentro das especificações requisitadas.

Um dos pontos analisados pelo Carrefour nas auditorias realizadas é a questão ecológica, conforme analisa Mauricio Ribeiro:

“(…) e a nossa preocupação com o meio ambiente, com questão ecológica é até um ponto de auditoria, dentro do ponto de auditoria nós temos um ponto específico sobre o tratamento de efluentes e conservação do meio ambiente”.

“se ele não trata os efluentes ele é penalizado, se ele pega lá o resíduo e joga no lixo ele é penalizado. Se ele não tem filtro para a fumaça, se deixa o lixo a céu aberto, tudo isso denigre entre aspas a imagem do cliente, tira a pontuação do cliente”.

Esta preocupação ecológica já é adotada por empresas americanas desde o final da década de 80, conforme indica Fitzell (1992), caracterizando esta estratégia como uma forma de criar novas categorias de produto. Para que a estratégia do Carrefour pudesse se adequar ao sugerido por Fitzell seria necessário redirecionar as ferramentas de comunicação do grupo para apresentar essa preocupação ecológica, posicionando o produto frente ao consumidor como um produto ambientalmente correto.

Após a introdução definitiva do produto no sortimento da empresa, o fornecedor está sujeito a uma série de auditorias de fábrica e de produto para garantir que o que foi acordado está sendo cumprido. A frequência de auditorias relaciona-se com o risco do produto, conforme explica o entrevistado:

“e eu digo pelo menos uma vez por ano porque a gente tem dentro do plano de qualidade os riscos do produto. Produtos de alimentos têm um grau de risco, aí ele vai sofrer duas ou três auditorias ou análises de produto durante o ano. Produtos que são de alimentos e congelados ele tem que ter um grau dois, tem que sofrer cinco análises por ano. Produto de limpeza, que não tem tanto risco, (...) fazendo uma vez por ano só para saber se a formulação bate é o suficiente”.

Esta preocupação com a uniformidade da qualidade do produto é refletida por Ostwald (2001), que considera que o consumidor não pode ser surpreendido cada vez que for comprar o produto. Esta preocupação com a qualidade também aparece quando o entrevistado afirma que

“A gente exige que os fornecedores tenham produtos, alimentação desses animais, que sejam no mínimo rastreabilizados, tá? E que sejam alimentos certificados, sem isso o fornecedor não é considerado um fornecedor apto para trabalhar com o Carrefour, porque se ele não consegue garantir a alimentação do animal que vai servir de matéria prima para o nosso produto, não é realmente um produto que a gente possa, lá na ponta, assinar. E o processo industrial primando, certificando pela qualidade da matéria prima. Mais uma vez a questão da rastreabilidade do produto. A questão da saúde, o que é um produto saudável (diretamente do campo para mesa) e o que é um produto controlado, desde a matéria prima até o produto final. O rastreamento de produtos é uma preocupação muito grande do Carrefour, (...)”

Todas as auditorias realizadas com os produtos marca própria do Carrefour, são conduzidas independentemente do conhecimento do fornecedor e do Carrefour. A empresa contratada tem autonomia para fazer essas auditorias em datas selecionadas, sem notificar as outras partes interessadas no processo. Segundo o Carrefour, isso é importante para garantir a isenção e, principalmente, a efetividade do processo, como explica Mauricio Ribeiro:

“Simplesmente o auditor chega lá e diz que veio fazer auditoria agora e acabou. Justamente para pegar, senão o cara prepara tudo bonitinho e tal. É a mesma coisa com os produtos, os produtos que a gente analisa não é o fornecedor que nos manda. A gente vai em lojas, essa empresa de qualidade tem autonomia para comprar o produto em qualquer loja que ela quiser, a quantidade que ela achar necessária para fazer a análise”.

Também está presente uma preocupação relacionada com a responsabilidade social dos fornecedores.

“O segundo aspecto é sobre a responsabilidade social. A gente também faz toda a parte de vistoria de responsabilidade social. Claro, todos os aspectos que ele tem que cumprir da lei, a gente vai olhar. (...) E ele ganha pontos se ele tem atividades de responsabilidade social, se ele tem assistência de creche, se ele educa lá os empregados, tudo isso conta ponto. Com relação aos legais, é claro que se ele não cumpre com aspecto legal ele é reprovado de cara. Quer queira, quer não é a assinatura do Carrefour que está ali”.

Pesquisa do Instituto Ethos (2004, p.25) indica que “16% dos entrevistados efetivamente prestigiaram uma empresa que considerassem socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem dela para outras pessoas”. A mesma pesquisa identifica que 36% dos consumidores entrevistados já deixaram de comprar produtos de uma empresa que apresentou problemas de fabricação destes produtos ou que os tiveram acusados de fazer mal a saúde. Este grupo de consumidores representa um nicho de mercado que poderia ser melhor trabalhado pela empresa.

O Carrefour apresenta um direcionamento para trabalhar com fornecedores de menor porte, isto está vinculado com a possibilidade da empresa ter uma postura preponderante no

relacionamento. A estratégia do Carrefour está conforme com Medina, Mendéz e Rubio (2001), pois estes afirmam que o uso de pequenos e médios fornecedores locais impacta diretamente o nível de qualidade dos produtos marca própria em função da proximidade geográfica que permite um maior controle destes fornecedores.

A utilização de fornecedores de médio ou pequeno porte também permite que o Carrefour se mantenha economicamente independente de seus fornecedores, conforme descreve Mauricio Ribeiro:

“Mas fora alguns aspectos se a gente tiver que optar entre um fornecedor pequeno ou médio porte e um fornecedor líder, a gente vai optar por um de pequeno e médio porte. Justamente para poder desenvolver este fornecedor e não ficar na dependência econômica”.

Outra explicação para a predileção por fornecedores de menor porte provém da possibilidade de ter vários fornecedores para uma determinada linha de produto, assim diminuindo o risco de falta de produto, pois segundo Mauricio Ribeiro

“não é muito bom se você deixa uma linha muito grande com um único fornecedor. Porque se o fornecedor tem qualquer tipo de problema você fica com um monte de falta de produto. A gente, claro, sempre tenta canalizar isso para ter, para grandes linhas de produto, dois ou três fornecedores. É meio dividido (o fornecimento)”.

A empresa também considera o desenvolvimento da economia local como mais uma razão para a busca de fornecedores locais de pequeno e médio porte.

De acordo com o entrevistado, ser escolhido pelo Carrefour como fornecedor é uma grande vantagem para o pequeno e médio fornecedor, pois oferece a oportunidade de se tornar conhecido no mercado e até introduzir suas próprias marcas no Carrefour. O entrevistado aborda esta questão da seguinte forma:

“É uma oportunidade, talvez não para ele colocar necessariamente o produto dele no Carrefour, mas para ele ser conhecido no varejo”.

“Ele (o fornecedor) abre várias portas porque o Carrefour é uma grande vitrine, então abre várias portas para ele”.

“Pode acontecer, não que seja obrigatório, mas pode acontecer – “Eu já trabalho com a marca própria, trabalho direitinho, não posso entregar meu produto também? Mesmo que regionalmente?””.

Por outro lado a empresa apresenta a preocupação de não tornar estes fornecedores, de pequeno e médio porte, dependentes da empresa, conforme explica Mauricio Ribeiro:

“Se a gente pega um pequeno fornecedor, desenvolve, e 90% do faturamento dele é para Carrefour esse fornecedor tem uma dependência muito grande com o Carrefour. Amanhã ou depois se eu não aceitar uma condição comercial e quiser cancelar o contrato eu quebro o fornecedor. Então também é uma preocupação que a gente tem em não fazer com que o fornecedor tenha uma dependência nossa. Que não seja “Eu só trabalho para o Carrefour””.

Apesar do Carrefour ter uma predileção por fornecedores de menor porte (não fabricantes de marcas nacionais), acaba tendo relacionamentos com ambos. Isso acontece por questões logísticas (capacidade de entrega de produtos perecíveis numa frequência diária), e por questões de capacidade produtiva (possibilidade de atender todas as lojas do grupo).

Para os casos onde os grandes fabricantes não querem trabalhar como fornecedores de marcas próprias, o Carrefour atua junto a pequenos e médios fornecedores para capacitá-los a se tornarem aptos a fornecer o produto desejado, conforme exemplifica Mauricio Ribeiro:

“Um exemplo disso é o fornecedor que hoje nos faz o iogurte, que o iogurte só tem três fornecedores grandes que podem fazer. Nenhum deles queria fazer, então nós pegamos uma empresa de laticínio (...), vamos desenvolver este fornecedor para que ele esteja apto a fazer. Isso, a desenvolver a capacidade dele. Se ele tem vontade e tem um custo para isso. Às vezes ele tem alguma dificuldade então a gente, dependendo da nossa necessidade, em categorias onde não existe quem faça, desenvolve o fornecedor até capacitá-lo para que possa fazer, possa produzir o produto para o Carrefour. Então também tem esse lado de desenvolvimento de fornecedor”.

Em suma, a estratégia adotada pelo Carrefour está direcionada para a busca de fornecedores de pequeno e médio porte. Quando estes não têm a capacidade necessária para atender a empresa, ela busca um fornecedor de marcas nacionais. Caso estes fornecedores não estejam dispostos a fornecer marcas próprias, a empresa desenvolve fornecedores de menor porte para capacitá-los.

Percebe-se que a opção de desenvolver fornecedores não é a preocupação principal do Carrefour. Isso vai de encontro com os resultados de Toillier (2003), que indicam a falta de investimentos dos varejistas no relacionamento com seus fornecedores como um dos fatores restritivos da relação, pois os fornecedores entrevistados consideram que as grandes redes varejistas tratam o fornecedor como um fornecedor qualquer.

#### 4.2.9. CONTRATO COM O FORNECEDOR DE MARCA PRÓPRIA

O Carrefour negocia contratos com duração de um ano, com a possibilidade de renovação anual. A duração do contrato está em última instância vinculada à qualidade do relacionamento entre a empresa e o fornecedor, conforme Mauricio Ribeiro:

“Enquanto estiver bom para os dois... tem fornecedor nosso que já dura oito anos, nove anos. Tem fornecedor que chega no final do ano e diz “não quero mais, mudei a estratégia da empresa”. Então nossos contratos são anuais, renováveis a cada ano. É uma oportunidade que a gente tem de estudar melhor o mercado – “Olha, vamos aumentar um pouco, reduzir um pouco. Que o mercado migrou para isso, para aquilo”. (...)Enquanto estiver boa a relação comercial para os dois a relação continua”.

De acordo com o exposto acima, a empresa utiliza a renovação de contratos como uma oportunidade de re-configurar a relação. Buscando atualizar seus produtos de acordo com o desenvolvimento do mercado.

O contrato não aborda a questão de volumes mínimos de compra. De acordo com Mauricio Ribeiro a quantidade comprada pela empresa é tão grande que não existe a necessidade de volumes mínimos:

“Não, não tem isso porque até pelo privilégio que a gente dá para pequenos e médios fornecedores o mínimo que o fornecedor exigiria é um número até certo ponto ridículo pelo volume de vendas que a gente tem. Então o volume de vendas que a gente tem a oferecer ele suporta, claro tem uns que choram um pouco mais, outros que choram um pouco menos, mas não tem uma exigência do fornecedor de quantidade mínima”.

A exigência de volumes mínimos é um dos fatores identificados por Toillier (2003) com restritivos ao fornecimento de marcas próprias para redes varejistas. Segundo os fornecedores entrevistados pela autora, a presença de um volume mínimo de fabricação gera estoques de produtos e embalagens que representam um ônus financeiro e um risco. Desta forma, a política adotada pelo Carrefour representa a resolução de parte de um dos grandes problemas enfrentados pelos fornecedores, mas ainda fica por resolver a questão do planejamento de fornecimento. Somente com este planejamento o fornecedor estaria capacitado a planejar sua produção de forma a evitar estoques desnecessários.

Os contratos desenvolvidos pelo Carrefour apresentam penalidades por quebra de contrato. Não foram fornecidos maiores detalhes pelo entrevistado.

#### 4.2.10. EMBALAGEM DA MARCA PRÓPRIA

A criação da embalagem das marcas próprias do Carrefour está direcionada pela matriz. Existe uma carta gráfica mundial onde constam todos os detalhes da criação da embalagem, como tamanho de letra, fonte, localização da assinatura, cores etc. Partindo desta carta gráfica uma empresa de *design* contratada realiza a arte e o desenho final da embalagem.

Esta empresa de *design* desenvolve a embalagem com base num *briefing*, onde são apresentadas e discutidas questões relacionadas com tendências de mercado. Esta empresa realiza estudos para detectar estas tendências, as quais seriam relacionadas com as predileções dos consumidores com questões como as cores preferidas para embalagens de determinado tipo de produto. Este tipo de pesquisa é muito importante pois a embalagem é considerada como um dos itens responsáveis por posicionar o produto marca própria, seja este um posicionamento como cópia do líder ou como um produto distinto (SAYMAN, HOCH e RAJU, 2002).



A partir do *briefing* e dos estudos realizados, a empresa de *design* apresenta entre três e quatro diferentes possibilidades de embalagem. A partir destas propostas, a Área de Marcas Próprias realiza painéis internos (com funcionários da empresa) para a escolha final da embalagem. Para o caso dos painéis não apresentarem uma resposta conclusiva, uma reunião da Área de Marcas Próprias define qual será a embalagem utilizada.

As informações legais que devem constar da embalagem são uma preocupação dividida entre a agência de *design* e os gerentes de produto. Mas o aval final é dado pela empresa de qualidade, a mesma que realiza auditorias nos fornecedores. Segundo o Carrefour, dentre as empresas envolvidas no planejamento e introdução das marcas próprias, esta é a mais qualificada para a tarefa. A preocupação com as questões legais da embalagem é salientada pela Abras (2002), pois esta atividade não faz parte das preocupações normais do varejista. Depois de pronta, a arte da embalagem é enviada para o fornecedor, o qual é responsável pela impressão.

Faz parte das orientações da empresa, no momento da confecção da embalagem, a preocupação ecológica. Sempre que isso não tenha um impacto na rentabilidade da marca própria, conforme apresentado por Mauricio Ribeiro:

“Sempre que possível, é uma orientação que a gente tem, de utilizar material reciclável. E até entre usar o material reciclável ou não, se o material reciclável for uma opção viável, optar por este tipo de embalagem”.

A empresa também dá atenção para o desenvolvimento de embalagens inovadoras que possam agregar algum valor ao cliente através da facilidade de manuseio, conforme indica Mauricio Ribeiro:

“Bom, no âmbito das embalagens, a questão da inovação, tentar sempre que possível usar sistemas de inviolabilidade, quer seja por lacre, que seja por tampa”.

Conforme apresentado anteriormente, este é mais um exemplo das inovações incrementais que o Carrefour busca agregar a suas marcas próprias.

#### 4.2.11. DEFINIÇÃO DO PREÇO DA MARCA PRÓPRIA

Dois fatores norteiam a definição de preço das marcas próprias: o preço do líder da categoria e as restrições de custo de compra dos produtos marca própria. A política de preços da empresa prevê uma diferença de 20% em relação ao produto líder da categoria. Mauricio Ribeiro assim explica a origem desta margem:

“Mas esse preço mais baixo proveniente muito mais de tirar do produto os investimentos que o fornecedor tem que fazer em marketing e aplicar ao preço do produto do que abrir mão de qualidade”.

Em categorias do tipo *commodity* a empresa não consegue o nível almejado de margem. Sethuraman (1992) diz que “em mercados típicos de commodities, nos quais os diferenciais entre marcas não são muito altos, não é necessário manter um alto diferencial de preço”. Segundo o autor, ao colocar um alto diferencial de preço em produtos *commodity* a empresa estará vendendo seus produtos com preço abaixo do necessário. Desta forma, a preocupação do Carrefour com a não obtenção da mesma margem em produtos mais elaborados e em commodities é injustificada.

A política de preços e as reações as estratégias promocionais estão restritas às iniciativas conduzidas pelo líder da categoria. Essa preocupação de seguir o líder é importante pois, segundo a Abras (2002) o preço é uma das armas que a empresa tem para posicionar sua marca. Desta forma, preços que se movem similarmente podem ajudar a criar um posicionamento de produto semelhante entre as marcas próprias e os produtos de fabricantes nacionais. Com relação as reações às estratégias promocionais dos líderes a empresa busca acompanhar, quando isso não é possível a diferença de preço cai, podendo chegar a ser nula. Por outro lado, quando as marcas de fabricantes nacionais aumentam seus preços, a marca própria segue este aumento, sempre buscando a maior rentabilidade de seus produtos.

Segundo Sethuraman (1992), se o diferencial de preço entre a marca própria e o produto do fabricante nacional for muito grande o consumidor pode perceber a marca própria como tendo um baixo nível de qualidade, por outro lado se o diferencial for pouco o consumidor não terá o incentivo necessário para trocar de marca. Desta forma, a preocupação do Carrefour em não deixar que a marca própria fique com um diferencial muito grande em relação às marcas nacionais é indicada.

Independente da diferença de preço para o líder, a empresa dá grande atenção à margem obtida com a marca própria, pois de acordo com Mauricio Ribeiro,

“(...) para que você vai ter um produto de marca própria que vai combater um líder para ganhar menos dinheiro? Não tem o porque. Então o produto de marca própria sempre tem uma rentabilidade maior do que o do líder”.

Desta forma apresentam-se os dois balizadores do preço da marca própria, por um lado tem-se que a margem obtida com a marca própria tem que ser ao menos a do líder, e por outro a marca própria tem que estar com um percentual mínimo de preço abaixo da marca líder, para incentivar o consumidor a trocar de produto e experimentar a marca própria.

#### 4.2.12. POLÍTICA DE MARCAS

O Carrefour apresenta dois grupos distintos de marcas controladas pelo grupo. Um destes grupos é composto pelas marcas relacionadas com produtos primeiro preço, os quais são caracterizados por serem de qualidade inferior ao líder e apresentarem os menores preços da categoria. As marcas de primeiro preço não são consideradas marcas próprias.

A introdução do conceito de marca primeiro preço está baseado na tentativa de esclarecer aos clientes o conceito de marca própria (qualidade igual ao líder). Segundo o entrevistado, as primeiras marcas próprias introduzidas eram de baixa qualidade e causaram um impacto negativo na visão dos clientes. Assim sendo, a marca primeiro preço tem a função de assumir esse conceito de marca de baixa qualidade, mas com preço muito baixo, conforme apresenta Mauricio Ribeiro:

“O 1º Preço foi criado justamente por essa estratégia. A marca própria esteve muito no passado associada a preço baixo e produto que não tem qualidade. Então nós criamos uma linha de produtos identificados com o conceito de primeiro preço”.

A marca primeiro preço, apesar de apresentar uma qualidade inferior ao líder, apresenta uma qualidade aceitável. Mauricio Ribeiro justifica a introdução das marcas primeiro preço da seguinte forma:

“Uma qualidade aceitável, uma qualidade legalmente aceitável. Não é nada que vá fazer mal a ninguém, onde o mais importante é o preço e não a qualidade. É justamente para atender dois públicos diferentes. O público que tem um poder aquisitivo um pouco melhor, que não abre mão da qualidade e quer economizar um pouco tende a comprar uma marca própria. O público que abre mão da qualidade e só quer saber de preço vai optar pelo primeiro preço”.

O outro grupo de marcas controladas pelo Carrefour é composto pelas marcas próprias, as quais apresentam um preço menor que o líder (entre 15 e 20%) e qualidade comparável (algumas vezes maior devido a inovações incrementais). O Carrefour utiliza seu próprio nome como marca das marcas próprias. Esta estratégia está baseada na ideia de criar uma marca mundial. Por isso as embalagens da empresa são padronizadas mundialmente. A empresa quer que o cliente reconheça um produto marca própria em qualquer loja Carrefour do mundo. A justificativa da empresa para isso se baseia em casos como o da Coca-Cola, que tem a mesma identidade visual em todos os países em que atua, conforme explica Mauricio Ribeiro:

“Então você consegue marcar que aquele é um produto Carrefour em qualquer lugar que você esteja da Europa porque o *design* da embalagem é o mesmo. Mudam algumas coisas de rotulagem, idioma, mas a identidade visual do produto é a mesma. E isso acontece com vários outros produtos. Você pega a Coca-Cola, é a mesma identidade visual no mundo todo. Então por sermos um grupo mundial é importante você preservar essa identidade visual no mundo todo. Então é muito mais uma estratégia de identidade visual”.

A empresa abre exceções, quanto à utilização do nome Carrefour como marca, para produtos que podem gerar controvérsias e para categorias onde as marcas são muito fortes e a disputa de mercado com base em preço não é a melhor estratégia. Mauricio Ribeiro apresenta o caso da marca de cerveja All Beer da seguinte forma:

“É sempre uma questão de marketing você não associar bebida alcoólica a marca e até para a característica da cerveja onde todo mundo toma marca, não toma o que tem dentro. Se você colocar vinte tipos de cerveja diferentes sem o rótulo todo mundo vai tomar e vai gostar cada um da sua. Na hora em que você coloca o nome todo mundo toma uma marca de cerveja, não toma uma cerveja. Aí fica meio complicado de você colocar uma marca”.

Apesar das vantagens que pode representar o lançamento de diferentes marcas, no sentido de buscar atuar em categorias de produtos onde as marcas ainda são muito fortes, o Carrefour se restringe unicamente à iniciativa apresentada. Segundo Mauricio Ribeiro, o uso da bandeira como marca se justifica porque a marca própria

“é um veículo de imagem, se um cliente compra um produto de marca própria do Carrefour e ele gosta, ele vai associar ao nome do Carrefour, e vice versa. E eu percebo muitos valores humanos, é o orgulho das equipes num plano interno, e ele é um grande gerador de empregos diretos e indiretos no plano externo”.

Com relação à introdução de marcas próprias do tipo *premium*, a empresa justifica a sua ausência neste mercado em função do perfil do seu público. Para o Carrefour, a entrada no mercado de marcas próprias do tipo *premium* está relacionada com empresas que tenham a possibilidade de segmentar as diferentes classes sociais, visto que as marcas próprias do tipo *premium* são voltadas para segmentos A/B.

“Porém como a rede Pão de Açúcar tem uma estratégia das lojas Pão de Açúcar atender só público A/B, então eles fizeram uma linha de produtos só para público A/B que é comercializada somente no Pão de Açúcar. Então essa é uma linha *premium*”.

Por fim, a empresa salienta a importância de ter o controle do gerenciamento de suas marcas, não as terceirizando para outras empresas. Desta forma, a empresa pode garantir o correto gerenciamento de sua marca, dentro das políticas estabelecidas pela matriz.

#### 4.2.13. PROMOÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS

A questão básica das promoções da marca própria está relacionada com a marca líder. Todos os esforços são realizados no sentido de posicionar a marca própria junto ao líder. Em função disso a marca própria está localizada na gôndola junto ao líder, geralmente na segunda prateleira. A qual, segundo a empresa, é a mais visível para o cliente.

O maior investimento da empresa, com relação às marcas próprias, é realizado nos tablóides, lâminas e folhetos, tanto participando das promoções regulares como sendo alvo de promoções específicas. O Carrefour publica tablóides semanais (52 ao ano), dentre estes tablóides dois estão sempre destinados às marcas próprias.

O Carrefour utiliza para suas marcas próprias uma estratégia de comunicação integrada, estruturando os esforços do grupo em torno do tablóide que está sendo distribuído na semana em questão. Segundo Kitchen e Schultz (1999), através da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) a empresa pode gerar sinergias entre as diferentes ferramentas de marketing, criando um efeito maior do que a soma dos efeitos de cada uma das ferramentas (NAIK e RAMAN, 2003; CARLSON et al., 2003), respaldando assim as escolhas estratégias promocionais da rede.

A empresa utiliza uma série de ferramentas promocionais ao longo do ano, como rádio, televisão e outdoors. Nas duas semanas anuais destinadas a marca própria, o filme veiculado pela televisão é destinado exclusivamente às marcas próprias, assim como os “spots” de rádio e até, em alguns casos, o merchandising realizado em algum programa televisivo com a colocação de produtos marca própria.

O entrevistado assim analisa os efeitos das estratégias do grupo:

“(…) nos períodos onde você tem um tablóide específico de marca própria porque você não está concorrendo com outros produtos na categoria. Todas as categorias não têm outros produtos promocionados. São só os seus, então acaba alavancando a venda”.

Nestas iniciativas a empresa oferece diminuições do preço da marca própria, tornando-as ainda mais atrativas para os clientes. Isso termina por gerar maior giro, proporcionando a rentabilidade necessária.

Também são realizadas campanhas no ponto de venda, como por exemplo degustações de produtos marca própria. Estas iniciativas são particularmente importantes, pois são uma oportunidade de fazer com que os consumidores experimentem os produtos marca própria.

#### 4.2.14. PROMOÇÃO INTERNA DAS MARCAS PRÓPRIAS

O Carrefour não se restringe a promover suas marcas próprias para seus clientes. Também são realizadas ações junto aos funcionários, pois, segundo Mauricio Ribeiro, um dos erros a serem evitados por varejistas é

“não envolver as equipes das lojas, até pelo tamanho da operação se não tiver envolvimento do pessoal da loja, não somos nós que estamos concebendo um produto que vamos conseguir que ele realmente seja um sucesso”.

Uma das ferramentas utilizadas pelo Carrefour para divulgar internamente as marcas próprias, é a Semana da Marca Própria. Este tipo de evento é realizado quatro vezes ao ano, consistindo na introdução de produtos marca própria nas cantinas onde os funcionários da empresa fazem suas refeições. Outra ferramenta utilizada é o jornal interno da empresa, onde, sempre que possível, a Área de Marcas Próprias insere notícias e comunicados sobre as marcas próprias, objetivando assim apresentar os conceitos de marca própria aos funcionários. Também são realizadas atividades com os funcionários de uma loja que está para ser inaugurada. Neste caso são distribuídos kits's de produtos marca própria para todos os funcionários desta loja.

#### 4.2.15. ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

O Carrefour faz um acompanhamento diário, semanal, mensal e anual das suas marcas próprias. O acompanhamento diário, semanal e mensal é feito para gerenciar as questões mais imediatas. A revisão mais importante dos resultados das marcas próprias é realizada anualmente, segundo o entrevistado é neste momento que

“(...) a gente faz umas revisões porque o próprio mercado é dinâmico, então tem categorias que ao longo do ano vão migrando de mercados e aquele mercado passa a não ser mais um mercado atrativo. Aí a gente resolve tirar aquele item do sortimento e lançar outros itens”.

A retirada de itens do sortimento de marcas próprias está baseada numa análise das razões que levaram este produto a ter uma *performance* abaixo da desejada. Estas análises são realizadas de categoria em categoria. A empresa considera que as diferentes categorias não têm as mesmas possibilidades de desempenho.

“Não existe uma participação ideal, existe uma participação dentro de cada família, dentro de cada produto. De repente ele tem uma participação de 1% numa categoria como cerveja, é muito mais interessante do que 20%, do que 50% em uma categoria de haste flexível. Então não existe uma regra, existe toda uma análise do sortimento”.

Nestas análises são estudadas as razões que podem ter levado à queda de rentabilidade de uma categoria. São analisadas questões como mudanças nos padrões de embalagem da categoria (ex: desodorante: aerosol, spray, *rol-on* etc.), posicionamento, margens etc. Pois segundo Mauricio Ribeiro,

“São *n* motivos pelos quais o produto pode não estar vendendo. Ou ele pode estar com um posicionamento errado, ou a margem pode não ser a boa, a embalagem pode não ser boa, o mercado migrou; uma série de fatores que contribuem para você tomar a decisão se continua ou não. É um negócio bastante dinâmico e um pouco complexo, não tem uma regrinha fixa para isso”.

O entrevistado considera que o Carrefour não tem as mesmas condições da indústria de colocar e retirar um produto de linha. Para a empresa, isso representa um ônus sobre as marcas próprias, prejudicando a imagem da marca. Sobre este tema Mauricio Ribeiro considera que

“a indústria tem uma capacidade de mutação muito mais forte, de trocar um produto, esse produto não deu certo, tira. A marca própria por levar a assinatura da rede, ela não pode correr o risco de “não deu certo, tira, põe outro”. Isso é muito ruim para a imagem da marca”.

Boulding et al. (1997) analisaram a questão de retirada de mercado de novos produtos e identificaram um fenômeno denominado “escalada do comprometimento”, onde os responsáveis pelo lançamento buscam aumentar os esforços em determinado novo produto com a esperança de que as condições ambientais irão mudar e que no futuro este produto terá sucesso. Pelas palavras do entrevistado pode-se identificar uma predisposição negativa com relação à retirada de produtos marca própria do mercado. Para não incorrer na chamada “escalada do comprometimento” o Carrefour poderia seguir as sugestões de Boulding et al. (1997), que indicam a introdução de regras e normas pré-estabelecidas para a retirada de produtos do mercado, como por exemplo exigir níveis mínimos de participação e rentabilidade em determinado período.

#### 4.2.16. PERSPECTIVAS FUTURAS

O Carrefour vê o desenvolvimento das marcas próprias com otimismo. Nos últimos anos a participação de mercado das marcas próprias cresceu de 1% para 6,5%. Isso sinaliza para o entrevistado uma tendência de crescimento que não será retida nem pelos esforços dos grandes fabricantes nacionais:

“Hoje o mercado, último levantamento da AcNielsen, se não me engano estava em 6,5%<sup>15</sup> no Brasil. Isso em seis anos, crescer o share de mercado assim é muita coisa. Até porque as marcas líderes não querem deixar, e eles investem milhões e milhões para realmente não deixar esse mercado acontecer. Mas é um caminho inevitável (...)”

Esta perspectiva de crescimento também está baseada numa visão de que os clientes, sejam ou não da empresa, estão cada vez mais conscientes do conceito de marca própria. Esta percepção é respaldada pelos resultados de pesquisa realizada pela Abras (2003), onde as percepções das consumidoras sobre as marcas próprias têm melhorado.

Também são apresentadas questões culturais para justificar o crescimento da marca própria, como por exemplo, a menor fidelidade às marcas. Outra fonte de otimismo com relação

---

<sup>15</sup> Em realidade a participação das marcas próprias, segundo a AcNielsen (2003) representa 5,6% do mercado.

ao crescimento das marcas próprias, é a concentração de fornecedores e a saída de mercado de algumas empresas, como prevê o entrevistado com relação à Parmalat:

“(…) quer seja os fornecedores que estão se concentrando e aí saindo marcas do mercado. Talvez seja um exemplo triste, mas a Parmalat é uma marca que vai sair do mercado. Não sei o que vai acontecer com ela, com todos esses problemas que estão tendo, mas se for uma marca que sair do mercado ela vai abrir um espaço para alguém ocupar aquele mercado e com certeza será um mercado que será ocupado em boa parte por marca própria”.

O entrevistado sintetiza suas percepções sobre o mercado para as marcas próprias ao dizer que o cenário de marca própria para os próximos cinco anos é bem promissor.

### 4.3. ESTUDO DE CASO- GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Neste item do trabalho será apresentado o estudo de caso referente ao Grupo Pão de Açúcar.

#### 4.3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Rede brasileira fundada em 1948 com a Doceira do Pão de Açúcar, sendo que o primeiro supermercado somente foi aberto em 1959 (São Paulo)<sup>16</sup>. Atualmente o grupo possui 496 lojas, distribuídas entre as seguintes bandeiras:

TABELA 4. Caracterização do Grupo Pão de Açúcar

Bandeira	Participação das Vendas	Conceito de loja	Nº de lojas	Área de Vendas (m <sup>2</sup> )
Extra	47%	Hipermercado	62	465.918
Pão de Açúcar	34%	Supermercado de vizinhança	200	263.186
CompreBem <sup>17</sup>	17%	Supermercado Popular	171	221.282
Extra Eletro	2%	Eletroeletrônico	54	11.749

PÃO DE AÇÚCAR, **Apresentação a APIMEC**, 3 de dezembro 2003, Disponível em <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>, acessado em 21 de fevereiro de 2004.

Segundo dados da Abras (2003), as vendas do grupo atingiram R\$ 11,7 bilhões (14,6% do mercado), por meio de 7.901 check-outs. Atualmente o número de empregados da rede está cerca de 60.000.

<sup>16</sup> Fonte: <http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/historico.pdf>

<sup>17</sup> A bandeira CompreBem compreende as lojas anteriormente denominadas Barateiro e as lojas adquiridas junto a rede Jerônimo Martins (bandeira Sé).



#### 4.3.2. EVOLUÇÃO DA ÁREA DE MARCAS PRÓPRIAS E PRINCIPAIS OBJETIVOS

O grupo foi o pioneiro no lançamento do conceito de marcas próprias no Brasil. Em 1971 foram introduzidas as primeiras marcas próprias. Durante a década de 80 o grupo investiu em marcas próprias do tipo genérico. Estas marcas genéricas eram produtos brancos, não continham praticamente nenhum apelo, apenas o preço.

Em 2000, o grupo introduziu dois projetos de marca própria, nas redes Extra e Barateiro (atualmente CompreBem). Ambos focados em primeiro preço, com preços entre 40 e 50% mais baratos que os líderes. As experiências com estes projetos incentivaram a empresa a mudar de estratégia e reposicionar estas marcas próprias. O projeto desenvolvido, para obter este reposicionamento, foi baseado nos exemplos de algumas das redes líderes no que concerne às marcas próprias, conforme indica o Diretor de Marcas Próprias do grupo Pão de Açúcar Rodolpho de Freitas Neto:

“Para quem conhece um pouco o termo (marca própria) poderia citar como benchmark nosso, redes como o Loblaws no Canadá, Sainsbury e Mark Spencer na Inglaterra”.

As redes indicadas como *benchmark* são empresas que buscam constantemente a inovação e a diferenciação em seus produtos marca própria. Da leitura das experiências destas empresas, o Pão de Açúcar desenvolveu um projeto baseado em três pilares: embalagem, comunicação e inovação.

O projeto foi construído a partir de três “ondas”. Durante a 1ª onda foram reestruturados os projetos e as equipes da área, criando-se novos processos de desenvolvimento de produtos e escoando os produtos já existentes. Nesta fase foram redesenhados os produtos marca própria do Extra e do Barateiro, ambos deixaram de ser primeiro preço para assumir um posicionamento de qualidade comparável ao líder da categoria, mas com preços entre 20 e 25% menores.

A 2ª onda foi caracterizada pela criação de mais de 1500 produtos marca própria, lançamento do projeto Pão de Açúcar e pelo desenvolvimento de aproximadamente 100 fornecedores. Nesta fase, destaca-se o uso da insígnia do Pão de Açúcar nos produtos de marca própria. Até então a empresa utilizava um selo de qualidade para ligar os produtos à empresa, o selo Qualitá. Os produtos Pão de Açúcar estão posicionados com qualidade superior ao líder, com preços 10% menores o líder da categoria.

“Nós, até o ano de 2000, trabalhávamos com a marca Qualitá, uma marca fantasia, que já entregava a qualidade das marcas líderes. Nós tomamos a decisão de, pela primeira vez, explorar a marca Pão de Açúcar, reforçando toda aquela imagem, todo o conceito que a loja Pão de Açúcar já trazia para o cliente, e capitalizando nisso através do lançamento de marcas próprias (...)”

Neste momento a empresa se encontra implementado a última fase deste projeto, a 3ª onda. Nesta fase a empresa está criando campanhas exclusivas de marcas próprias, inovando em produtos e embalagens e fazendo programas de endomarketing para captar o suporte dos funcionários da empresa, principalmente os de loja, para as marcas próprias. Esta fase está marcada por uma mudança na forma como a promoção das marcas próprias era realizada.

Rodolpho de Freitas Neto apresenta três razões principais para a introdução de marcas próprias:

“(…) a questão de fidelização, a chance de a gente oferecer ao nosso cliente um serviço, uma gama de produtos diferenciados que ele não vai encontrar nas redes concorrentes do próprio Pão de Açúcar”.

“Como consequência disso (a fidelização) passa a ser uma grande arma competitiva de diferenciação frente a nossa concorrência”.

“Não esquecendo do acionista, a lucratividade é um ponto muito importante e nós como objetivo temos com a marca própria trazer sempre uma rentabilidade adicional ao nosso negócio”.

A questão da fidelização de clientes é abordada por Collins-Dood e Lindley (2002) como uma das vantagens da marca própria. Narasimham e Wilcox (1998) e Miquel et al. (2002) conceituam as marcas próprias da mesma forma que o Pão de Açúcar, ou seja, como uma arma estratégia. Já a rentabilidade é apresentada como vantagem por Narasimham e Wilcox (1998), Pauwels e Srinivasam (2001), Collins-Lood e Lindley (2002) e Corstjens e Lal (2000). Percebe-se desta forma que os objetivos do Pão de Açúcar com as marcas próprias são amplamente respaldados pela literatura.

#### 4.3.3. ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE MARCAS PRÓPRIAS

Para atingir os objetivos propostos o grupo Pão de Açúcar criou uma estrutura de marca própria semelhante a das multinacionais, conforme descreve Rodolpho de Freitas Neto:

“Agora não basta a gente botar no papel, e decidir sobre uma mudança de posicionamento. A gente teve que também revolucionar o processo de desenvolvimento de marca própria dentro da companhia. Para isso nós trouxemos um conceito similar às multinacionais, com algumas diferenças”.

A estratégia do Pão de Açúcar confirma as colocações de Halstead e Ward (1995), que sinalizam a adoção por parte dos varejistas das técnicas de marketing utilizadas por fabricantes de marcas nacionais.

Para tanto a empresa criou uma estrutura que conta com área de produto, área de qualidade, inovação e área de embalagens. A diferença com as multinacionais, fica por conta da presença do processo produtivo, que no caso do Pão de Açúcar continua sob responsabilidade

dos fornecedores. Rodolpho de Freitas Neto explica essa mudança de visão como uma quebra de paradigma:

“Essa grande mudança propiciou a quebra daquele paradigma que marca própria é simplesmente, até dentro da nossa companhia, era tratada como mais um item. Vamos colocar mais um item na categoria, vamos copiar o líder. A gente radicalizou. Marca própria não é mais um produto, marca própria deixa também de ser o conceito marca própria, para se tornar a nossa marca. Passamos a trabalhar o conceito de marca própria dentro do conceito com que as grandes multinacionais fazem todo um trabalho de desenvolvimento de suas marcas”.

A criação desta estrutura exigiu do Pão de Açúcar a busca de recursos humanos preparados para gerir uma estrutura que até então no Brasil somente era encontrada em multinacionais. O preparo dos executivos ligados ao programa de marcas próprias estaria diretamente relacionado com o crescimento das marcas próprias em empresas Canadenses e Européias (HOCH e BANERJI, 1993), suportando a estratégia adotada pelo Pão de Açúcar.

#### 4.3.4. ESCOLHA DAS CATEGORIAS

Em função do posicionamento de marca própria adotado pelo Pão de Açúcar, estão sendo selecionadas categorias onde existe a possibilidade de introduzir produtos caracterizados pela inovação e pela alta diferenciação.

“(...) só que em paralelo existe ainda uma grande demanda do cliente por produtos de alta diferenciação, produtos inovadores. A gente vê sempre em pesquisa o pessoal pedindo novidades. Acho que a gente tem um grande espaço, como existe no Reino Unido com o sucesso dessas grandes redes que eu citei anteriormente, de trabalhar muito a questão da inovação”.

As últimas investidas do grupo, em marcas próprias, foram em categorias de produto não abrangidas pelos fabricantes nacionais.

“Eu não vou me detalhar, mas nós lançamos recentemente no Pão de Açúcar um sorvete com tecnologia italiana, algo que é totalmente diferenciado das grandes marcas que existem aí no mercado. Uma linha de produtos congelados, um exemplo de kische, queijo brie, quebrando totalmente o que se oferecia normalmente na linha de congelados pelas grandes empresas. Também uma linha de refeições prontas, também sem similaridade no mercado e aqui ainda mais com o conceito de redução de calorias”.

Dunne e Narasimham (1999) indicam que as empresas varejistas americanas, seguindo o exemplo dos varejistas europeus, estão se voltando para a introdução de produtos do tipo *premium* e para a criação de novas categorias de produto. Ainda segundo os autores, pode-se dizer que as marcas próprias do tipo *premium* se caracterizam como aquelas que incentivam o desenvolvimento de categorias através da introdução de inovações. Este é claramente o caminho que o Pão de Açúcar decidiu seguir, novas categorias e produtos inovadores. O conceito de

inovação adotado pelo Pão de Açúcar relaciona-se com a introdução de produtos que não fazem parte do sortimento usual de um supermercado, não sendo produtos novos para o mundo.

#### 4.3.5. DEFINIÇÃO DO NÍVEL DE QUALIDADE DOS PRODUTOS MARCA PRÓPRIA

O Pão de Açúcar segmentou suas marcas próprias de forma que cada uma delas apresenta um nível diferente de qualidade, sempre partindo de um nível de qualidade ao menos igual ao líder. Esta estratégia está de acordo com o que sugerem Corstejans e Lal (2002), pois possibilita gerar diferenciação, lealdade à loja e lucratividade.

Para o caso das bandeiras CompreBem e Extra, o fator motivador da mudança do nível de qualidade inferior para um nível comparável com as marcas de fabricantes nacionais, foi a percepção de que o consumidor das classes mais baixas é o que menos pode errar, conforme explica Rodolpho de Freitas Neto:

“(...) e aqui é importante que tanto em pesquisa que nós fazemos no varejo como em pesquisas que a própria empresa faz, o público menos favorecido é aquele que menos pode errar, então é interessante olhar o share de algumas marcas líderes de mercado, a maior penetração vem das classes mais baixas”.

Portanto as marcas próprias das bandeiras CompreBem e Extra se caracterizam por buscarem a qualidade das marcas principais. Rodolpho de Freitas Neto salienta que o conceito de marca líder ou principal é um pouco distinto do conceito utilizado por outras redes:

“Quando eu falo qualidade das principais marcas, não simplesmente aquelas marcas que fazem liderança em termos de volume, de market-share, mas aquelas que são líderes em imagem na cabeça do cliente”.

Para a marca Pão de Açúcar foi criado o conceito de marca “gourmet”, conforme explica Rodolpho de Freitas Neto:

“(...) produtos diferenciados, na maioria das vezes com qualidade até superior às principais marcas, onde a idéia do grupo é lançar produtos que até então você não encontrava no varejo, você encontrava num restaurante, numa loja especializada, mas você não tinha no varejo. E derivamos também alguns conceitos de pioneirismo, produtos que a própria indústria ainda não oferecia e ainda não oferece ao consumidor. E também procurando aí, uma gama de produtos importados onde o grupo foi muito forte no passado, nós estamos retomando isso sob a marca própria. Entrando também numa área de procura de fornecedores não usuais”.

A empresa também lançou uma marca direcionada para o segmento de produtos saudáveis, ou seja, produtos do tipo light, diet e orgânicos. São produtos que se caracterizam por serem de qualidade *premium*. Esta marca, denominada Goodlight, está presente somente nas lojas da bandeira Pão de Açúcar, pois somente esta bandeira atinge o público alvo deste tipo de produto. Esta caracteriza uma das vantagens do Grupo Pão de Açúcar, ter bandeiras

direcionadas a públicos distintos, permitindo assim a criação de estratégias diferenciadas para cada segmento de clientes.

#### 4.3.6. ESCOLHA DOS FORNECEDORES DE MARCA PRÓPRIA

Hoch e Banerji (1993) indicam a importância da escolha dos fornecedores com base na questão da variabilidade da qualidade dos produtos, a qual seria um dos fatores utilizados pelos consumidores para avaliar as marcas próprias.

A escolha dos fornecedores é baseada numa especificação de produto desenvolvida pela Área de Qualidade da empresa. Para os produtos marca própria das bandeiras CompreBem e Extra as especificações são desenvolvidas de acordo com as especificações do produto líder.

Para a bandeira Pão de Açúcar (marcas Pão de Açúcar e Goodlight) as especificações são desenvolvidas no sentido de introduzir produtos inovadores, para tanto a empresa busca fornecedores regionais e estrangeiros. A escolha dos fornecedores pode ser considerada como um dos fatores críticos na introdução de marcas próprias do tipo *premium* (DUNNE e NARASIMHAM, 1999). Sendo assim deve existir uma maior preocupação do grupo com a escolha dos seus fornecedores.

A etapa seguinte do processo de seleção de fornecedores é a requisição de amostras de produto. Cada um dos fornecedores desenvolve amostras de produto, com base nas especificações definidas anteriormente pelo Pão de Açúcar, e as envia para análise. Estas amostras são submetidas a análises laboratoriais, e caso a amostra não atenda aos requisitos estabelecidos, este fornecedor é excluído do processo.

A segunda etapa é constituída por auditorias nas instalações fabris dos fornecedores. Nesta etapa existe um nível mínimo a ser atingido, caso isso não ocorra o fornecedor é excluído do processo.

Os fornecedores restantes têm suas amostras submetidas ao que a empresa considera a fase mais importante, os testes com consumidores. Para Rodolpho de Freitas Neto, esta fase é

“A fase que eu julgo como a mais importante, ou seja, depois das fases iniciais, nós pegamos as alternativas de fornecedores de marcas próprias, codificamos, chamamos os consumidores dentro dos nossos laboratórios, e testamos todos os produtos em testes cegos contra as marcas líderes de mercado, que também são codificadas”.

Nesta etapa são atribuídas notas para os atributos do produto, como por exemplo sabor, aroma, dissolução etc. Caso a amostra não atinja níveis satisfatórios existe a possibilidade de re-trabalhar o produto e submetê-lo novamente a testes cegos.

Depois que o produto atinge um nível de aprovação junto ao consumidor é escolhido o fornecedor. A partir daí a empresa passa a responsabilidade do processo para o setor de embalagens. Ao mesmo tempo a empresa negocia o contrato junto a este fornecedor selecionado. Fechado o contrato são negociados os lotes a serem entregues nos centros de distribuição. O primeiro lote entregue é submetido a testes para verificar se o produto está de acordo com o contratado.

A opção do Grupo Pão de Açúcar, de negociar com seus fornecedores os lotes de entrega, vai de encontro a uma das demandas dos fornecedores de marcas próprias (TOILLIER, 2003). Segundo a autora, os fornecedores desejam um maior planejamento e uma maior abertura do varejista no planejamento e negociação das entregas.

Do início do processo de seleção de fornecedores, até a chegada do produto no mercado, passam entre quatro e seis meses, dependendo das exigências legais necessárias para colocar o produto à disposição do consumidor. Se forem necessárias autorizações e registros legais, em órgãos como o ministério da saúde ou agricultura, o processo pode ser um pouco mais demorado.

#### 4.3.7. CONTRATO COM O FORNECEDOR DE MARCA PRÓPRIA

Os contratos do Pão de Açúcar, com seus fornecedores são firmados pelo prazo de um ano, com a possibilidade de renovação ilimitada. A empresa busca que estes fornecedores tenham uma segurança da longevidade da parceria para que possam realizar investimentos e introduzir inovações no produto. Para tanto a empresa oferece o suporte da sua Área de Qualidade e da Área de Embalagens.

Este tipo de parceria é desejada por fornecedores de marcas próprias (TOILLIER, 2003), pois representa uma maior confiança da rede varejista nos seus fornecedores. Criando, assim, a oportunidade de um relacionamento mais duradouro, onde ambas as empresas possam ter ganhos de rentabilidade no longo prazo.

#### 4.3.8. EMBALAGEM DA MARCA PRÓPRIA

As embalagens representam um papel muito importante para o Pão de Açúcar, conforme explica Rodolpho de Freitas Neto:

“Dentro do conceito de desenvolvimento, um pilar muito importante, fundamental, até porque nós não temos nem o orçamento das grandes marcas de mercado, e nossa idéia é sempre repassar vantagens para o nosso cliente, nossa grande arma de comunicação são as embalagens”.

Para o desenvolvimento das embalagens a empresa conta com uma área dedicada exclusivamente a isso. Esta área é responsável por realizar estudos de mercado e contratar agências especializadas. No desenvolvimento do novo posicionamento das marcas Extra, CompreBem, Pão de Açúcar e Goodlight, a área de Embalagens teve uma participação muito importante no processo, gerenciando os contatos entre o Pão de Açúcar e as empresas que assessoraram no desenvolvimento da nova identidade visual das marcas próprias do grupo.

A empresa tem investido grandes somas no desenvolvimento de embalagens. Segundo informações da empresa, o grupo já responde por 3% do mercado brasileiro de *design*, com investimentos de R\$ 4 milhões no ano de 2002. Pesquisas realizadas com consumidores apontam para o sucesso destas iniciativas, visto que as embalagens foram classificadas pelos clientes como modernas e inovadoras, mantendo o mesmo padrão das embalagens das principais marcas do mercado.

#### 4.3.9. POLÍTICA DE PREÇO DA MARCA PRÓPRIA

Devido à mudança de posicionamento das marcas próprias o Pão de Açúcar diminuiu as margens que tinha frente aos fabricantes nacionais. As antigas margens que chegavam a ser 50% inferiores passaram a ser muito menores. Para as marcas próprias do Extra e do CompreBem estas margens ficaram entre 20 e 25% abaixo das marcas líderes. Já para as marcas próprias Pão de Açúcar e Goodlight esta margem fica nos 10%.

#### 4.3.10. PROMOÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS

A promoção das marcas próprias representa, junto com o produto e a embalagem, um dos pontos mais importantes para a empresa no desenvolvimento deste novo posicionamento das marcas próprias. A ferramenta promocional mais utilizada pela empresa é composta por ações no ponto de venda, conforme explica Rodolpho de Freitas Neto:

“Outra coisa que nós aprendemos também, internamente, é que não adianta ter o melhor produto, embalagem e um custo super competitivo, se a gente não tratar o ponto de venda da mesma forma que a própria indústria faz. Então dentro da nossa estrutura nós temos uma estrutura de Trade Marketing, que é responsável em fazer com que aqueles produtos que foram elaborados, que nasceram para o seu lançamento, eles passam a ter vida própria dentro do ponto de venda. Então essa foi outra quebra de paradigma interno, investimos pesadamente no ponto de venda”

Fabricantes de marcas próprias solicitam “que o varejo tenha maior atuação no ponto de venda, da mesma forma que as grandes marcas nacionais” (TOILLIER, 2003, p. 91). Estas

considerações provêm da vontade dos fornecedores de que as vendas das marcas próprias cresçam, favorecendo tanto o varejista como o fornecedor.

Os investimentos em ações no ponto de venda estão distribuídos entre inúmeras iniciativas. A empresa passou a valorizar a questão da exposição dentro da loja, com a introdução de um conceito de massificação da exposição, através de ilhas de produtos acompanhadas de farto material de merchandising e terminais fixos destinados exclusivamente às marcas próprias, entre outras iniciativas.

Também foi criada uma estrutura de promotoras no ponto de venda. Estas são responsáveis por apresentar os produtos aos consumidores e por conduzir degustações. Essas iniciativas são consideradas importantes pela empresa para combater a antiga imagem das marcas próprias do próprio grupo Pão de Açúcar, conforme Rodolpho de Freitas Neto:

“Em todas as lojas do Extra nós temos uma equipe de promotoras, é muito importante até porque o consumidor durante muitos anos foi impactado por produtos com uma qualidade inferior ao líder, então a gente está tentando quebrar cada vez mais essa relação com o passado. E também a degustação que, acredito eu, seja uma das principais armas para quebrar essa visão do passado que já estamos evoluindo muito bem”.

A empresa também passou a explorar as ofertas anunciadas via tablóide, introduzindo periodicamente tablóides específicos das marcas próprias da rede. Outra iniciativa conduzida pela empresa foi de passar a trabalhar com marketing direto. Através das bases de dados dos cartões de fidelidade da empresa, foram feitas comunicações dirigidas às residências destes consumidores. Estas comunicações buscam apresentar o conceito de marca própria de alta qualidade e incentivar o consumidor a experimentar os produtos, através de brindes e promoções.

A empresa não se restringiu a trabalhar apenas no ponto de venda. Também foram desenvolvidas peças para a mídia de massa, ou seja, anúncios em revistas e jornais de grande circulação. Estas iniciativas têm por objetivo apresentar as marcas próprias da rede para os seus clientes, e incentivar aqueles consumidores que não são clientes da rede a conhecerem os produtos e serviços oferecidos pelo grupo.

“(…) criamos um filme de televisão que foi colocado nas grandes emissoras para mostrar o caráter não só promocional, coisa que todo mundo sempre fez, mas para pela primeira vez fazer um trabalho institucional do que está por trás dos nossos produtos de marca própria”.

Neste trabalho institucional o grupo mostra toda a infra-estrutura que está por detrás do desenvolvimento das marcas próprias, buscando apresentar o novo posicionamento das marcas próprias do grupo.



#### 4.3.11. POLÍTICA DE MARCAS

A estratégia de marcas do Grupo Pão de Açúcar está estruturada da seguinte forma:

- Para a bandeira Pão de Açúcar, caracterizada por atender um público classe A/B, foram inseridas marcas próprias do tipo *premium*.
- As bandeiras Extra e CompreBem apresentam o mesmo tipo de marca, com qualidade igual ou superior ao líder, apesar de atenderem a públicos distintos.

Rodolpho de Freitas Neto assim explica o novo posicionamento dos produtos marca própria das bandeiras CompreBem e Extra:

“(…) independente da classe social, ambos tanto o projeto para o Barateiro (atualmente CompreBem), quanto o projeto para o Extra, nós garantimos e passamos a trabalhar no mínimo com a qualidade das principais marcas de mercado”.

“Como consequência desse movimento, o preço que chegou a no passado ser por volta de 40% ou 50% com relação à diferença para a marca líder, hoje nós trabalhamos numa média que pode até chegar, em alguns casos, a 25%”.

“(…) nós consideramos hoje que tanto o Extra como o CompreBem, nós entregamos a melhor equação de valor”.

Para a bandeira Pão de Açúcar a empresa tomou a decisão de explorar a marca da rede, conforme explica Rodolpho de Freitas Neto:

“Nós tomamos a decisão de, pela primeira vez, explorar a marca Pão de Açúcar, reforçando toda aquela imagem, todo o conceito que a loja Pão de Açúcar já trazia para o cliente, e capitalizando nisso através do lançamento de marcas próprias, numa linha de produtos totalmente sofisticada”.

“O que está por trás disso? São produtos diferenciados, na maioria das vezes com qualidade até superior às principais marcas, onde a idéia do grupo é lançar produtos que até então você não encontrava no varejo, você encontrava num restaurante, numa loja especializada, mas você não tinha no varejo”.

Além dos produtos marca própria com a marca Pão de Açúcar, a empresa introduziu, apenas na bandeira Pão de Açúcar, uma nova marca denominada “Goodlight”. Rodolpho de Freitas Neto explica assim a introdução dessa marca:

“E em paralelo também fizemos um trabalho direcionando todo o lado de produtos saudáveis, sejam eles light, diet ou orgânicos, para uma segunda marca exclusiva também da bandeira Pão de Açúcar, a marca Goodlight”.

“(…) Goodlight já é um conceito completamente inovador, focado em vida saudável, com uma qualidade (...)”

Para ambos os casos, Pão de Açúcar e Goodlight, a empresa buscou lançar produtos marca própria diferenciados, baseados num conceito de inovação.

“Em ambos os casos então nós temos realmente uma linha de produtos totalmente diferenciados, um conceito de inovação, e quando existe uma similaridade de marcas no mercado com relação às principais indústrias destes países a gente chega a trabalhar numa diferença que pode dar ao consumidor uma vantagem de 10% em termos de preço”.

#### 4.3.12. PERSPECTIVAS FUTURAS

O Grupo Pão de Açúcar prevê grandes crescimentos para as marcas próprias nos próximos anos. O objetivo da empresa é que as marcas próprias alcancem uma participação de 15% nas vendas do grupo. O prazo para atingir esse objetivo é 2007. Para justificar essa perspectiva de crescimento a empresa apresenta os resultados atingidos até agora com o novo posicionamento adotado pelas marcas próprias da empresa.

As vendas de marcas próprias da empresas apresentaram um crescimento de 119% entre 2002 e 2003. Em 2002 as vendas das marcas próprias (872 produtos) foram de R\$ 165.885.272,00, passando em 2003 para R\$ 255.753.835 (1.850 produtos), conforme Pão de Açúcar (2003, s. 69). Assim analisa Rodolpho de Freitas Neto o crescimento das marcas próprias no Pão de Açúcar:

“Enquanto tem aquela velha história de que o mercado está em dificuldades, as pessoas acreditando que o consumo está caindo em várias categorias, a gente tem conseguido suplantar essa tendência de queda de mercado nesse ano de 2003”.

Dados do Pão de Açúcar (2003) indicam com maiores detalhes o crescimento das marcas próprias do grupo:

- Os produtos marca própria da bandeira Extra apresentaram um crescimento de 96%, entre 2002 e o 1º semestre de 2003;
- Quando da realização de uma campanha exclusiva das marcas próprias do Extra, a participação atingiu um pico de 14,8% das vendas, estabilizando-se em 12,9% em setembro de 2003.
- As vendas das marcas próprias da bandeira CompreBem cresceram 56%, entre 2002 e o 1º semestre de 2003.
- Quando da campanha exclusiva das marcas próprias CompreBem, a participação nas vendas atingiu 17,9% de participação, estabilizando-se em 15,3%, em setembro de 2003.

- As marcas próprias da marca Goodlight apresentaram um crescimento de 246%, no período entre 2002 e o 1º semestre de 2003.

Com os resultados apresentados, a empresa conseguiu conquistar a liderança ou vice-liderança na maioria das categorias onde inseriu produtos. Destacam-se também os resultados da linha Goodlight, que apesar de ser composta por um número limitado de produtos já detêm 10% da categoria de produtos.

#### 4.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS APRESENTADOS

As diferenças e semelhanças apresentadas pelos varejistas estudados são consolidadas neste tópico. Desta forma, as diversas estratégias adotadas e seus impactos são identificadas.

##### 4.4.1. OBJETIVOS DAS EMPRESAS COM AS MARCAS PRÓPRIAS

As três empresas estudadas tem como propósito geral a fidelização de clientes, por meio da oferta de um produto que não se pode encontrar em outra rede. Collins-Dood e Lindley (2002) afirmam que essa vantagem se dá pela diferenciação da imagem da loja para os consumidores. Corstejans e Lal (2000) destacam que as marcas próprias aumentam o custo de troca de loja. A fidelização de clientes é a base na obtenção de maiores níveis de lucratividade.

Além da fidelização, a Sonae se preocupa em aumentar os ganhos da categoria como um todo. Essa visão vai de encontro à posição do Carrefour, que se direciona mais à questão do poder de negociação frente aos fornecedores nacionais. A linha adotada pelo Carrefour foi abordada por diversos autores, como Narasimham e Wilcox (1998) e Pauwels e Srinivasam (2001), que consideram a marca própria uma ferramenta importante na busca de concessões junto aos fabricantes nacionais. A linha de atuação da Sonae é apresentada por Pauwels e Srinivasam (2001), que identificam a possibilidade de crescimento global da categoria quando uma marca própria é introduzida.

O Pão de Açúcar investe na marca própria como uma arma competitiva frente à concorrência, o que não é tão claro nas outras duas empresas. Para a Sonae e o Carrefour, essa característica da marca própria fica subentendida quanto à fidelização de clientes.

##### 4.4.2. ESTRUTURA DA ÁREA DE MARCAS PRÓPRIAS

Com relação à estrutura de gerenciamento das marcas próprias, é possível identificar três níveis distintos. O Carrefour possui a mais enxuta, pois não tem áreas responsáveis pelo desenvolvimento de embalagem e produto (qualidade). Já o grupo Sonae se encontra num nível

intermediário, contando com as áreas ausentes na estrutura do Carrefour, mas ainda trabalhando com suporte externo. O Pão de Açúcar traz o exemplo mais desenvolvido. Partindo de uma estratégia de marcas próprias ambiciosa, a empresa criou uma estrutura mais abrangente de desenvolvimento, internalizando os distintos departamentos necessários para a oferta de produtos do tipo *premium*.

Segundo Aaker (1998), a base para a construção de uma vantagem competitiva está na existência de ativos ou competência e nas sinergias entre as diversas unidades da empresa. Barney (1991) agrega dizendo que uma vantagem competitiva sustentável está relacionada com a impossibilidade dos competidores copiarem a estratégia sendo implementada.

A partir desse referencial, pode-se afirmar que o Pão de Açúcar apresenta a estrutura mais adequada para a construção de uma vantagem competitiva. A iniciativa de desenvolver internamente as diferentes exigências de um programa de marcas próprias favorece a consolidação de uma base de conhecimentos, configurando-a como uma vantagem competitiva sustentável.

Dunne e Narasimham (1999) apresentam o caso da empresa Loblaws, que montou uma estrutura interna de pesquisa e desenvolvimento, responsável pela criação de produtos para novas categorias. Esse exemplo aponta a postura extrema de um varejista diante das marcas próprias, na medida em que concentra todas as etapas do desenvolvimento do produto. O Pão de Açúcar, mesmo com um alto grau de internalização de processos, não atinge o nível proposto pelos autores.

Na figura 21, são visualizadas as estruturas dos participantes do estudo.

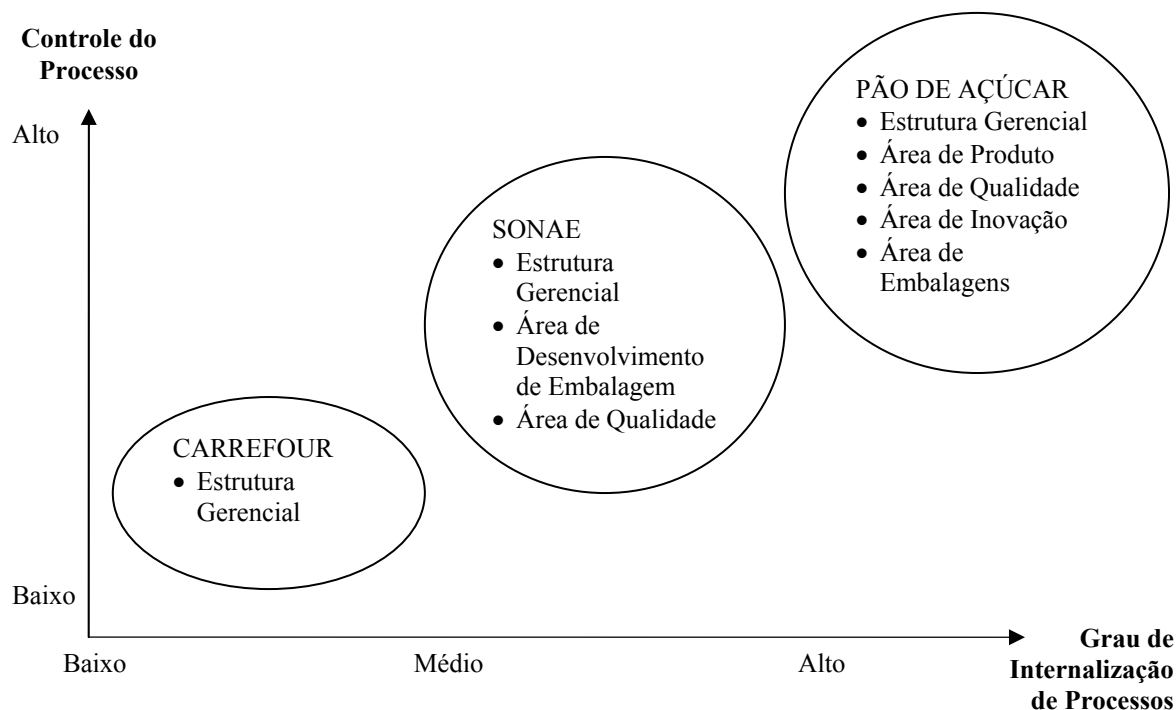


FIGURA 21 - Grau de internalização de processos X Controle do Processo  
 Fonte: Dados da Pesquisa

A figura apresenta o impacto nas possibilidades de controlar o processo, o que pode configurar a formação das vantagens competitivas sustentáveis.

#### 4.4.3. POSICIONAMENTO DE PRODUTO

As três empresas têm a mesma visão quanto às marcas de primeiro preço. As empresas consideram que esses produtos tendem a prejudicar a imagem das marcas próprias. Portanto a Sonae e o Carrefour fazem uma clara distinção entre esses produtos e as marcas próprias, enquanto o Pão de Açúcar decidiu abandonar totalmente essa estratégia.

De acordo com Toillier (2003, p.95), “Em relação ao primeiro preço, os entrevistados (fornecedores de marcas próprias para o varejo) percebem que ele é interessante para melhor posicionar a marca própria, pois, assim, ela não é tratada como o produto mais barato da categoria”. Essas considerações vão ao encontro do posicionamento adotado pelas empresas que ainda mantêm marcas primeiro preço, em especial o Carrefour, que sinaliza explicitamente que a intenção é absorver a imagem de baixa qualidade que o consumidor têm das marcas próprias.

Carrefour e Sonae trabalham com posicionamentos de produto muito similares: a oferta de produtos de qualidade comparável ao líder e, em alguns casos, até superior.

O Pão de Açúcar decidiu segmentar suas marcas próprias. Os produtos das bandeiras Extra e CompreBem propõem preço e qualidade semelhantes aos líderes de mercado. Os produtos Pão de Açúcar - marcas Pão de Açúcar e Goodlight – focam o segmento *premium*, cuja precificação está próxima às marcas nacionais (10% menor), enquanto a qualidade é superior.

De forma geral, as empresas seguem as orientações de Corstejans e Lal (2000), pois introduzem produtos de qualidade aceitável/alta, que permitem criar lealdade à loja. A estratégia da bandeira Pão de Açúcar segue a sugestão de Dunne e Narasimham (1999), no que se refere a preço e qualidade das marcas próprias.

A figura 22 facilita a visualização dessas estratégias de preço e qualidade.

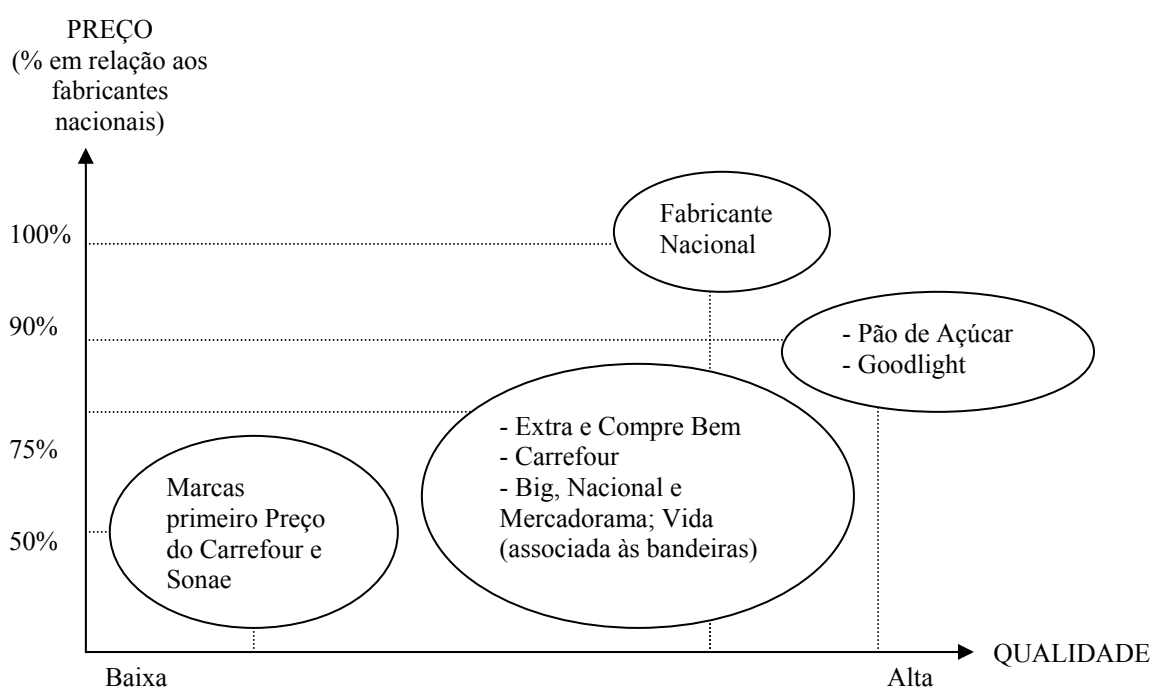


FIGURA 22 - Posicionamento das marcas próprias – Preço vs Qualidade  
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.4.4. CATEGORIAS DE PRODUTO

As empresas estudadas trazem uma resposta similar no que se refere às escolhas iniciais de categorias para a introdução de marcas próprias. Inicialmente, optaram por produtos *commodities*. Essa estratégia se justifica por questões de volume/giro, além da maior facilidade de aceitação pelos consumidores, conforme Hoch e Banerji (1993), Szechtman (2002) e Sethuraman e Cole (1999). A ampliação do sortimento segue a iniciativa com *commodities*.

TABELA 5. Número de Categorias

	<b>Carrefour</b>	<b>Sonae</b>	<b>Pao de Acucar</b>
<b>2001</b>	157	131	162
<b>2002</b>	166	129	158
<b>2003</b>	186	169	155

Fonte: ACNIELSEN, 9º Estudo Anual de Marcas Próprias, 2003.

Os dados da tabela 5 indicam que o número de categorias entre 2001 e 2002 não sofreu mudança significativa tanto para o Carrefour quanto para a Sonae, em oposição à expansão de 2003. O Pão de Açúcar apresenta uma ligeira redução entre 2001 e 2003, relacionada à alteração do posicionamento e à retirada das marcas primeiro preço do mercado.

TABELA 6. Numero de Itens Marca Própria por Rede Varejista

<b>Cestas</b>	<b>Pão de Açúcar</b>	<b>Carrefour</b>	<b>Sonae</b>
<b>Alimentar</b>	1.094	937	1.892
<b>Limpeza e Caseira</b>	249	303	638
<b>Higiene e Saúde</b>	309	304	796
<b>Bazar</b>	617	1.236	1.044
<b>Têxtil</b>	7.185	2.193	99
<b>Eletroeletrônicos</b>	5	51	8
<b>TOTAL</b>	<b>9.459</b>	<b>5.024</b>	<b>4.477</b>
<b>Produtos MN* / FP**</b>	0	286	1.046
<b>TOTAL COM MN / FP</b>	<b>9.459</b>	<b>5.310</b>	<b>5.523</b>

Fonte: ACNIELSEN, 9º Estudo Anual de Marcas Próprias, 2003.

\*MN-Manipulados; \*\*FP-Fabricacao Própria

Os números da Sonae e do Carrefour apontam que há pouco espaço para a expansão das marcas próprias dentre as categorias existentes nessas redes. Com isso, as empresas estão buscando novas categorias. Enquanto a estratégia de ambas está ligada a esse saturamento, o Pão de Açúcar se decidiu por novas categorias devido a sua estratégia de mudança de posicionamento.

Todos os varejistas estão desenvolvendo produtos ligados à saúde (linhas *light*, *diet* e orgânicas), pois apostam na tendência desse tipo de categoria de marcas próprias no Brasil. Apenas o Pão de Açúcar também está trabalhando outras categorias para os produtos *premium*. Dunne e Narasimham (1999) associam a criação de novas categorias com marcas próprias *premium*, já que apostam que somente esse segmento tem o apelo necessário junto aos consumidores. Em oposição à afirmação dos autores, o Carrefour e a Sonae destacam o desempenho satisfatório dos produtos de saúde.

De acordo com a tabela 6, o Carrefour e a Sonae consideram marca própria os produtos manipulados (como carnes e laticínios) e os de fabricação própria (a exemplo de produtos de

padaria). A Sonae destaca que a estratégia segue o modelo adotado pela rede inglesa Tesco, relacionando-o com a elevada participação de mercado das marcas próprias na Inglaterra. O Pão de Açúcar não considera marca própria esse produtos.

<b>Tipo de Categoria</b>	<b>Categorias em Geral</b>	<b>Categorias de Saúde</b>	<b>Categorias de Produtos Manipulados ou de Fabricação Própria</b>	<b>Categorias de Produtos <i>Premium</i></b>
<b>Empresa</b>				
<b>Sonae</b>	Sim	Sim	Sim	Não
<b>Carrefour</b>	Sim	Sim	Sim	Não
<b>Pão de Açúcar</b>	Sim	Sim	Não	Sim

QUADRO 10. Presença das Marcas Próprias nas Diferentes Categorias

Fonte: Dados da Pesquisa

No quadro 10, resumem-se as categorias de atuação das empresas estudadas. Destaca-se a ausência do Pão de Açúcar nas categorias de produtos manipulados ou de fabricação própria, mas sua exclusividade em segmentos *premium*.

#### 4.4.5. ESTRATÉGIA DE MARCAS

Com relação à estratégia de marcas, o Carrefour é o caso mais exemplar de uso da marca da rede nos produtos marca própria. A única exceção é a marca Allbeer, lançada pelo Carrefour para introdução na categoria de cerveja, pois a empresa considera que segmentos como este não devem ser associados com o nome da bandeira. A decisão é resultado da política do grupo de não estender seu nome a produtos alcoólicos, além da força das marcas nacionais nessa categoria.

A Sonae utiliza as bandeiras da rede como marca de seus produtos. Mesmo a marca Vida, destinada especificamente a produtos de saúde, está ligada às bandeiras do varejista. Um exemplo são os produtos de saúde da bandeira Nacional, que levam a marca Nacional Vida.

O Pão de Açúcar trabalha com uma estratégia mista, aplicando tanto a bandeira da rede quanto marcas diferenciadas, a exemplo da linha Goodlight. Mesmo nesses casos, a empresa adiciona o selo do grupo, a fim de manter a ligação entre as marcas próprias e a rede.

O Quadro 11 consolida essas diferenças nas estratégias de marca adotadas:

<b>Estratégia</b>	<b>Marcas Primeiro Preço</b>	<b>Marcas da Bandeira</b>	<b>Novas Marcas Associadas a Bandeira</b>	<b>Novas Marcas Sem Associação com a Bandeira</b>
<b>Empresa</b>				
<b>Sonae</b>	Sim	Sim	Sim	Não
<b>Carrefour</b>	Sim	Sim	Não	Sim
<b>Pão de Açúcar</b>	Não	Sim	Sim	Não

QUADRO 11. Estratégias de Marcas das Empresas Pesquisadas

Fonte: Dados da Pesquisa



A estratégia de utilizar a bandeira da rede como marca da marca própria é sugerida pela Abras (2002) e por Fitzell (1992), o último indica a utilização do próprio nome da empresa como a estratégia adequada para garantir o sucesso das marcas próprias. Para o autor, este sucesso estaria relacionado com a identificação do produto com a rede, com a obtenção do apoio da área operacional e da alta administração.

A estratégia de estender a bandeira da rede para a marca própria é sugerida pela Abras (2002) e por Fitzell (1992). O autor acredita que isso funciona como uma garantia para o sucesso do programa, devido à identificação do produto com a rede e à obtenção de apoio da área operacional e da alta administração. Essa estratégia pode ser considerada como extensão de marca, o que é considerado por Keller e Aaker (1992) como facilitador na aceitação dos consumidores. Todos os entrevistados vão ao encontro dessa preocupação, visto que um dos principais objetivos é a fidelização de consumidores. Todavia, nas entrevistas, percebe-se o receio dos efeitos negativos que uma marca própria pode trazer para a marca da rede, conforme a teoria dos efeitos recíprocos, proposta por Swaminathan et al. (2001). Aaker e Keller (1990).

Aaker e Keller (1990) alertam para os limites das extensões de marca, identificados pela Sonae e pelo Carrefour nos casos de vinho e cerveja, respectivamente. Marcas de prestígio contornam, em parte, a problemática devido a sua força nas extensões (PARK et al., 1991). O Grupo Pão de Açúcar, cuja bandeira é percebida como de alta qualidade pelo público A/B, enquadra-se nessa descrição, o que amplia as categorias em que consegue estender com sucesso sua marca. A rede, contudo, não informou quais categorias considera inadequadas para marcas próprias, impedindo uma avaliação mais completa de suas preocupações acerca desse tema.

#### 4.4.6. ESCOLHA DE FORNECEDORES

A escolha de fornecedores é realizada de forma muito similar pelas empresas estudadas: todas utilizam processos de licitação ou concorrência. Para produtos de qualidade equiparável ou superior ao líder, as empresas estudam marcas nacionais para determinar as especificações técnicas das marcas próprias. Com base nessas especificações, os fornecedores enviam amostras para avaliação. E, seguida, faz-se testes com consumidores, que buscam identificar entre as diferentes amostras a que mais se assemelha aos produtos dos fabricantes nacionais. Paralelamente, os varejistas realizam auditorias de fábrica, a fim de certificar que as exigências feitas estão sendo cumpridas. De acordo com os resultados das análises laboratoriais e testes com consumidores, o fornecedor pode submeter uma amostra reformulada para nova avaliação, caso a primeira amostra seja rejeitada.

Quanto ao porte dos fornecedores, destaca-se que o Carrefour sinaliza clara preferência pelos menores. Essa decisão visa uma independência econômica do varejista em relação aos seus parceiros. A Sonae, por sua vez, expressa indiferença quanto a essa variável. Em ambos os casos, há contratos de fornecimento tanto com empresas médias, pequenas e grandes (geralmente, fornecedores de marcas nacionais). A opção pelos grandes fabricantes se relaciona a problemas como a inferioridade na capacidade técnica e produtiva dos concorrentes menores.

O Pão de Açúcar e o Carrefour trabalham com iniciativas de desenvolvimento de fornecedores, enquanto a Sonae se mantém aparte. A primeira rede realiza esse incentivo, visando sua proposta de oferecer produtos não comumente presentes no varejo. A preocupação do Carrefour, também compartilhada pelo Pão de Açúcar, é a inexistência de fornecedores capacitados ou interessados em fornecer marcas próprias.

Com relação a fornecedores de itens *premium*, Dunne e Narasimham (1999) indicam como atributos a serem analisados a experiência em desenvolvimento de produto e a sofisticação dos métodos de produção. Essa linha não é seguida pelo Pão de Açúcar, que opta por fornecedores estrangeiros e de menor porte para sua linha *premium*. A justificativa da empresa remete às características dos produtos introduzidos, já que é preciso buscar fontes alternativas para o que não é ofertado no varejo nacional. Essa decisão implica, quase sempre, na composição de uma estrutura de desenvolvimento de produtos dentro da organização, que, no Pão de Açúcar, foi implementada por meio das áreas de Embalagem, Inovação e Produto.

Fitzell (1992) considera o contrato com fornecedores como uma das atividades-chave do lançamento de uma marca própria, já que garante ao varejista a continuidade do fornecimento, a qualidade desejada dos produtos e as condições de entrega.

As três empresas adotam a mesma política quanto aos contratos, que são firmados por doze meses e com renovação automática. Podem ser classificados como de curta duração, quando comparados aos de cinco anos, assinados pela empresa varejista estudada por Ostwald (2001). No Carrefour, ao completar o primeiro ano de contrato, o relacionamento é avaliado. Essa é uma possível razão para acordos tão curtos, pois o fornecedor está sempre dependente das decisões anuais da empresa. De acordo com Toiller (2003), os fornecedores de marcas próprias julgam os contratos como imparciais e rigorosos em demasia, ao contrário da percepção positiva dos acordos de longa duração.

Tanto a Sonae quanto o Carrefour não negociam os volumes de entrega: é determinado exclusivamente pelo giro do produto nas lojas. Essa postura não é verificada na rede Pão de Açúcar, provavelmente devido à negociação prévia exigida pelos fornecedores contratados para produtos *premium* (externos, de pequeno porte e com produtos diferenciados). Esses fabricantes

não têm, constantemente, condições de mudar sua programação de produção e entrega com base no giro das lojas.

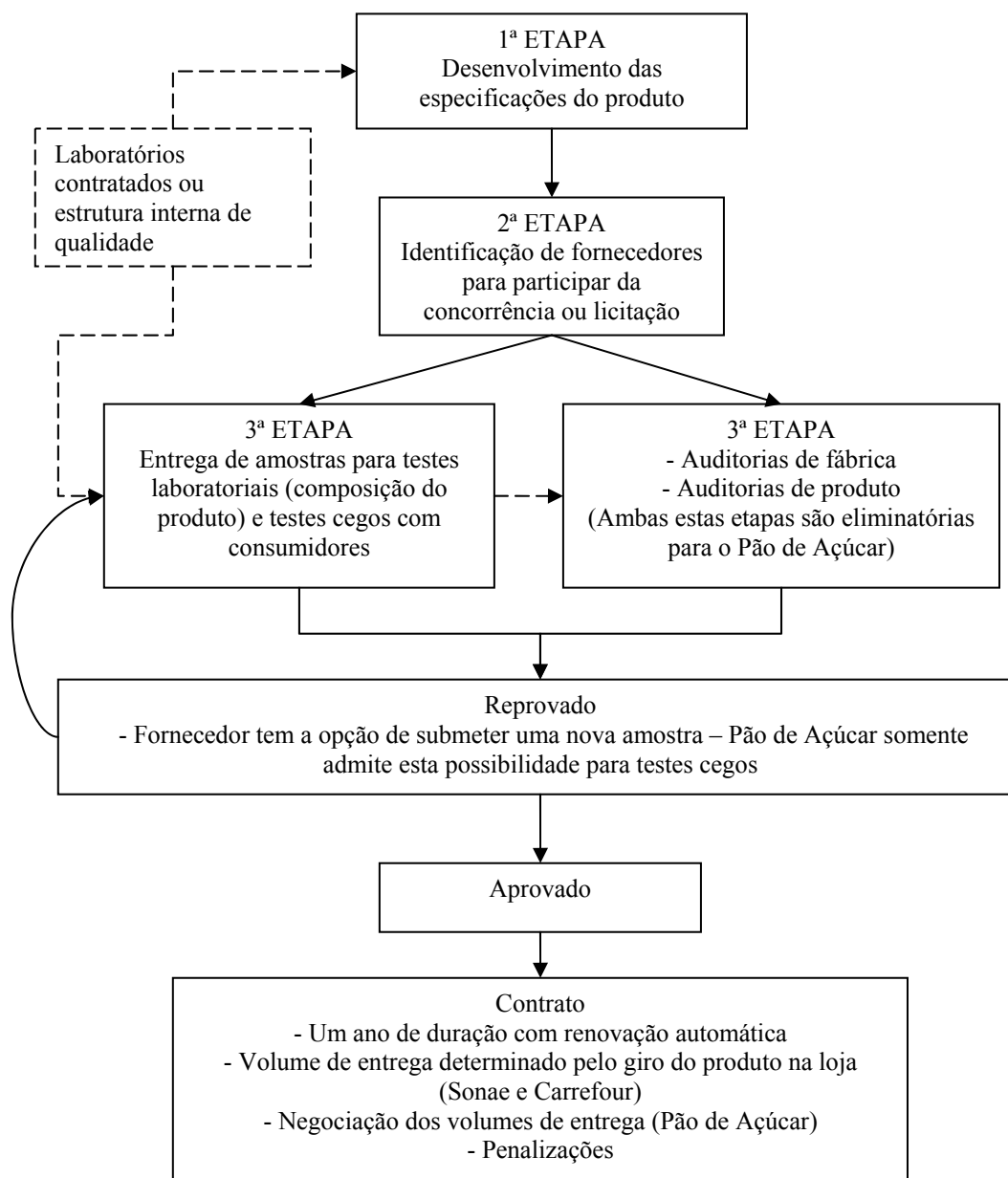


FIGURA 23 - Processo de Escolha de um Fornecedor

Fonte: Dados da Pesquisa

A figura 23 apresenta um resumo acerca da condução do processo de escolha de um fornecedor de marcas próprias pelas empresas pesquisadas. Após essa etapa, as atenções dos varejistas se voltam para o desenvolvimento da embalagem, conforme segue.

#### 4.4.7. EMBALAGENS DAS MARCAS PRÓPRIAS

As três empresas contam com apoio externo no desenvolvimento das suas embalagens, mas varia o grau em que isso se dá. O Carrefour não possui um departamento focado exclusivamente em embalagens, transferindo o trabalho para agências de propaganda. As empresas contratadas pelo Carrefour se baseiam numa carta gráfica que rege as embalagens do grupo em nível mundial. Também recebe o suporte da auditoria no que tange às questões legais das embalagens. O varejista se destaca dos outros pesquisados ao trazer grande preocupação com a praticidade de suas embalagens, procurando adequá-las ao perfil dos consumidores (a exemplo das embalagens menores).

A área de embalagens da Sonae é composta por dois responsáveis pelo gerenciamento das três agências contratadas. A empresa identifica alguns problemas, em especial, quanto ao volume mínimo estipulados por alguns fornecedores de embalagem (caso da Tetra-Pak). Cada uma das bandeiras do grupo apresenta um padrão de embalagem distinto.

A área mais estruturada entre os respondentes é a do Pão de Açúcar, mas que ainda assim contrata agências de *design* para desenvolver suas embalagens. A organização considera a embalagem um dos pontos cruciais no lançamento da marca própria. Corroboram essa afirmação os números dos investimentos do varejista junto a empresas de *design* - representaram 3% do mercado brasileiro em 2002.

#### 4.4.8. CONTROLE DE QUALIDADE DAS MARCAS PRÓPRIAS

As três redes trazem iniciativas no controle da qualidade de seus produtos. Esse acompanhamento pode ser realizado por auditorias independentes e/ou pela estrutura interna.

A Sonae utiliza ambas as propostas na averiguação da qualidade das marcas próprias. O suporte interno se volta para análises sensoriais das amostras de produto, recebidas no momento de escolha de novos fornecedores. Também se responsabiliza por auditorias de fábrica e na definição das especificações de produto. Para o controle das marcas próprias que já se encontram no mercado, são chamadas empresas de auditoria.

O Carrefour conta exclusivamente com o trabalho da empresa SGS. A auditora realiza, exceto pela não utilização de testes sensoriais, todas as atividades que, na Sonae, encontram-se divididas. Na contramão, o Pão de Açúcar restringe o controle de qualidade ao âmbito interno.

As diferentes estratégias estão resumidas no quadro 12.

<b>Estratégia Empresa</b>	<b>Especificação de Produto</b>	<b>Auditoria de Fábrica</b>	<b>Auditoria de Produto</b>	<b>Testes Sensoriais</b>
<b>Sonae</b>	Estrutura interna	Estrutura interna	Empresa de Auditoria	Estrutura interna
<b>Carrefour</b>	Empresa de Auditoria	Empresa de Auditoria	Empresa de Auditoria	n.d.
<b>Pão de Açúcar</b>	Estrutura interna	Estrutura interna	Estrutura interna	Estrutura interna

QUADRO 12. Estratégias de Auditoria das Empresas Pesquisadas

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.4.9. PROMOÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS

As ações promocionais dos varejistas estudados se direcionam ao ponto de venda e aos tablóides. No ponto de venda, abrangem a utilização de demonstração, degustação de produtos, distribuição de amostras grátis, posicionamento dos produtos na gôndola e exposições especiais de produto (como as ilhas de produtos marca própria). Os tablóides são fundamentais na divulgação das marcas próprias. Os produtos dos varejistas têm espaço garantido nos tablóides comuns, além de contarem com impressões exclusivas.

O Carrefour se diferencia por meio da estratégia de comunicação integrada. Nos períodos de lançamento de tablóides específicos de marca própria, todos os esforços promocionais do grupo se concentram nesses produtos: outras mídias são acionadas, como televisão, rádio e *outdoors*.

O trabalho de promoção das marcas próprias do Pão de Açúcar merece destaque: criou-se uma área de Trade Marketing, direcionada à exposição das marcas próprias no ponto de venda. Além das ações no ponto de venda e dos tablóides, filmes institucionais são veiculados com o intento de transmitir o conceito da sua marca própria. A proposta de marketing direto também procura conceituar o novo posicionamento desses produtos. A mídia de massa (jornais e revistas) compõe, por fim, os esforços promocionais da empresa voltados às marcas próprias.

##### 4.4.9.1. PROMOÇÃO INTERNA DAS MARCAS PRÓPRIAS

A promoção interna das marcas próprias é considerada central por Ostwald (2001) e pela Abras (2002). Essa iniciativa ambiciona a aceitação e o apoio dos funcionários de loja, atributos fundamentais para o sucesso do programa. Esse pensamento é compartilhado pelos varejistas pesquisados, que encaminham muitas atividades para a divulgação das marcas próprias entre os funcionários.

Carrefour e Sonae aplicam iniciativas similares: distribuição de amostras grátis, inserção de notícias sobre as marcas próprias em jornais internos, competições entre lojas etc. Mesmo

diante disso, a Sonae percebe deficiências em seus esforços voltados ao público interno, conforme observado pela entrevistada. No Pão de Açúcar, a preocupação com o endomarketing das marcas próprias é destacada, entretanto sem fornecer informações mais precisas de suas atividades.

#### 4.4.10. CONTROLE DO DESEMPENHO E RESULTADOS ALCANÇADOS

Na parte dedicada ao controle do desempenho das marcas próprias, são abordadas apenas as estratégias do Carrefour e da Sonae, já que essas informações não foram disponibilizadas pelo Pão de Açúcar.

O acompanhamento do desempenho das marcas próprias é realizado diária, mensal e anualmente. As análises de dia-a-dia procuram detectar problemas mais graves e urgentes; as mensais revêem as estratégias e redirecionamentos necessários; as anuais abarcam medidas mais importantes, como a retirada de produtos.

A Sonae faz suas avaliações com relação a objetivos em unidades e em valor. Ambas as análises são importantes para a empresa, pois não basta atingir objetivos em unidades e não obter o faturamento planejado. Esses objetivos são estipulados por cada gestor de categoria, que desenvolve um orçamento anual, então submetido à gerência da área de marcas próprias e à diretoria da organização. Geralmente, o orçamento é aceito com pequenas mudanças. Também compõe as avaliações a qualidade do produto, por meio de indicadores como número de reclamações. Por fim, considera-se o número de produtos lançados.

A retirada de produtos de linha é uma medida extrema para a Sonae, pois acredita que cause impactos negativos na marca da rede. Desta forma, o desempenho é analisado em conjunto com o fornecedor, na busca por outras alternativas.

O Carrefour, similar à Sonae, aplica avaliações anuais para averiguar os produtos com desempenho abaixo do esperado. Antes de retirar de linha, a empresa analisa ações que possam melhorar a rentabilidade do item. Para o varejista, a justificativa para a medida drástica de exclusão se relaciona às mudanças do mercado, por exemplo, diante da tendência do consumidor de procurar um tipo de embalagem em detrimento de outra.

Observam-se indícios de que o desempenho das marcas próprias é considerado satisfatório pelas três empresas. A Sonae afirma que muitos de seus produtos são líderes de categoria. O varejista também aponta os resultados de pesquisas com clientes, cuja avaliação das marcas próprias é de boas imagem e aceitação.

No Pão de Açúcar, as marcas próprias estão na liderança ou no segundo lugar de suas categorias. Entre 2002 e 2003, a empresa registrou um crescimento de 119% nas vendas totais de marcas próprias. Os produtos Goodlight detêm uma participação de mercado de 10% nas categorias de saúde. Esse desempenho é atribuído à recente mudança de posicionamento (retirada dos produtos primeiro preço); ao reposicionamento das marcas Extra e CompreBem; e a criação das marcas Pão de Açúcar e Goodlight.

#### 4.4.11. PERSPECTIVAS FUTURAS

Os varejistas estudados apostam no crescimento das marcas próprias nos próximos anos. Todavia, cada uma apresenta uma estratégia distinta para isso.

A Sonae intenta ampliar a participação por meio da progressiva inserção de produtos manuseados e de fabricação própria. Com isso em mente, controles de qualidade vem sendo desenvolvidos a fim de assegurar a colocação das suas marcas nesses produtos.

O Carrefour planeja crescer entre 20 e 25% em 2004, aumentando a participação das marcas próprias em 1,5%. Para atingir esta meta, a empresa está concentrada na introdução de novas linhas de produto (em especial, nas categorias de saúde) e na modificação dos itens existentes (por exemplo, com novas embalagens). Num horizonte distante, planeja inserir produtos inovadores, que possam praticar os maiores preços da categoria.

O Pão de Açúcar pretende alcançar uma participação de 15% com suas marcas próprias nos próximos três anos. Suas principais estratégias são a ampliação da oferta de itens de saúde e a contínua colocação de produtos *premium*, responsáveis pelas novas categorias.

#### 4.5. MODELO DE INTRODUÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS

Com base na figura 16 e no estudos de caso, construiu-se um modelo com as principais etapas que compõem a introdução de uma marca própria, ilustrado na figura 24. Ressalta-se que é uma aproximação das estruturas presentes nas empresas estudadas, visto que cada uma explora as possibilidades de uma forma específica e de acordo com seus objetivos.

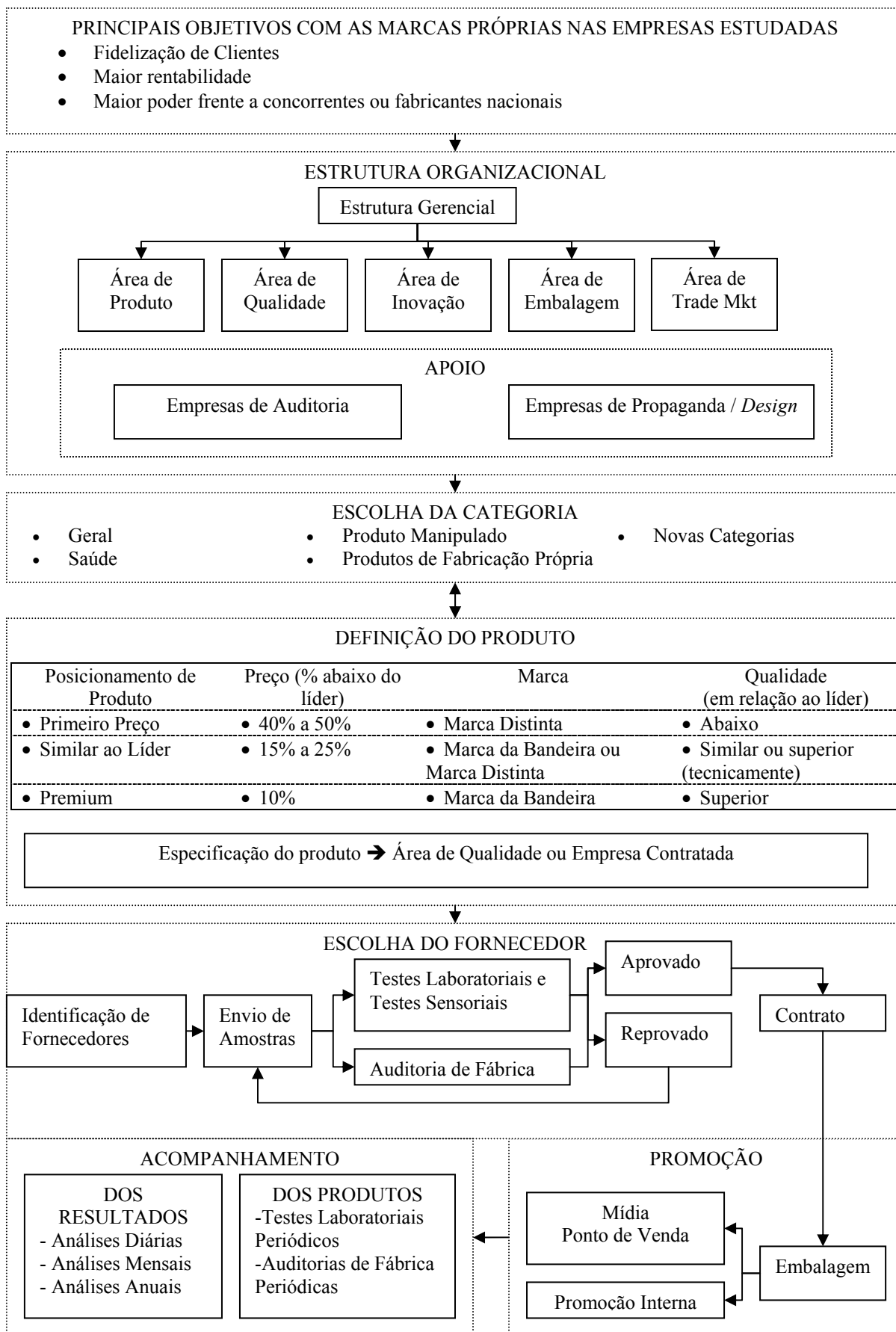


FIGURA 24 - Modelo de introdução de uma marca própria  
Fonte: Dados da pesquisa



A partir de seus objetivos com as marcas próprias, a empresa desenvolve uma estrutura de gerenciamento. No modelo, utilizou-se a proposta adotada pelo Pão de Açúcar que, ao apresentar um maior número de áreas, possibilita a visualização das diferentes estruturas que podem ser desenvolvidas. Nesse âmbito também estão inseridas empresas que prestam assessoria - agências de propaganda/*design* e auditorias.

A estrutura montada é responsável pela escolha das categorias de atuação do varejista, de acordo com os tipos de marca própria desejados. Isto porque diferentes possibilidades se apresentam para a introdução em diferentes categorias, a exemplo: produtos *premium* não são indicados para categorias de *commodities*.

Pensando no posicionamento de produto eleito pela empresa, são estipulados os níveis de preço e as marcas. O próximo passo é fazer as especificações do produto. Geralmente, baseiam-se nos líderes de mercado e são de responsabilidade da área interna de qualidade ou da auditoria.

Segue-se com a escolha do fornecedor. São identificados os potenciais fabricantes do produto e convidados a participar da concorrência. O processo de escolha se dá através das análises de produtos e das auditorias de fábrica. Diante da rejeição da amostra, o participante da concorrência pode optar por enviar nova amostra para análises. Ao final dessas etapas, decide-se o fornecedor da marca própria.

A embalagem começa a ser desenvolvida, dada a relevância como ferramenta promocional atribuída pelos varejistas. O desenho é elaborado internamente ou com o apoio externo, de acordo com a estrutura de gerenciamento disponível. Finalizada a fase, o produto é lançado no mercado. Nesse momento, focam-se os esforços de promoção da marca própria no ponto de venda e na mídia.

Também se iniciam as ações promocionais com o público interno (funcionários de loja).

Finalmente, passa-se ao acompanhamento das marcas próprias, que se divide nos controles da qualidade e dos resultados de participação de mercado (numéricos ou de valor).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a identificar e descrever o processo de introdução de marcas próprias, conduzido por varejistas brasileiros. Por meio dos estudos de caso, distinguiram-se três varejistas com estratégias bem distintas entre si, o que permitiu uma análise mais ampla.

A estratégia de marcas próprias do Carrefour consiste na oferta de produtos com a qualidade do líder, mas diferenciados por alguma característica. Trabalha com a estrutura mais enxuta da área responsável pelo programa, contando com o suporte de terceiros - agências de propaganda e empresas de auditoria – no atendimento da maioria de suas necessidades. Comparativamente aos demais pesquisados, o Carrefour apresenta o menor número de bandeiras, o que restringe suas opções de desenvolvimento do programa, por exemplo, quanto ao lançamento de marcas próprias *premium*. Apesar dessa barreira, a rede procura agregar inovações em seus produtos, principalmente por meio das embalagens.

A Sonae, apesar de possuir bandeiras variadas, também decidiu por marcas próprias de qualidade comparável ao líder. As marcas são fortemente vinculadas às bandeiras do grupo, o que limita as possibilidades de atuação nas categorias onde as marcas nacionais são muito importantes para os consumidores. Sua estrutura é mais desenvolvida que a do Carrefour e dispõe de áreas dedicadas à qualidade dos produtos e ao desenvolvimento de embalagens. Essa estrutura permite que, no futuro, a empresa desenvolva linhas *premium*, caso faça parte das decisões estratégicas do grupo.

Por fim, o Pão de Açúcar traz uma estratégia de introdução de marcas próprias nos mesmos moldes das empresas de programas de sucesso, em especial, as inglesas, canadenses e americanas. A rede desenvolveu a estrutura mais completa entre as concorrentes analisadas, internalizando uma série de processos. Suas marcas são trabalhadas da mesma forma que nas grandes multinacionais. A opção estratégica tende a lhe gerar resultados superiores nos próximos anos, visto que está construindo uma vantagem competitiva sustentável frente à concorrência.

A iniciativa do Pão de Açúcar na introdução de produtos *premium* deve alterar o cenário das marcas próprias no Brasil ao longo dos próximos anos. Isto porque há uma partilha de informações entre os varejistas brasileiros a cerca de suas marcas próprias, conforme se observa pelas iniciativas da Abras, através do CAMP. Essa colaboração busca incentivar a criação de marcas próprias que mudem a percepção negativa dos consumidores no Brasil. Nesse sentido, uma importante contribuição deste trabalho se refere à organização das informações sobre os

processos de introdução de marcas próprias utilizados, facilitando a adaptação e melhoria dos programas pelos varejistas. O efeito sinérgico quanto à mudança de percepção sobre as marcas próprias deve fomentar, como consequência, uma maior participação no mercado de varejo brasileiro.

Com relação ao desempenho das marcas próprias, destaca-se o alcance da liderança de categoria em muitos produtos ofertados pelas empresas estudadas. Os resultados fundamentam a perspectiva otimista observada quanto ao futuro das marcas próprias.

Ao longo das análises comparativas dos estudos de caso, foram construídos esquemas explicativos das variáveis envolvidas na introdução de marcas próprias. Esse esforço teve como objetivo evidenciar as diferenças entre as estratégias utilizadas, a fim de vislumbrar as possibilidades diante do lançamento de uma marca própria.

Também foi elaborado um modelo do processo de introdução de marcas próprias, destacando as opções estratégicas que se propõem ao varejista. Para a academia, a descrição contribui em uma percepção mais completa do entorno envolvido na criação de uma marca própria. Futuros estudos dentro da temática podem se basear nesse modelo para estabelecer o foco de estudo. As variáveis envolvidas também se tornam mais claras através do modelo, colaborando com estudos posteriores, com foco definido em algum aspecto do processo.

## 5.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As informações aqui disponíveis podem ser utilizadas no processo decisório do varejista quanto à introdução de determinado tipo de marca própria, ou mesmo no redirecionamento de suas estratégias diante das possibilidades apresentadas.

O estudo também auxilia na análise da estrutura de bandeiras para a identificação das marcas próprias mais adequadas ao público em questão, alicerçando as ações do varejista.

No que tange às marcas primeiro preço, o estudo constata uma evidente necessidade de diferenciação de posicionamento com as marcas próprias. Portanto, empresas que trabalham simultaneamente com marca própria e primeiro preço precisam considerar as sugestões apresentadas, a fim de não evitar confusões na mente do consumidor.

O estudo também vai ao encontro das propostas do CAMP, cujas preocupações são acerca do aprimoramento da imagem das marcas próprias e sua associação com qualidade. Destaca-se a estratégia do Pão de Açúcar como a mais convergente a esses objetivos, de acordo com a literatura pesquisada.

## 5.2. LIMITAÇÕES

A primeira limitação parte do método de pesquisa utilizado, visto que o estudo de caso não permite a generalização de resultados. Reserva-se espaço, portanto, para a extensão em trabalhos mais abrangentes, que alcancem um número representativo de empresas.

Outra restrição está relacionada com o caráter holístico da coleta de dados, isto é, trabalhar com uma única fonte de informações. Caso fossem realizadas entrevistas com um número maior de integrantes das empresas, os resultados poderiam ser mais significativos. O número de entrevistados também cerceou as possibilidades deste estudo quanto à abrangência de um maior número de marcas próprias, por exemplo, nas categorias eletro-eletrônico e têxtil.

## 5.3. DIREÇÕES FUTURAS DE PESQUISA

Por se tratar de um trabalho descritivo e exploratório do processo integral de introdução de marcas próprias, amplia-se uma série de caminhos para o estudo. Cada uma das fases componentes do processo permite um tratamento mais aprofundado. Também é interessante agregar a visão das empresas não varejistas participantes do processo, como fornecedores e empresas de apoio.

Particularmente notório é o estudo focado nas percepções dos consumidores com relação aos diferentes posicionamentos de marca apresentados. A comparação das percepções sobre produtos primeiro preço, similares ao líder, de saúde e *premium* devem gerar resultados estimuladores, tanto para a academia quanto para os varejistas e seus gestores. Próximo a essa proposta, está a questão da imagem das marcas próprias frente às das marcas primeiro preço. Diante dos esforços empreendidos pelos varejistas na diferenciação com esses produtos, a condução de um estudo acerca dessa percepção especificamente pode trazer subsídios à prática e à teoria sobre marcas próprias.

Na direção da escolha do varejista sobre a marca de em seus produtos, pode-se ainda avaliar até que ponto os consumidores relacionam essas marcas com as respectivas redes que as comercializam.

## BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A., “**Strategic Market Management**”, 5<sup>th</sup> Ed., Jonh Wiley & Sons, NY, 1998.

\_\_\_\_\_ ; “**Building Strong Brands**”; The Free Press, New York, 1996.

\_\_\_\_\_ ; KELLER, Kevin L.; “Consumer Evaluations of Brand Extensions”; **Journal of Marketing**, Vol. 54 (January 1990), 27-51.

ABRAS. **2º Guia Abras de Marcas Próprias**. 2002.

\_\_\_\_\_. **Ranking Abras** – Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br>>, acessado em: 20 de janeiro de. 2003.

ACNIELSEN, **9º Estudo Anual de Marcas Próprias**, 2003.

\_\_\_\_\_, **8º Estudo Anual de Marcas Próprias**, 2002.

\_\_\_\_\_ ; ABRAS. **Ranking Abras – O Setor de Auto-Serviços**; disponível em <<http://www.uol.com.br/exame>>, acessado em 19 de janeiro de 2003.

ASHLEY, Susan R.; “How to Effectively Compete Against Private-Label Brands”; **Journal of Advertising Research**, Jan.-Feb. 1998, 75-82.

BARDIN, Laurence, “**Análisis de Contenido**”, Editora Akal, Madrid, España, 1975.

BERRY, Leonard L.; “Relationship Marketing of Sevices - Perspectives From 1983 and 2000”, **Journal of Relationship Marketing**, Vol. 1 (1), 2002, 59-77.

BLACKETT, Tom; **Trademarks**; Macmillan Presss LTD, London, 1998.

BLECHER, Nelson; **O Império das Marcas**; Negócio ; 2ª Ed., São Paulo, 1997.

BLECHER, Nelson; “A Ditadura do Varejo”, **Revista Exame**, Ed. 05/06/2002, Disponível em <[www.uol.com.br/exame](http://www.uol.com.br/exame)> , acessado em 25 de fevereiro de 2003.

BNDES; **Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados**; 2002. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>, acessado em 15 de janeiro de 2003.

\_\_\_\_\_: Hiper e Supermercados no Brasil; 1998. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>, acessado em 15 de janeiro de 2003.

BONOMA, Thomas V.; “Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 22(2), May 1985.

BOTTOMLEY, Paul A.; HOLDEN, Stephen J. S.; “Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies”; **Journal of Marketing Research**; Vol. 37 (November 2001), 494-500.

BOULDING, William; RUSKIN, Morgan; STAELIN, Richard; “Pulling the Plug to Stop New Product Drain”; **Journal of Marketing Research**, Vol. 34, Feb., 1997, 164-176.

BURT, Steve; “The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing”; **European Journal of Marketing**, 2000, Vol 34 (8), 875-890.

Carlson, Les; Grove, Stephen J.; Dorsch, Michael J.; “Services Advertising and Integrated Marketing Communications: An Empirical Examination”, **Journal of Current Issues and Research in Advertising**, Vol. 25 (2), Fall 2003.

CARVALHO, Denise; PORTES, Ivone; Wal-Mart Paga U\$300 Milhões pelo Bompreço, **Folha de São Paulo**, 2 de março de 2004, disponível em <[www.uol.com.br](http://www.uol.com.br)>, acessado em 4 de março de 2004.

CHURCHILL, Gilbert A. e PETER, J. Paul; **Marketing: Criando Valor para os Clientes**; 2ª Ed., Ed. Saraiva, São Paulo, 2000.

COLLINS-DOOD, Collen e LINDLEY, Tara; “Store Brands and Retail Differentiation: The Influence of Store Image and Store Brand Attitude on Store Own Brand Perceptions”; **Journal of Retailing and Consumer Services**; Article in Press, 2002.

COOPER, Lee G.; “Strategic Marketing Planning for Radically New Products”; **Journal of Marketing**, Vol 64, Jan., 2000, p. 1-16.

COOPER, Robert G.; “Product Innovation and Tecnology Strategy”; **Research-Technology Management**, Jan.-Feb. 2000, p. 38-52.

\_\_\_\_\_ e KLEINSCHMIDT, Elko J.; “Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors”; **Research – Technology Management**, July-August, 1996, 18-29.

\_\_\_\_\_ ; e \_\_\_\_\_ ; “New Product Performance: What Distinguishes the Star Products”; **Australian Journal of Management**, Vol. 25 (1), June 2000, p. 17-45.

CORSTJENS, Marcel e LAL, Rajiv; “Building Store Loyalty Through Store Brands”; **Journal of Marketing Research**, Vol. 37 (August 2000), 281-291.

CRAVENS, David W.; “**Strategic Marketing**”; 5<sup>th</sup> Ed., McGraw Hill, USA, 1997.

DAVIES, Gary; “Retail Brands and the Theft of Identity”; **International Journal of Retail & Distribution**; Vol 26 (4), 1998.

DAY, George S.; “Misconceptions about Market Orientation”; **Journal of Market Focused Management**, Vol 4, 1999, 5-16.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert E.; “**Wharton on Dynamic Competitive Strategy**”; John Wiley & Sons, USA, 1997.

DICK, Alan, JAIN, Arun e RICHARDSON, Paul; “How Consumers Evaluate Store Brands”; **The Journal of Product and Brand Management**, Vol. 5 (2), 1996.

DOIG, Belisario Cabrejos; **“Las Marcas Propias desde la Perspectiva del Fabricante”**; Proyecto Semestre Sabático 2002-1, Medellín, 2002.

DUNNE, David e NARASIMHAM, Chakravarthi ; “The New Appeal of Private Labels”; **Harvard Business Review**, May-June, 1999, 41-52.

\_\_\_\_\_ ; “SHOULD GROCERY MANUFACTURERS SUPPLY PRIVATE LABELS?” ; **Working Papers, University of Toronto - Rotman School of Management**, 2000, 1-30.

EISENHARDT, Kathleen M.; “Building Theories from Case Study Research”; **Academy of Management Review**, Vol. 14, nº4, 1989, 532-550.

ETHOS, Instituto; Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro, **Instituto Ethos de Responsabilidade Social**, 2002, 1-32.

FITZELL, Philip; **“Private Label Marketing in the 1990s”**, Global Book Productions, New York, 1992.

GATIGNON, Hubert; WEITZ, Barton e BANSAL, Pradeep; “Brand Introduction Strategies and Competitive Environments”; **Journal of Marketing Research**, Vol. 27, Nov. 1990, 390-401.

GHEMAWAT, Pankaj; **A Estratégia e o Cenário de Negócios: Textos e Casos**, Bookman, Porto Alegre, 2000.

GOELZER, Paulo Gilmar; **Práticas de Marketing no Atacado Distribuidor de Bens de Consumo Não Durável**; Dissertação de Mestrado apresentada na Escola de Administração, PPGA-UFRGS, 1994.

HALSTEAD, Diane e WARD, Cheryl B.; “Assessing the Vulnerability of Private Label Brands”; **The Journal of Product and Brand Management**, 1995, Vol. 4(3).

HENARD, David H. e SZYMANSKI, David M.; “Why Some New Products Are More Successful Than Others”; **Journal of Marketing Research**, Vol. 38, Agosto 2001, 362-375.



HOCH, Stephen J. e BANERJI, Shumeet; “When do Private Labels Succeed?”; **Sloan Management Review**, Summer 1993, 57-67.

HOCH, Stephen J.; “How Should National Brands Think about Private Labels?”; **Sloan Management Review**, Winter 1996, 89-102 .

HOUAISS, Antonio e VILLAR, Mauro de Salles; **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KELLER, Kevin L.; AAKER, David A.; “The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions”; **Journal of Marketing Research**, Vol 29 (February 1992), 35-50.

KELLER, Kevin L.; “**Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**”, Prentice-Hall, Upper Side River, New Jersey, 1998.

\_\_\_\_\_; “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”; **Journal of Marketing**, Vol 57 (1), Jan. 1993.

Kitchen, Philip J. e Schultz, Don E.; “A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC”; **Journal of Advertising Research**; Jan/Feb99, Vol. 39 Issue 1, p21-40.

KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J.; “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”; **Journal of Marketing**, Vol. 54, April, 1990, 1-18.

KRIPPENDORFF, Klaus; *Metodología de Análisis de Contenido: Teoría y Práctica*; Ediciones Paidós, Barcelona, 1990, 1-279.

LEPSCH, Sérgio Luiz; *Estratégias das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros*, **Varejo Competitivo**, Ed. Atlas, 1999, p.72-87.

MCALEXANDER, James H.; SCHOUTEN, John W. e KOENING, Harold F.; “Building Brand Community”; **Journal of Marketing**, Vol. 66, January 2002, 38-54.

MCNAMARA, Carlton P.; "The Present Status of the Marketing Concept"; **Journal of Marketing**. Vol 36, Jan., 1972, p. 50-57.

MEDINA, O.; MENDEZ, J.L.;y RUBIO, N.; "Calidad y precio de en las marcas de fabricante y marcas de distribuidor", **Revista Española de Investigación en Marketing**. ESIC, vol. 5, nº 1 y 2, 2001, 91-124.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; "**Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**"; Prentice Hall, NY, 1998.

MIQUEL, Salvador; CAPLLIURE, Eva M. e ALDAS-MANZANO, Joaquim; "The Effect of Personal Involvement on the Decision to Buy Store Brands"; **Journal of Product and Brand Management**, Vol.11 (1), 2002, 6-18.

MALHOTRA, Naresh; **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**; Ed. Bookman, Porto Alegre, 2001.

MORAIS, Carlos Roberto de; **Preços nas Marcas Próprias - Uma Investigação no Varejo de Alimentos em São Paulo**; Dissertação apresentada no Mestrado Profissional em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo; 2002.

MORITA, Alessandra e PRADO, Raquel Manzo; Marcas Próprias: Impacto Sobre seu Negócio; **Supermercado Moderno**, Nov. 2001, 18-26.

NAIK, Prasad A., e RAMAN, Kalyan.; "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications", **Journal of Marketing Research**, 40 (4), 2003.

NARASIMHAM, Chakravarthi e WILCOX, Ronald T.; "Private Label and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis"; **Journal of Business**, 1998, Vol. 71 (4), 573-600.

NETO, Carlos de Barros Monteiro; Marcas Próprias em Supermercados: Uma Oportunidade para a Criação de uma Vantagem Competitiva; **Caderno de Pesquisas em Administração-FEA/USP**, Vol. 8, nº 3, Julho/Setembro 2001.

NEVES, Fernando; Os Tentáculos do Varejo; **Revista Dinheiro**, 8 de setembro de 1999.

OLIVER, Richar L.; “Whence Consumer Loyalty”; **Journal of Marketing**, Vol 63, 1999, 33-44.

OSTWALD, Patrícia N.; **Marca Própria Como Instrumento de Estratégia no Varejo: Um Estudo de Caso no Varejo Alimentar**; Dissertação de Mestrado (Administração) defendida no Coppead- UFRJ, 2001.

PÃO DE AÇUCAR, **Relatório Companhia Brasileira de Distribuição – Grupo Pão de Açúcar**, Setembro 2002, Apresentação em PDF. Disponível em <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>, acessado em: 27 de março de 2003.

\_\_\_\_\_, **Apresentação a APIMEC**, 3 de Dezembro 2003, Apresentação em PowerPoint. Disponível em <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>, acessado em 21 de fevereiro de 2004.

PARENTE, Juracy; **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**; Editora Atlas, São Paulo, 2000.

PARK, C. Wham; MILBERG, Sandra; LAWSON Robert; “Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency”; **Journal of Consumer Research**; Vol 18 (September 1991), 185-193.

PATTI, Charles H. e FISK, Raymond P.; “National Advertising, Brands and Channel Control: An Historical Perspective with Contemporary Options”; **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 10 (1), 1982, 90-108.

PAUWELS, Koen e SRINIVASAN, Shuba; “Who Benefits From Store Brand Entry?”; **Anais da 31ª Conferência Anual da EMAC**, Portugal, 2002.

PEREIRA, Inês; **Marcas de Supermercado**; Tese de Doutorado em Administração de Empresas defendida na Fundação Getúlio Vargas - São Paulo, 1998.

PERÉZ, José Antonio Puelles; GALLO, Maria Puelles: “Marcas de Distribuidor”, **Distribución y Consumo**, Mayo-Junio, 2003, 55-71.

SAYMAN, Serdar; HOCH, Stephen J. e RAJU, Jagmohan S.; “Positioning of Store Brands”, **Marketing Science**, Vol. 21 (4), 2002, 378-397.

SETHURAMAN, Raj e COLE, Catherine; “Factors Influencing the Price Premiums that Consumers Pay for National Brands Over Store Brands”; **Journal of Product and Brand Management**; Vol. 8 (4), 1999, 340-351.

\_\_\_\_\_ ; “The Effect of Marketplace Factors on Private Label Penetration in Grocery Products”, **Marketing Science Working Paper**, Report N° 92-128, 1992, 1-29.

SHIFFMAN, L. G. and KANUK, L. L.; **Comportamento do Consumidor**, LTC Editora S/A. 6.ª edição. 2000.

SCHOUTEN, John W. & MCALEXANDER; “Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers”; **Journal of Consumer Research**, Vol 22, June 1995, 43-61.

SCHULTZ, Don E.; “Understanding and Measuring Brand Equity”, **Marketing Management**, Spring 2000, 8-9.

STERN, Louis W, e REVE, Torger; “Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis”; **Journal of Marketing**, Vol. 44 (3), 1980.

STERN, Louis W.; CAUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin e EL-ANSARY, Adeli; **Canais de Distribuição e Marketing**; Ed. Bookman, Porto Alegre, 2002.

SUPERHIPER; São Paulo, Ano 28, nº 320, Maio, 2002.

\_\_\_\_\_ ; São Paulo, Ano [?], nº [??], Setembro, 1998

SWAMINATHAN, Vanitha, FOX, Richard J. & REDDY, Srinivas K.; “The Impact of Brand Extension on Choice”; **Journal of Marketing**, Vol. 65 (October 2001), 1-15.

SZECHTMAN, Juliana Sarué; **Política de Marcas Próprias: Confrontando Propostas do Varejista e de seus Fornecedores**; Dissertação de Mestrado apresentada no COPPEAD-UFRJ, 2002.

TOILLIER, Ana Luísa; **Análise do Mercado Supermercado de Marcas Próprias sob a Perspectiva do Fabricante**; Dissertação de Mestrado apresentada no PPGA-EA-UFRGS, 2003.

TURCSIK, Richard; “More in Store”; **Progressive Grocer**, Vol. 81, nº 16, Nov. 1, 2002.

VARADAJARAN, Rajan; JAYCHANDRAN, Satish; “Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook”; **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 27 (2), 1999, 120-143.

YIN, Robert K.; **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**; Bookman, 2ª Ed., Porto Alegre, 2001.

\_\_\_\_\_ : “**Case Study Research**”, Sage Publications Inc., California, USA, 1984, p. 41.

WILKIE, William L.; “**Consumer Behavior**”; John Wiley & Sons, New York, 1994.

WEBER, Robert P.; “**Basic Content Analysis**”; Sage University Paper, Nº 49 (7), 1985, 1-95.

WEBSTER, Frederick F.; “The Changing Role of Marketing in the Corporation”, **Journal of Marketing**, Vol. 56 (4), Out. 1992, 1-17

## **ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **Caracterização da Empresa**

1. Dados da empresa
  - a. Fundação (ou chegada ao Brasil)
  - b. Dados gerais (nº de lojas, funcionários, faturamento, posição no ranking Abras etc.)
  - c. Situação atual (estratégia de crescimento – abertura de novas lojas, novos formatos etc. )
  - d. Público alvo (A/B/C)
  - e. Posicionamento da empresa (baixo preço, alto serviço etc.)
  - f. Organograma: como é estruturada a empresa?
  - g. Onde está inserida a área responsável pelo gerenciamento das marcas próprias?

### **Programa de Marcas Próprias**

1. Histórico das Marcas Próprias
  - a. Como foi o processo de introdução das marcas próprias na empresa?
  - b. De onde surgiu a iniciativa de introduzir as marcas próprias?
  - c. Quais eram os objetivos?
  - d. Quais foram as dificuldades iniciais no desenvolvimento das marcas próprias?
2. Papel Estratégico
  - a. Como as marcas próprias estão inseridas na estratégia da empresa?
  - b. Quais são os objetivos da empresa com as marcas próprias?
  - c. Quais as vantagens que a empresa busca com as marcas próprias (lealdade dos consumidores, maiores margens, maior poder no relacionamento varejista-fabricante nacional etc.)
3. Decisão de Implementação do programa de marcas próprias
  - a. Foram realizadas pesquisas de mercado para identificar a aceitação das marcas próprias entre os clientes?

- b. Quais foram os critérios utilizados para decidir pela introdução do programa de marcas próprias?

#### 4. Estrutura Organizacional

- a. Como está estruturada a área responsável pelas marcas próprias?
- b. A área de marcas próprias atua como uma Unidade de Negócios?
- c. Qual o nível de responsabilidade da área com relação a gestão de recursos e resultados das marcas próprias?
- d. A alta administração da empresa acompanha o desenvolvimento do programa de marcas próprias? Com qual interesse?
- e. Quais são as competências centrais das pessoas que fazem parte da área de marcas próprias? São pessoas com experiência focada no varejo? Ou buscam-se pessoas com experiência no desenvolvimento e lançamento de produtos?

#### 5. Marca Utilizada nos produtos

- a. Como foi decidido pelo tipo de marca que os produtos marca própria carregam (nome da empresa, nome fantasia, selo de qualidade etc.)?
- b. Qual o objetivo da empresa em utilizar este tipo de estratégia?
- c. Quais as vantagens associadas com esta escolha? Quais as desvantagens?
- d. No caso da empresa utilizar o próprio nome:
  - i. Qual o impacto da utilização do próprio nome? Quais as facilidades (identificação)? Quais os problemas?
  - ii. Este tipo de estratégia não dificulta a entrada da empresa em determinadas categorias (status, por exemplo)?
- e. No caso da empresa utilizar marcas diferentes do nome da loja:
  - i. Como são criadas as marcas? Quem são os responsáveis? Como se dá o processo? São feitos testes com consumidores para testar a aceitação de potenciais marcas a serem introduzidas?
- f. No caso da empresa utilizar selo de qualidade:
  - i. Como foi criado o selo?
  - ii. Qual a imagem que a empresa busca criar com o selo? Quais as transferências entre a imagem da empresa e a imagem dos produtos que se busca fazer?

## 6. Escolha das categorias

- a. Em que categorias a empresa introduziu produtos marca própria? Quais as categorias onde a empresa pretende entrar no futuro?
- b. Como são escolhidas as categorias onde as marcas próprias estão inseridas (são feitas pesquisas de mercado junto a consumidores)? Quem é o responsável por esta escolha? Quais os critérios para a escolha?
- c. Quais as características destas categorias (sazonalidade, giro, nichos de mercado, status, nº de competidores, qualidade dos produtos dos concorrentes, frequência de compra etc.).
- d. Existem categorias onde a empresa considera que não deve entrar? Quais as razões para tanto?
- e. A empresa insere mais de um produto marca própria por categoria (tentativa de segmentar a categoria e aumentar a participação)?

## 7. Qualidade e especificações do produto

- a. Qual o posicionamento dos produtos marca própria da empresa?
- b. Todos os produtos marca própria tem o mesmo posicionamento? Ou o posicionamento é decidido de acordo com a categoria?
  - i. Nível de qualidade: abaixo, igual ou acima dos concorrentes na mesma categoria?
  - ii. Qual o nível de diferenciação dos produtos marca própria com relação aos concorrentes?
  - iii. Qual o valor que a empresa busca oferecer com as marcas próprias?
  - iv. Produto *commodity* x *premium*
- c. Como é feito o controle da qualidade dos produtos?
  - i. Auditorias independentes?
  - ii. Testes laboratoriais?

## 8. Identificação de fornecedores

- a. Qual o processo utilizado para escolha dos fornecedores?
- b. Quais os critérios utilizados para analisar potenciais candidatos (capacidade de produção, capacidade de adaptação a novidades, idoneidade)?
- c. São realizados testes independentes para certificar a qualidade dos produtos e dos processos do potencial fornecedor? Depois de aprovado, o fornecedor está sujeito a este tipo de teste? Com que frequência?



- d. A empresa trabalha com grandes fornecedores (fabricantes de marcas nacionais) ou com pequenos fornecedores? No caso de utilizar pequenos fornecedores a empresa dá apoio para o desenvolvimento das capacidades do fornecedor (buscando uma relação duradoura de longo prazo)?
- e. A empresa dá prioridade para fornecedores que já tem algum tipo de relacionamento com a empresa (fornece produtos de fabricante, por exemplo)?
- f. A empresa dá prioridade para fornecedores que possam fornecer linhas inteiras de produtos?
- g. O relacionamento entre a empresa e o seu fornecedor de marcas próprias dá a este fornecedor vantagens no relacionamento fabricante nacional-varejista?
- h. A empresa pensa na possibilidade de desenvolver novos produtos (novos para o mundo) em conjunto com estes fornecedores?

#### 9. Contrato

- a. Como é feito o contrato com os fornecedores?
- b. Qual o prazo de duração do contrato?
- c. Existem cláusulas com penalidades por quebra de contrato?
- d. Existem níveis mínimos de compra? Estes níveis são flexíveis (tanto para cima como para baixo)?

#### 10. Embalagem

- a. Como são desenvolvidas as embalagens das marcas próprias? Dentro da empresa ou por terceiros?
- b. No caso de serem desenvolvidas pela empresa:
  - i. Como é o processo interno de desenvolvimento de embalagem?
  - ii. Foram contratadas pessoas especificamente para este tipo de atividade?
  - iii. São feitos testes de mercado para avaliar a aceitação das embalagens desenvolvidas?
  - iv. Quem é o responsável final pela aprovação das embalagens?
- c. No caso de serem desenvolvidos por terceiros:
  - i. Como é feito o acompanhamento do desenvolvimento das embalagens?
  - ii. A empresa tem uma política de rotulagem? Quais os pontos que compõem esta política?

- iii. São feitos testes de mercado para avaliar a aceitação das embalagens desenvolvidas?
- iv. Quem é o responsável final pela aprovação das embalagens?

- d. Como são tratadas as questões burocráticas (aquelas relacionadas com aprovações governamentais, registros em órgãos do governo etc.)?
- e. Existe alguma preocupação ecológica com as embalagens (papel reciclado, por exemplo)?

#### 11. Preço

- a. Como é determinado o nível de preços dos produtos marca própria? A mesma política de preços é utilizada em todas as categorias?
- b. Qual a imagem que a empresa busca apresentar de acordo com o seu nível de preço?
- c. Como se relaciona o preço das marcas próprias em comparação com os líderes das categorias?
- d. Como a empresa reage quando seus fornecedores de marcas próprias fazem promoções de seus outros produtos?
- e. Como os preços das marcas próprias reagem quando acontecem promoções por parte dos fabricantes nacionais?
- f. Com relação às margens, elas são superiores àquelas praticadas com produtos de fabricantes nacionais?

#### 12. Promoção das Marcas Próprias

- a. Como é feita a promoção das marcas próprias?
- b. Existe uma verba anual direcionada para a promoção das marcas próprias?
- c. É feito um acompanhamento dos resultados das promoções? Quais as que dão maiores resultados para a empresa?
- d. Existem planos anuais de promoção (atentando para datas como dia das mães, páscoa, volta às aulas etc.)?
- e. São realizadas promoções em que tipos de veículos (tv, rádio, jornal, out-door, tablóide etc.)?
- f. Quais as promoções realizadas no ponto de venda?
- g. Como são localizadas as marcas próprias nas gôndolas? Qual o espaço que elas recebem em comparação com os concorrentes (maior, menor ou igual).

13. Promoção interna do programa de marcas próprias junto aos funcionários?
  - a. São ou foram feitas atividades para divulgar e ganhar a aceitação dos funcionários das lojas para as marcas próprias?
  
14. Resultados das marcas próprias
  - a. Como se dá o acompanhamento da *performance* das marcas próprias?
  - b. Existem níveis mínimos de *performance* (mkt share, lucros)?
  - c. A empresa já retirou de linha produtos marca própria? Como foi o processo?
  
15. Perspectivas futuras
  - a. Os resultados das marcas próprias estão sendo satisfatórios?
  - b. A empresa pretende seguir introduzindo produtos marca própria?
  - c. Existe espaço para um maior crescimento das marcas próprias no Brasil (comparativamente aos números de outros países)?

## CURRICULUM VITAE

Andres Rodriguez Veloso

17/05/1973 - Brasileiro

Estrada das Cachoeiras, nº 250, FA22, Vila São Silvestre, São Paulo, SP. 05356-000.

(011) 3766-9796

[arveloso@ea.ufrgs.br](mailto:arveloso@ea.ufrgs.br); [andresveloso@yahoo.com](mailto:andresveloso@yahoo.com)

### FORMAÇÃO ACADÊMICA

02/2005: Doutorado em Administração de Empresas

Área de Concentração: Marketing

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

03/2002- 11/2004: Mestre em Administração de Empresas

Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Área de Concentração: Marketing

Dissertação: Processo de Introdução de Marcas Próprias no Varejo Supermercadista

Brasileiro: Um Estudo de Caso Múltiplo.

04/2003-06/2004: Bolsista do Programa Alfa (EuropeAid Program)- Programa de Cooperação entre a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidad de Buenos Aires e Universidad Autonoma de Madrid:

04/2003 - 07/2003: Universidad de Buenos Aires-UBA; Maestria de Integración Regional Mercosur.

10/2003 – 06/2004: Universidad Autonoma de Madrid – UAM; Cursos nos Doutorados de Economia do Desenvolvimento e Finanças / Investigação Comercial (Marketing).

03/1995 – 12/2001: Graduação em Administração de Empresas

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Trabalho de Conclusão de Curso: Processo de Mudanças no Setor de Supermercados e sua influência na Gillette do Brasil FEA-USP: 2000.

### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

12/08/2004 – 3/12/2004: Professor na Disciplina Economia de Empresas, Faculdade dos Imigrantes de Caxias do Sul.

11/2002 – 02/2003: Professor Assistente na Disciplina Comportamento do Consumidor, Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Atividades Realizadas: acompanhamento da primeira metade do curso dando suporte ao professor responsável pela disciplina. Responsável pela metade final do curso: elaborando material didático, leccionando, acompanhando o desenvolvimento dos trabalhos semestrais, elaborando, aplicando e corrigindo provas, entre outras atividades.

07/2002 – 11/2002: Consultor associado ao CEPA-UFRGS - Centro de Pesquisas em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Atividades Realizadas: coordenador de pesquisas de campo, elaboração de relatórios de pesquisa, análise de dados estatísticos, entre outras atividades.

05/1999 - 08/2000: Estágio na área de Planejamento e Estatística de Vendas da Gillette do Brasil LTDA

Atividades realizadas: Controle do desempenho da Força de Vendas. Distribuição da cota mensal de vendas para Gerências Nacionais de Atacado e Varejo, Telemarketing e Grandes Cadeias; Realização/criação de apresentações para a Diretoria e Presidência da Gillette sobre o desempenho da área de Vendas; Acompanhamento do desempenho do lançamento de novos produtos em colaboração com a área de Marketing.

10/1997 - 10/1998: Estágio na Fundação Instituto de Administração FIA/FEA/USP - Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor - CEATS / FEA-USP

Atividades realizadas: Publicação de Boletim Mensal; Apoio aos professores coordenadores do Centro na realização de consultorias e pesquisas relacionadas ao Terceiro Setor.

03/1997 - 10/1997: Consultor para a FENEAD - Federação Nacional de Estudantes de Administração - Vencedor do 1º Prêmio FENEAD com o Projeto Jardins.

Atividades realizadas: Consultor Consultoria na estruturação de oficina de jardinagem do Projeto Jardins; Consultoria Técnico - Administrativa (noções de Recursos Humanos, Marketing, Administração Geral e Finanças) para a diretoria da Entidade CHP – Promove, parceira na implementação do Projeto Jardins.

## **SEMINÁRIOS**

I EMA – Encontro de Marketing da Anpad, Porto Alegre, 5 a 7 de Novembro de 2004.

EMAC – European Marketing Academy Conference, Murcia, Espanha, 18-21 de Maio de 2004.

V SEMEAD - Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: 27 e 28 de junho de 2001

II SEMEAD - Seminários em Administração da FEA/USP: 21 e 22 de outubro de 1997

Encontro Nacional de Estudantes de Administração: 07/2001, 07/1998 e 07/1997.

Encontro Nacional de Empresas Juniores: 08/2001, 08/2000, 08/1998 e 08/1997.

## **PRÊMIOS E BOLSAS**

2003-2004: Bolsista do programa de cooperação EuropeAid. Bolsa concedida através da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

2002: Bolsista do Conselho Nacional Pesquisa e Desenvolvimento

1998: Top de Marketing ADVB - Associação Brasileira dos Dirigentes de Vendas do Brasil.

1998: Prêmio de Opinião Pública 1998 CONREP - Conselho Regional de Opinião Pública.

1996: Prêmio FENEAD de Projetos Sociais para Estudantes de Administração FENEAD-Federação Nacional de Estudantes de Administração

## PUBLICAÇÕES

VELOSO, Andres R.; DA COSTA, Fábio M.; Daré, Patricia R.: *“Do Comportamento do Consumidor ao Comportamento do Doador: Adaptando Conceitos de Marketing”*. Anais do I Encontro de Marketing - Anpad, Porto Alegre, 2004.

VELOSO, Andres R.; TOLEDO, Geraldo L.; HAMZA, Kavita M.: *“Comunicação Integrada de Marketing em Organizações Sem Fins Lucrativos”*. Anais Enanpad – Encontro Nacional de Programas de Administração em Administração, Curitiba-PR, 2004.

VELOSO, Andres R.; DARÉ, Patrícia R.; HAMZA, Kavita M.: *“Processo de Comunicação entre Organizações Sem Fins Lucrativos e Seus Doadores: Um Estudo Exploratório”*. Anais VII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 2004, São Paulo, SP.

VELOSO, Andres R.; DA COSTA, Fábio M.; Daré, Patricia R.: *“Unveiling the Process of Donation: Empirical Evidence from Brazil”*. European Marketing Conference, Espanha – Murcia, 2004.

VELOSO, Andres R.: *“Extensão de Marca e a Percepção de Risco do Consumidor”*. Anais VI SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 2002, São Paulo.

VELOSO, Andres R.: *“Como medir a produtividade de Marketing da Empresa através dos conceitos de Valor de Marca e Lealdade à Marca”*. Anais VI SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 2002, São Paulo.

VELOSO, Andres R.; GRISI, Celso C. H.; MAZZA, Luciano; GIOVINAZZO, Renata A.; CAIGAWA, Sidney M.; DOMINGUEZ, Sigfried V.: *“Ambiente Externo às Organizações: Uma visão Geral das Principais Ferramentas de Análise”*. Anais V SEMEAD - Seminários em Administração da FEA/USP, 2001, São Paulo.

VELOSO, Andres R.; BARBOSA, Jaércio A. S.; SERFOZO, João: *“Projeto Jardins: Jovens Atuando para Tornar a Cidade Mais Verde”*. RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 1997, São Paulo.

## ATIVIDADES ACADÊMICAS

10/1997-10/1998: Diretor do Centro Acadêmico Visconde de Cairu – Entidade representativa dos alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

04/1998 – 04/1999: Representante discente dos alunos de graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo perante o conselho administrativo.

11/1997-11/1998: Presidente do Conselho Administrativo da FEAjrUSP – Empresa Júnior da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

11/1996- 11/1997: Diretor da Área Social da FeajúniorUSP – Empresa Júnior da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

## **IDIOMAS**

Inglês: Fluente na escrita, leitura e fala.

Experiência internacional de 18 meses em Albany-CA-USA.

Básico: Alumni – São Paulo, SP.

Intermediário: Centro Cultural Brasil Estados Unidos – Belém, PA.

Avançado: Cultura Inglesa – São Paulo, SP.

Proficiência pela UFRGS:

Espanhol: Fluente na leitura, escrita e fala.

Experiência de seis meses em Buenos Aires-Argentina e dez meses em Madrid-Espanha.

## **INFORMÁTICA**

Windows XP, Windows 98, Windows 95 e Windows NT – Avançado.

Pacote Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel e Access) – Avançado.

Programas de Editoração (CorelDraw 10, Adobe Photoshop 7, Adobe Illustrator 9 e Pagemaker 6) – Avançado.

Programas de Análise Estatística: SPSS – Avançado.

Internet (Internet Explorer, Netscape, Microsoft Outlook) – Avançado.

## **OUTROS**

TOEFL: 290 (Computer Based)-Listening: 30, Structure/Writing: 29, Reading: 28, Essay Rating: 6

GMAT: Total- 710 (95%); Verbal 42 (96%); Quant. 44 (77%); A.W.A 4,5 (62%)