



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

APPOLLO UNTERLEIDER, JORGE ANTONIO; DAMACENA, CLÁUDIO  
ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS POR SUPERMERCADOS NO  
BRASIL

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 7, núm. 3, 2006, pp. 63-89

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416332004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



# ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS POR SUPERMERCADOS NO BRASIL

STRATEGY FOR DEVELOPING PRIVATE LABELS BY  
SUPERMARKETS IN BRAZIL

## JORGE ANTONIO APPOLLO UNTERLEIDER

*Professor na Castelli – Escola Superior de Hotelaria.  
Rua Flores da Cunha, 840, ap. 706, Centro – São Leopoldo – RS – CEP 93010-160  
E-mail: jorge@pirisa.ind.br / junterleider@castelli.edu.br*

## CLÁUDIO DAMACENA

*Professor e pesquisador na Universidade do Vale do Rio dos Sinos.  
Rua Vicente da Fontoura, 110, ap. 801, Boa Vista – Novo Hamburgo – RS – CEP 93410-650  
E-mail: damacena@unisinos.br*



## RESUMO

As empresas de varejo no Brasil, em especial os supermercados, vêm adotando práticas com o intuito de conquistar e fidelizar consumidores e, ao mesmo tempo, diferenciar-se dos concorrentes. O acirramento da competição entre os supermercados força a busca por alternativas com capacidade de fortalecer o posicionamento diante de seus concorrentes e também dos fabricantes tradicionais de produtos com marcas conhecidas. Entre as ações desenvolvidas para esse fim, alguns supermercados investem no desenvolvimento de produtos com suas marcas, os produtos com marca própria de supermercados. Neste sentido, este estudo busca analisar o processo de desenvolvimento desses produtos, desde as motivações estratégicas até os resultados que vêm sendo obtidos. Foram pesquisados cinco supermercados por meio da abordagem de estudo de casos, utilizando múltiplas fontes de evidências. Os resultados encontrados mostram que os supermercados desenvolvem produtos com suas marcas principalmente a fim de fidelizar o consumidor, aumentar seu lucro e elevar o poder de barganha junto aos fornecedores tradicionais. Também foi identificado um apelo social motivador no processo de desenvolvimento desses produtos.

## PALAVRAS-CHAVE

Supermercado; Marca própria; Poder de barganha.

## ABSTRACT

Retail companies in Brazil, specially the supermarkets, are adopting practices in order to increase the number of consumers and keeping them loyal. At the same time they are trying to be different from the competitors. The competition incited between the supermarkets forces them to look for alternatives capable to strength their position compared to the competitors and also compared to the traditional producers with well known brand products. Among the actions developed to this purpose, some supermarkets invest in development of products with their own brands, the products with supermarkets private label. This study analyzes the process of development, from strategy motivations to results obtained in

managing private labels. Five supermarkets were listened through a study of multiples cases and the use of multiples sources of evidence. The results show that the supermarkets develop products with private label mainly to keep the consumers fidelity, increase the profit and raise the bargain power next to the traditional suppliers. Beyond these motivator factors, a social motivator appeal was also identified in the process of these products development.

## KEYWORDS

Supermarket; Private label; Bargain power.

## 1 INTRODUÇÃO

A marca própria do varejo é aquela desenvolvida pelo varejo, com seu nome ou marca de sua propriedade (DUNNE; LUSCH, 1999). Para Dhar e Hoch (1997), é a única marca pela qual o varejo deve responsabilizar-se por meio de todo o gerenciamento, desde desenvolvimento, abastecimento e depósito até comercialização e promoção.

Os supermercados com atuação no Brasil iniciaram o desenvolvimento de produtos de marca própria seguindo exemplos dos Estados Unidos e de países da Europa, com o intuito de fidelizar o cliente com produtos que só podem ser encontrados naquela rede de supermercados (ALVES, 2001). Parker e Kim (1997) afirmam que os produtos de marca própria estão posicionados nos melhores espaços das gôndolas, geram maior margem ao varejo e estabelecem uma relação de confiança com a marca e a loja do varejo. Para o varejo os produtos de marca própria relacionam-se, principalmente, com aumento de lucro, aumento do poder de barganha junto aos fornecedores tradicionais e fidelização de consumidores.

Atualmente, no Brasil, as principais redes de supermercados possuem produtos nas mais diferentes categorias e os usam para obtenção de vantagem competitiva. No mercado externo, os produtos de marca própria apresentam maiores índices do que os atuais apresentados no Brasil (ABRAS, 2002). No Reino Unido, marcas próprias chegaram a representar 40,6% do volume total comercializado pelo varejo em 2003, seguido da Bélgica com 38,2% e da Alemanha com 35,1%. Na América Latina, os países com maiores índices de marca própria em termos de valor foram, em 2003, a Argentina com índice de 6,4%, a Colômbia com 5,3%, e o Brasil com 5,5% (ACNIELSEN, 2004).

É nesse contexto que se insere este estudo que teve como objetivo principal analisar a forma pela qual os supermercados estão desenvolvendo marcas próprias e quais têm sido os resultados. Foram identificados, ainda, os principais objetivos estratégicos perseguidos pelos supermercados ao desenvolver produtos de marca própria, o posicionamento adotado para esses produtos (preço/diferenciação/mis-

to); as principais ações implementadas e as principais dificuldades. O estudo deste tema justifica-se pela importância do setor no contexto econômico brasileiro, pelos montantes investidos na promoção e desenvolvimento desses produtos (OLIVEIRA, 2003), pelas possibilidades de obtenção de melhor desempenho do supermercado (LEPSCH, 1999) e pelo crescente número de produtos de marca própria em diversas categorias encontrados hoje (GUARDA, 2002). Em 2000, os produtos de marca própria representavam 4,7% do faturamento do setor (SOUZA, 2002), já em 2004 representavam 5,5% do faturamento do setor e 8,8% de todo volume (ACNIELSEN, 2004). O grupo Pão de Açúcar, por exemplo, planejava investir no ano de 2004 R\$10 milhões em produtos de marca própria e estabeleceu como meta alcançar 15% de participação no período de 2004 a 2006 (OLIVEIRA, 2003).

Este trabalho está organizado em diversas seções: na próxima seção, expõe-se a teoria que embasa o estudo, após é descrita a metodologia com o detalhamento sobre as fontes, a forma de coleta e a análise dos dados utilizados no estudo de casos. A seção seguinte trata da descrição, análise e interpretação das evidências, e, finalmente, são apresentadas as conclusões e implicações do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Na presente seção, são apresentadas as teorias sobre o desenvolvimento de produtos de marcas próprias de supermercados, partindo das definições básicas e analisando os principais aspectos apresentados pela literatura que conformam o assunto.

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA**

Marca de loja ou marca própria é aquela controlada e vendida exclusivamente por um varejista (RAJU; SETHURAMAN; DHAR, 1995). Para Dhar e Hoch (1997), marca própria do varejo é a única marca pela qual o varejo deve responsabilizar-se por meio de todo o gerenciamento, desde desenvolvimento, abastecimento e depósito até comercialização e promoção. A comercialização dessas marcas pelo varejo exige dedicação de recursos para compras, desenvolvimento de embalagens, desenvolvimento da marca e promoção, além do espaço de gôndola precioso para suas marcas (HOCH; BANERJI, 1993). Na administração destas marcas, o varejo gerencia a fabricação dos produtos, responsabiliza-se pelas ações de sua promoção, absorve perdas provenientes, mantém e gerencia estoques dos produtos de sua marca própria (BERMAN; EVANS, 2001).

Apesar de os produtos de marca própria terem sido reconhecidos apenas como alternativas de baixo custo perante marcas tradicionais (DELVECCHIO, 2001), conforme destacado por Hoch (1996), os produtos com marca do varejo diferenciam-se em relação aos produtos de fabricantes nacionais em aspectos como: a) o varejo apresenta suas marcas em diversas e diferentes categorias dentro das lojas com o mesmo nome de marca, o que pode reforçar de forma positiva ou negativa a imagem sobre os produtos; b) os produtos de marca própria são os únicos nos quais o varejo absorve todas as atribuições de promoção, comercialização e investimentos de inventário. Dessa forma, as ações e reações de combate a promoções dos fabricantes tradicionais podem proporcionar melhores ganhos em relação a poderosos fabricantes para o varejo; c) os produtos com a marca do varejo têm distribuição garantida e bons espaços na gôndola, enquanto os fabricantes nacionais devem pagar pela distribuição e pelos melhores espaços. Conseqüentemente, os recursos investidos na comercialização pelo varejo custam menos do que para o fabricante tradicional; d) as reduções de preço negociadas com os fornecedores de marcas próprias são repassadas para os produtos com marca do varejo, enquanto nas negociações com marcas tradicionais nem sempre são passadas aos consumidores.

## **2.2 MOTIVAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS COM MARCA PRÓPRIA**

O crescimento da fatia de mercado obtido pelo varejo com a comercialização de marca própria, pelo qual o varejo incorpora funções normalmente desempenhadas pelos fabricantes tradicionais, está ligado, principalmente, a motivações como a obtenção de maiores margens e o incremento da fidelização à loja (FONTENELLE; PEREIRA, 1996; BERMAN; EVANS, 2001). Para Ashley (1998), além das motivações citadas por Fontenelle e Pereira (1996), Berman e Evans (2001), o crescente número de produtos de marca própria está ligado a razões como o preço, uma vez que normalmente os produtos destas marcas são 15% a 40% mais baixos do que os produtos das marcas tradicionais, o que, conseqüentemente, fideliza consumidores sensíveis a preço. Bonfrer e Chintagunta (2003) destacam que existem evidências de que consumidores sensíveis a preço são os típicos compradores de marcas próprias. Uma das motivações do varejo no desenvolvimento de suas marcas está ligada ao uso destas marcas para competir lucrativamente por segmento de mercado sensível a preço (CORSTJENS; LAL, 2000).

Conforme destaca Monteiro Neto (2001), as principais motivações ligadas ao desenvolvimento de produtos de marca própria pelo varejo são fatores relacionados com fidelização de consumidores à loja e às marcas, preços mais competitivos, maior lucro com a sua venda e aumento do poder de barganha junto aos fornecedores tradicionais. Os produtos de marca própria permitem que o

varejo possa obter parte do lucro perdido pela competição com outras marcas tradicionais (MILLS, 1995).

As margens de lucro provenientes de produtos de marca própria são maiores, pois, diferentemente das marcas tradicionais, os apelos de propaganda são menores, e existe maior racionalização nos custos de distribuição, sendo as ações de propaganda locais (PEREIRA, 2001). Contudo, os preços mais baixos de produtos de marca própria não estão vinculados a produtos de qualidade inferior e sim aos menores preços pagos e menores custos repassados a esses produtos pelo varejo, como é o caso dos custos de propaganda (PEREIRA, 2001).

Um fator que dificulta o crescimento das vendas dos produtos com marca do varejo é a percepção negativa da qualidade desses produtos. Nesse sentido, o varejo pode aumentar suas vendas com a contínua busca em melhorar a percepção do consumidor sobre os produtos com suas marcas (GARRETSON; FISHER; BURTON, 2002). Conforme Hoch e Banerji (1993), as marcas do varejo obtêm maiores fatias de mercado quando são produtos de qualidade, o que sustenta a idéia de que os consumidores preocupam-se com esse aspecto. Aliado a produtos de qualidade, o varejo pode ganhar substancial mercado oferecendo marcas próprias com valor agregado e não apenas preço baixo (HOCH; BANERJI, 1993).

Outro fator que influencia o sucesso de produtos com marca do varejo é a participação destes em categorias com grandes volumes de vendas e que ofereçam maiores margens de lucro (HOCH; BANERJI, 1993). Para cobrir os custos envolvidos no desenvolvimento dos produtos de sua marca, o varejo motiva-se a investir nas categorias em que o volume de vendas seja grande e a capacidade de retorno também, pois do contrário não existe razão para investimentos e, conseqüentemente, os ganhos em fatias de mercado são pequenos (HOCH, 1996). Hoch e Banerji (1993) relatam que a presença de muitos fabricantes tradicionais em uma determinada categoria intensifica a competição e a variedade de caminhos usados pelos concorrentes, resultando numa baixa lucratividade para os produtos de marca própria. Sendo assim, um dos fatores importantes para que os produtos com marca do varejo obtenham maiores fatias de mercado e motivem os supermercados a entrarem em uma categoria de produtos é a existência de poucos competidores (HOCH; BANERJI, 1993; HOCH, 1996).

## **2.3 RESULTADOS COM PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA**

Conforme destacam Dhar e Hoch (1997), o resultado obtido com programas de marcas próprias varia entre o varejo, tendo em vista alguns determinantes relacionados com fatores do consumidor e fabricante. Necessidades e expectativas dos consumidores definem o lado da demanda, as ações do varejo afetam o suprimento, e o ambiente de competição no qual os produtos de marca própria concorrem é afetado pelo número, competitividade e ações dos fabricantes de marcas tradicio-

nais (HOCH; BANERJI, 1993). As ações usadas pelos fabricantes tradicionais pouco influenciam os resultados obtidos com os produtos de marca própria em termos de fatias de mercado, enquanto as ações tomadas pelo varejo apresentam maiores influências nesses resultados, seja em razão das estratégias de *marketing* adotadas, seja pela resposta a ações dos fabricantes tradicionais (DHAR; HOCH, 1997).

Fatores desenvolvidos pelo varejo, como estratégias de preços baixos todos os dias, uso do próprio nome do varejo nos produtos, qualidade garantida, ampla gama de produtos em diversas categorias, ofertas de produtos diferenciados e número consistente de lojas, valorizam e corroboram melhores resultados em todas as categorias (DHAR; HOCH, 1997). Cabe destacar que, conforme Dhar e Hoch (1997), uma estratégia de preço baixo todos os dias favorece os resultados com produtos de marca do varejo nos casos em que este está competindo em categorias de baixa qualidade e o mais importante é a vantagem de preço.

O suporte de comercialização e promoção do varejo com os produtos de marcas próprias pode fortalecer significativamente o resultado em termos de fatias de mercado (DHAR; HOCH, 1997). O varejo freqüentemente usa a oferta, a promoção e o sortimento das marcas tradicionais para atrair consumidores para suas lojas, porém essas ações resultam em efeitos contrários aos produtos de marca própria, uma vez que reduzem o lucro (DHAR; HOCH, 1997). Com essas estratégias, o varejo tem de desenvolver importantes ações para balancear a lucratividade das categorias, e uma estratégia que possibilita a redução desses efeitos é a disponibilização de produtos de marca própria diferenciados, os quais permitem ao varejo disponibilizar mercadorias que atraiam e fidelizem preferências heterogêneas (DHAR; HOCH, 1997). Além do mais, sempre que o varejo obtiver fatias de mercado maiores do que as desejadas nas vendas de outros produtos com marcas tradicionais, também será possível obter-se melhores fatias com produtos de marcas próprias (DHAR; HOCH, 1997).

Como destacado por Hoch e Banerji (1993), em alguns casos, o varejo pode obter como resultado substancial presença no mercado oferecendo produtos de marca própria com alta qualidade e preço relativamente baixo. Observa-se que os resultados medidos pelo varejo para avaliar e comparar o desenvolvimento de produtos de marca própria estão ligados a fatores como a lucratividade obtida com a venda destes, as fatias de mercado conquistadas com mercadorias de marca própria, o número de categorias em que existem esses produtos e a fidelização dos consumidores (MONTEIRO NETO, 2001; DHAR; HOCH, 1997; HOCH, 1996; HOCH; BANERJI, 1993).

Apesar da complexidade do gerenciamento dos produtos de marca própria desenvolvidos pelo varejo, os resultados parecem animadores, considerando a sua representatividade nos mercados em que existem (ACNIELSEN, 2003; ACNIELSEN, 2002). Como uma alternativa, o varejo encontrou no desenvolvimento dos produtos com suas marcas um meio de recuperar parte da lucratividade perdida com o aumento da concorrência e a estagnação do consumo (MILLS, 1995).



O efeito que o desenvolvimento de marca própria traz para o varejo é a melhora nos resultados obtidos no canal de distribuição, sendo que a comercialização desses produtos não é apenas uma questão de extrair maior lucro (MILLS, 1995). Conforme destaca Mills (1995), diferentes táticas podem ser aplicadas no uso da estratégia de marcas próprias, como acirrar a competição entre os fabricantes nacionais e, fazendo isso, o varejo deve esperar benefícios desta competição entre fabricantes tradicionais.

No entanto, Hoch e Banerji (1993) destacam que os produtos de marca própria têm resultados menos satisfatórios em categorias nas quais os fabricantes tradicionais têm substanciais investimentos em propaganda para valorização de suas marcas e o número de competidores é maior. A propaganda continua sendo um meio pelo qual os fabricantes tradicionais conseguem estabelecer uma relação de preferência por uma marca com os consumidores e diferenciação de produtos ameaçadores de baixo preço (HOCH; BANERJI, 1993). Dessa forma, a presença de muitos competidores intensifica a concorrência e resulta em piores resultados em termos de lucratividade (HOCH; BANERJI, 1993).

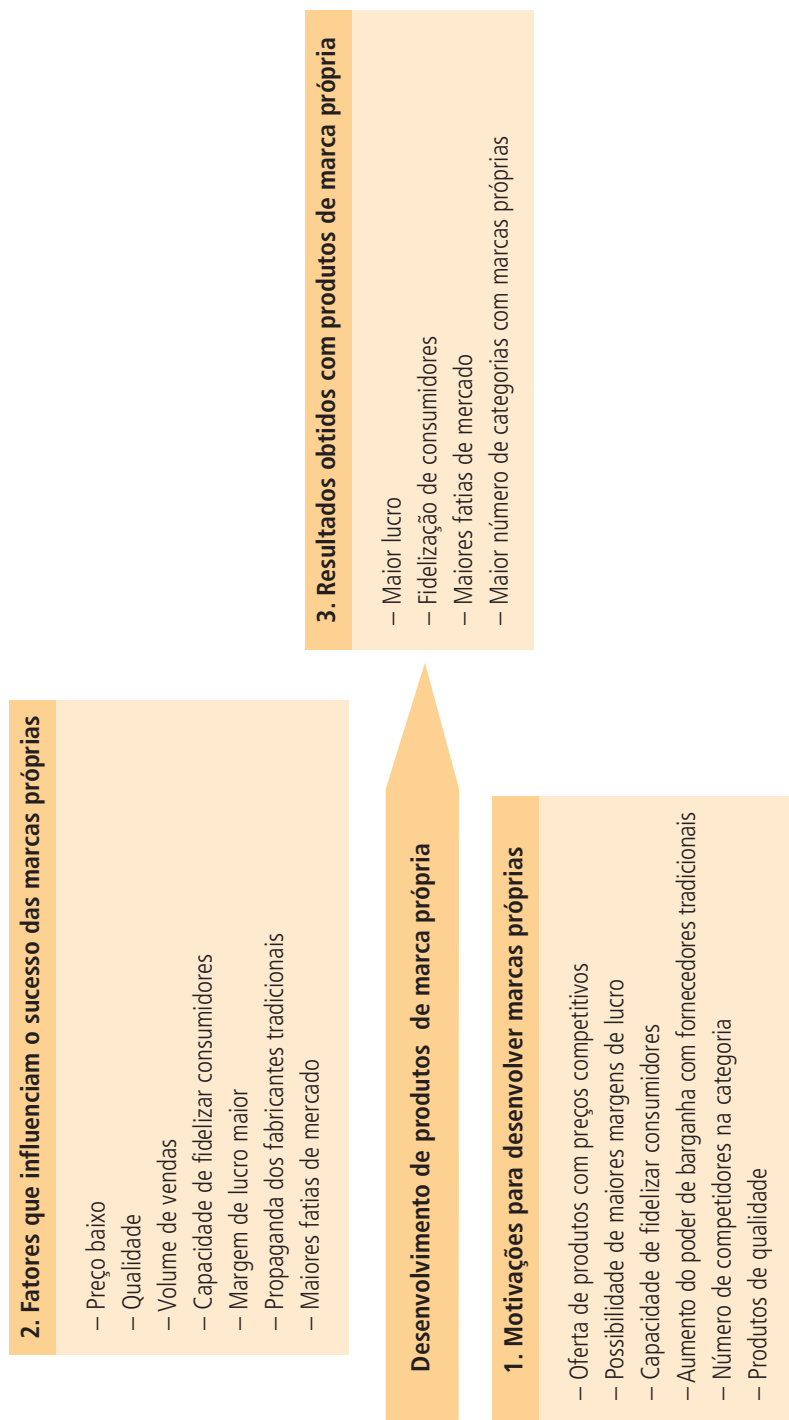
O varejo, segundo a literatura, considera, em suas análises de resultados com os produtos de marca própria, medidas como a lucratividade e fatias de mercado obtidas com a venda desses produtos. Além desses fatores, o número de itens e categorias em que estes estão presentes também é uma medida considerada na avaliação dos resultados. E, por fim, a fidelização dos consumidores é um dos fatores mencionados pela literatura como indicador de resultado para a comercialização dos produtos de marca própria. Esses fatores são apontados no estudo como proposições para avaliar as medidas consideradas pelos casos entrevistados.

## 2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da literatura, podem ser determinadas as proposições que servem como base comparativa para os casos estudados, sendo que as motivações para o desenvolvimento de produtos de marca própria estão ligadas à oferta de produtos com preços competitivos, produtos de qualidade, margens de lucro maiores, fidelização de consumidores e aumento do poder de barganha do varejo junto aos fabricantes de marcas tradicionais, conforme ilustrado na Figura 4, na qual se destacam os fatores que motivam o desenvolvimento de produtos com marca própria.

Como principais proposições identificadas pela literatura como determinantes e influentes para o sucesso das marcas próprias, apresentadas na Figura 1, item n. 2, estão relacionados aspectos de qualidade e preço dos produtos, volume, variedade, margem de lucro da categoria, além do aumento na conquista de fatias maiores de mercado. E, ainda, a intensidade da propaganda dos fabricantes tradicionais é outro fator que pode determinar o sucesso dos produtos de marca própria.

**FIGURA 1**  
**RESUMO DOS PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM**  
**MARCAS PRÓPRIAS E SEUS RESULTADOS**



**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir das referências citadas.

O varejo, segundo a literatura, considera, em suas análises de resultados com os produtos de marca própria, medidas como a lucratividade e fatias de mercado obtidas com a venda desses produtos. Além desses fatores, o número de itens e categorias em que estão presentes também é um indicador considerado na avaliação dos resultados. E, por fim, a fidelização dos consumidores é um dos fatores mencionados pela literatura como indicador de resultado para a comercialização dos produtos de marca própria.

### 3 MÉTODO

Para atingir os objetivos propostos, foram desenvolvidos estudos de casos em cinco supermercados com atuação no Brasil com produtos de marca própria. A opção por estudo de casos múltiplos foi feita considerando que as evidências apresentadas por esse tipo de análise é mais convincente e o estudo é considerado mais robusto (YIN, 2001). Dessa forma, os casos estudados foram selecionados considerando a possibilidade de existirem resultados semelhantes ou fenômeno em particular entre eles (replicação literal), bem como contradição, o que não é provável que se encontre (YIN, 2001).

#### 3.1 SELEÇÃO DOS CASOS

Na seleção das empresas, foi considerada sua representatividade no setor do qual fazem parte, e a existência de outros estudos nos quais as unidades selecionadas estão relacionadas a grandes supermercados. Dessa forma, foram selecionados cinco supermercados que estão entre os 10 primeiros no *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2002), representativos do setor em termos de faturamento, número de lojas e empregos diretos gerados (LUKIANOCENKO, 2004). Considerando o *ranking* da ABRAS 2003 (LUKIANOCENKO, 2004), observa-se que os supermercados selecionados somaram mais de 36% do total bruto faturado pelo setor em 2003, além de empregarem um número considerável de pessoas. Assim, foram selecionados para a realização do estudo Carrefour, Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), Sendas, Sonae e Wal-Mart.

#### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados seguiu os procedimentos e diretrizes gerais estabelecidos no protocolo desenvolvido para o estudo de casos (YIN, 2001). Duas etapas foram

executadas: a primeira a partir de fontes secundárias junto ao Instituto Histórico da ABRAS em São Paulo, em que o pesquisador teve acesso a publicações acadêmicas, a jornais e revistas relacionados ao tema e aos supermercados-alvo das entrevistas. Outra fonte de coleta de dados foram os responsáveis pelo gerenciamento dos produtos de marca própria das empresas pesquisadas, com os quais realizaram-se entrevistas em profundidade, em reunião previamente agendada, com esclarecimento prévio das motivações da pesquisa e das linhas gerais seguidas, bem como o objetivo da coleta de dados, conforme Tabela 1. Três entrevistas foram realizadas na sede da empresa do entrevistado e duas por telefone. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

**TABELA 1**

**DATAS, EMPRESAS, ENTREVISTADOS, CARGOS, LOCAL E TEMPO DE DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

DATA	EMPRESA	ENTREVISTADO	LOCAL	DURAÇÃO
22/04/2004	Com. Unida de Cereais	Everson De Cesário	São Leopoldo/RS	1h20min
27/04/2004	Makro S/A	José Luiz Luciano	São Paulo/SP	1h03min
27/04/2004	CBD – Pão de Açúcar	Rodolpho Freitas	São Paulo/SP	54min
03/05/2004	Sonae S/A	Marcia Wagner	Porto Alegre/RS	42min
04/05/2004	Sendas S/A	Marco Quintarelli	Rio de Janeiro/RJ	1h05min
13/05/2004	Wal-Mart	Roberto Nascimento	Por telefone	32min
15/05/2004	Carrefour S/A	Pablo Rego	Por telefone	30min

**Fonte:** Elaborada pelo autor a partir das entrevistas realizadas.

As duas empresas que constam na Tabela 1 e não foram mencionadas anteriormente, Comercial Unida de Cereais e Makro S/A, foram as organizações nas quais se realizaram os dois estudos-piloto, sendo que o primeiro serviu para uma adequação inicial do plano de coleta de dados, e o segundo, para uma confirmação de que as adequações iniciais estavam satisfatórias. O primeiro foi com a Comercial Unida de Cereais (Supermercado Unidão) de São Leopoldo-RS, que, no ano de 2003, ocupou 38º lugar no *ranking* de supermercados da ABRAS (LUKIANOCENKO, 2004), e o segundo foi com o Makro S/A de São Paulo, que está posicionado entre as cinco maiores empresas do ramo atacadista em termos de faturamento e possui uma ampla linha de produtos de marca própria. A escolha da Comercial Unida de Cereais com intuito de realização do primeiro estudo-piloto foi feita em razão de sua proximidade e facilidade de acesso (YIN, 2001). Já a opção pelo Makro foi em razão de possuir experiência com

ampla linha de produtos de marca própria e ser uma empresa de maior porte, comparado com as eleitas para as entrevistas, além da facilidade de acesso do pesquisador a essa empresa.

As entrevistas foram realizadas com uma pessoa de cada organização, que por sua vez exercia cargo de diretoria ou gerência. Tendo em vista o limitador tempo dos entrevistados e também a obtenção de acesso a outras pessoas, o estudo cercou-se de outras evidências obtidas por meio de fontes secundárias (jornais, revistas, publicações especializadas) para aumentar a confiabilidade do estudo.

### **3.3 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os dados primários coletados foram analisados usando a técnica de análise de conteúdo, com a qual se pretendeu uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo de uma comunicação (MALHOTRA, 2001). O método de análise de conteúdo considerado é o de adequação a um padrão ou a pressupostos teóricos (YIN, 2001). Na análise dos casos, os padrões e pressupostos foram definidos a partir da literatura, como descrito anteriormente no referencial teórico de marcas próprias. Para estabelecer essa interpretação, inicialmente foram reunidos os dados coletados e classificados em categorias (BARDIN, 1970). Dessa forma, foram definidas três categorias principais, sendo uma delas relativa ao posicionamento das marcas próprias no supermercado, outra relativa à seleção e gerenciamento desses produtos e a última relacionada com os resultados obtidos com produtos de marca própria, a fim de condensar todos os dados.

Após a definição das categorias e subcategorias, foi elaborada uma classificação dos dados, os quais foram organizados considerando a colocação das sentenças relativas à categoria em uma planilha, com posterior cruzamento com a fonte de tal informação. As sentenças foram lançadas somente em uma categoria, e não havia sentenças repetidas entre as categorias e subcategorias. Foi considerada a similaridade da significação da sentença com a categoria e subcategoria para enquadramento, bem como para exclusão dessas demais categorias. Após a construção da tabela de cruzamentos e o lançamento das sentenças, bem como a identificação de sua origem, pode-se observar a incidência ou não de sentenças comuns a mais de um caso, ou mesmo, sentenças relacionadas a um único caso, porém com importância particular para esse. Após a compilação das entrevistas, foram analisados os dados secundários levantados. A interpretação dos resultados foi realizada a partir da triangulação dos dados coletados de três fontes: perspectivas teóricas, entrevistas e revisão de documentos disponíveis.

### 3.4 VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO

Neste estudo, a fim de validar o constructo e, conseqüentemente, aumentar a confiabilidade dos resultados da pesquisa, foram consideradas várias fontes de evidências e o encadeamento das mesmas (YIN, 2001). Outra forma de validação do estudo considerada foi a descrição das atividades operacionalizadas para realização da pesquisa a fim de torná-la confiável e capaz de ser conduzida novamente por outro pesquisador. Os pesquisadores mantêm um banco de dados com as fitas das entrevistas, suas transcrições e documentos coletados. Foi, também, enviada uma minuta com as proposições consideradas na análise dos resultados extraídos das entrevistas para revisão dos entrevistados. Dos cinco entrevistados, apenas dois retornaram a revisão e confirmaram as proposições apresentadas pelo pesquisador.

## 4 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

Conforme descrito na seção anterior, a estratégia analítica utilizada é a adequação ao padrão (YIN, 2001). Desta forma, a partir das proposições definidas no referencial teórico, realizou-se uma análise cruzada dos casos buscando a verificação das mesmas pela replicação literal.

### 4.1 POSICIONAMENTO DAS MARCAS PRÓPRIAS

Possuir preço mais baixo do que o líder da categoria, com qualidade igual ou semelhante, é essencial para produtos de marca própria. Conforme destacou a entrevistada do Sonae, a qualidade deve estar acima de tudo para garantir a satisfação do consumidor com os produtos de marca própria. Marcia Wagner grifou: “Qualidade acima de tudo é o *slogan* da empresa aqui e em Portugal”. Afirmou ainda que a satisfação do consumidor está relacionada com preço e qualidade e não somente com a contemplação de um desses fatores.

Hoch e Banerji (1993) atestaram as colocações dos entrevistados, posto que destacaram a qualidade como chave do sucesso de marcas próprias no varejo. Para os entrevistados, é essencial manter níveis de qualidade próximos ou iguais aos líderes. Competindo por consumidores cada vez mais exigentes e com marcas tradicionais líderes de mercado, os supermercados estão trabalhando cada vez mais para melhorar a qualidade de seus produtos de marca exclusiva (VAZ, 2002).

Os preços dos produtos de marca própria são apresentados pelos entrevistados, em sua maioria, como mais baixos do que os dos líderes. Em alguns supermercados, há categorias de produtos que possuem preços mais altos do que os do líder, porém nesses casos os produtos estão posicionados em níveis superiores de qualidade, definido pelos entrevistados como categorias diferenciadas (*premium*). Nessas categorias, os preços são em geral mais altos do que os do líder, pois os produtos trazem diferenciais sobre os outros produtos. Um exemplo deste posicionamento é a marca Sam's Choise do Wal-Mart, que está posicionada como *premium* e tem o preço mais alto nas categorias em que está presente. Outro exemplo da segmentação de produtos com qualidade superior é a criação de algumas linhas aprimoradas de produtos com apelos *light*, orgânicos e não-transgênicos, como lançou o Pão de Açúcar com a sua marca *Good Light* (HABERLI, 2003). Uma das principais mudanças ocorridas em produtos de marca própria talvez tenha sido o aparecimento de produtos com qualidade e preços superiores aos de marca tradicional (DUNNE; NARASIMHAN, 1999).

A definição de preço dos produtos, como relatam os entrevistados, está relacionada diretamente ao foco e posicionamento de cada marca própria do supermercado. Como os supermercados possuem mais de uma marca distribuída entre as categorias, o preço de cada uma varia de acordo com o posicionamento adotado. Conforme destacou Rodolpho Freitas, diretor de marcas próprias do Pão de Açúcar, esses produtos devem apresentar preços condizentes com diferenças de preço que variam conforme as categorias em relação aos líderes de mercado. Já o diretor de marcas próprias da Sendas S/A destacou que, em alguns produtos, a qualidade pode ser a mesma que a de um líder de categoria e custar até 40% mais barato.

Na definição de um padrão comparativo de qualidade para os produtos de marca própria, os supermercados consideram sempre os produtos líderes de suas categorias, mesmo que, em alguns casos, a qualidade dos produtos do supermercado seja superior às marcas tradicionais em critérios técnicos, como relatou Quintarelli da Sendas.

## 4.2 MOTIVAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA

Pela análise das entrevistas, observou-se que a busca pelo aumento do lucro é uma das principais razões que motivam os supermercados a desenvolverem os produtos, como destacou Marco Quintarelli quando relatou que a fidelização

não é resultado apenas dos produtos de marca própria, mas de um conjunto de fatores, como ambiente das lojas, atendimento, variedade etc. Ele reforçou que a marca do supermercado é uma variável na fidelização do consumidor, mas não a única, razão pela qual, segundo Quintarelli, a maior margem dos produtos de marca própria é um dos principais motivadores no desenvolvimento dos produtos. De qualquer forma, um fator que foi destacado pelos entrevistados como motivador para desenvolver marcas próprias é a possibilidade de fidelização de clientes às suas marcas, bem desenvolvidas com qualidade e bom preço, a ponto de fazê-los voltar em busca dessas determinadas marcas. Turner (2002) descreve que a marca própria foi um meio pelo qual a Tesco conseguiu enfrentar a concorrência, fidelizando clientes. No entanto, em mercados altamente concentrados, como é o mercado europeu, alguns competidores de menor expressão usam produtos com suas marcas para diferenciarem-se dos outros poucos competidores (DHAR; HOCH, 1997).

Outro fator destacado pelos entrevistados é a capacidade de a marca própria desenvolver até mesmo um papel social junto aos consumidores, uma vez que reduz o preço das mercadorias, possibilitando que alguns tenham acesso a mercadorias antes distantes em razão do preço elevado que inviabilizava o consumo. Conforme destacou Roberto Nascimento da empresa Wal-Mart, uma das motivações é a capacidade que a marca própria tem de reduzir o custo de vida da população. Com suas palavras, esse entrevistado ressaltou: “A marca própria pode ser usada como uma opção para diminuir o custo de vida dos consumidores”. Desta forma, segundo ele, além de trazer melhores resultados para o supermercado, os produtos também têm um cunho social, pois aumentam o poder de compra dos consumidores por proporcionarem, em alguns casos, preços menores. Os produtos de marca própria ajudam a regular os preços da categoria em que estão presentes, visto que trazem concorrência às marcas tradicionais e, conseqüentemente, estimulam a competição entre as marcas (TOLLIER; ESPINOZA, 2003). Rodolpho Freitas reforçou a idéia de que os produtos de marca própria são importantes também pelo impacto social que causam quando aumentam o poder de compra dos consumidores e qualificam o seu consumo, já que estes têm acesso a produtos mais econômicos e de qualidade.

O entrevistado do Carrefour, Pablo Rego, enfatizou que a questão da motivação no desenvolvimento de produtos de marca própria está relacionada à criação de eixos de diferenciação sobre outros concorrentes com produtos de marcas diferentes e exclusivas da loja, com produtos de qualidade diferenciada e preço competitivo. Monteiro Neto (2001) relata em seu estudo com supermercados que uma das motivações no desenvolvimento de marcas próprias é fide-



zar o consumidor às marcas da loja, e conseqüentemente, à loja, já que estas marcas só podem ser adquiridas nas redes daquele supermercado. Os entrevistados expressaram que o objetivo é diferenciar-se dos concorrentes por meio de produtos de marcas próprias de qualidade, produtos diferenciados, serviços ao consumidor e preços competitivos. Conforme destacam Oliveira e Machado (2003), o desenvolvimento de marcas próprias pelos supermercados trata-se de uma estratégia de diferenciação de produtos para conquistar novos consumidores, uma vez que a concorrência interempresas tem se intensificado.

O aumento do poder de barganha proporcionado aos supermercados que possuem produtos com suas marcas perante os fabricantes tradicionais motivou-os a desenvolverem esses produtos, pois, ao mesmo tempo em que aumentam suas margens de lucro com a sua venda, forçam os fabricantes tradicionais a reduzirem seus preços e a melhorarem as condições de comercialização, sob o risco de verem seu espaço nas lojas, e mesmo fatias de mercados, serem tomados pelos produtos com marca do varejo.

Os produtos de marca própria, quando participam de uma determinada categoria, colaboram para uma redução do preço médio da mesma, pois os fabricantes tradicionais reduzem suas margens a fim de diminuir a diferença de preço existente e, dessa forma, permitem, em alguns casos, o acesso de consumidores a determinados produtos que antes não eram viáveis (LAZZARINI, 2004).

#### **4.3 CRITÉRIOS CONSIDERADOS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA**

Na escolha dos produtos a serem lançados com marcas de supermercados, os entrevistados levantaram pontos considerados na tomada de decisão. Todos eles destacaram que o volume de vendas da categoria é importante nesta decisão, bem como a rentabilidade que o produto pode oferecer para o supermercado. Conforme destacam Quelch e Harding (2000), em categorias nas quais o volume de vendas é grande e está em crescimento, as marcas próprias são capazes de angariar mais facilmente o volume de vendas para assegurar rentabilidade. Tollier e Espinoza (2003) identificam em seu estudo que a rentabilidade é um dos principais fatores considerados no desenvolvimento de marcas próprias, pois se trata de uma maneira de compensar as margens baixas dos produtos geradores de tráfego. Souza e Souza (2004) relatam que marcas próprias integram as estratégias das empresas por contribuírem com a lealdade à loja e por propiciarem melhores margens. Além destes, outros fatores considerados são a variedade de produtos na categoria e também a concentração de fornece-

dores. O Pão de Açúcar leva em conta, além de outros pontos, a relação número de fornecedores *versus* sortimento da categoria como um dos fatores analisados na definição dos produtos a serem desenvolvidos. A análise do faturamento e margem de um produto a ser desenvolvido é um critério que permite a identificação do potencial comercial e de posicionamento do produto, sendo que esta análise também pode ser feita se comparada com os produtos concorrentes na categoria (ABRAS, 2002). Dhar e Hoch (1997) destacam que, em categorias em que os fabricantes de marcas tradicionais são poucos, as fatias de mercado obtidas pelas marcas de supermercado são maiores.

Para o Wal-Mart, os critérios considerados no desenvolvimento dos produtos de marca própria são, principalmente, a viabilidade da categoria em termos de espaço nas gôndolas e número de concorrentes, o volume de vendas dos produtos e os concorrentes presentes na categoria. Em alguns casos, não existe espaço para a entrada de produtos concorrentes em uma categoria (DAVID, 2003a). De acordo com o destacado pela ABRAS (2002), o primeiro passo a ser dado no lançamento dos produtos de marca própria é posicioná-los considerando quais são os produtos concorrentes, os líderes das categorias e outros fabricantes presentes. Já a Sendas, comentou Marco Quintarelli, considera como critério na seleção dos produtos de marca própria o volume de vendas que este produto pode oferecer, as possibilidades de diferenciação ou inovação existentes em determinados itens ou categorias e o lucro que o produto pode trazer para a empresa, como, por exemplo, variações nas embalagens ou mesmo nas apresentações de venda. A criação de produtos com maior valor agregado tanto para a indústria como para o varejo, produtos ligados a linhas diferenciadas como as de produtos saudáveis e que tragam facilidades para os consumidores são uma tendência de consumo (FREITAS, 2004).

Os critérios apontados pelos gestores de marca própria no desenvolvimento de tais produtos não consideram apenas o impacto destes para o supermercado, considerando a venda dos produtos com a marca da loja, mas também o reflexo do seu desenvolvimento perante os concorrentes da mesma categoria. A estratégia de marca própria bem-fundamentada e gerenciada é capaz de tornar-se uma ferramenta de fidelização dos consumidores, diferenciação da concorrência e, principalmente, ganho de margem (PANDO, 2003). Em categorias monopolizadas ou apenas com grandes competidores, a definição para desenvolvimento desses produtos está relacionada com a possibilidade de aumentar o poder de barganha dos supermercados junto aos fornecedores de marcas tradicionais, conforme relatou Pablo Rego, do Carrefour. Possuir produtos de marca própria proporciona ao supermercado maior força de negociação junto aos fornecedores tradicionais e ajuda

a regular os preços da categoria (TOLLIER; ESPINOZA, 2003). Além desse fator, Pablo destacou, como Roberto Nascimento também o fez, que é importante que seja considerada a tendência de consumo para o item em análise, a fim de garantir que as vendas se mantenham crescentes ou estáveis em volumes consideráveis. A Tabela 2 apresenta os principais critérios considerados pelos entrevistados no desenvolvimento de produtos de marca própria.

A viabilidade de um produto é analisada considerando fatores como a necessidade de ampliar a variedade de uma determinada categoria, categorias nas quais sejam poucos os fornecedores dominantes, categorias com grandes volumes de vendas, e, conforme foi mencionado, a existência de fornecedores capacitados. No fornecimento de produtos com marca própria, existem poucas empresas preparadas para produzir itens de qualidade, com capacidade de distribuição e preços competitivos (TOLLIER; ESPINOZA, 2003). Já que os supermercados possuem todas as informações relativas a volumes de vendas, preços e margem de venda, analisar a viabilidade e o interesse em iniciar o desenvolvimento desse tipo de produtos fica mais fácil. Por meio da análise das margens de vendas dos concorrentes nas categorias, o supermercado pode avaliar as condições para desenvolvimento de produtos em determinadas categorias (ABRAS, 2002).

**TABELA 2**

**PRINCIPAIS CRITÉRIOS CONSIDERADOS  
NO DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS  
MENCIONADOS PELOS ENTREVISTADOS**

CRITÉRIOS	CDB – PÃO DE AÇÚCAR	CARREFOUR	SENDAS	SONAE	WAL-MART
Volume de vendas	X	X	X	X	X
Número de competidores		X			X
Poder de barganha com fornecedores tradicionais		X			
Possibilidade de diferenciação e inovação			X		
Lucro do produto	X	X	X	X	X
Necessidade de variedade na oferta	X			X	X
Tendência de consumo		X			X

**Fonte:** Elaborada pelos autores a partir das entrevistas realizadas.

#### **4.4 DIFICULDADES ENFRENTADAS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA**

Como em todas as atividades de uma empresa, o desenvolvimento de marcas próprias apresenta facilidades e dificuldades para os gestores envolvidos. Para os supermercados, a principal dificuldade encontrada no desenvolvimento é a escassez de fornecedores qualificados (TOLLIER; ESPINOZA, 2003). Consequentemente, existem dificuldades de acertos comerciais e técnicos entre fabricantes e supermercados. É necessária uma avaliação de diversos critérios, a fim de qualificar um fornecedor, e sempre existem riscos de fornecimento envolvidos, os quais devem ser avaliados em todos os projetos de marca própria da empresa (ABRAS, 2002).

Outra dificuldade destacada por alguns entrevistados está relacionada com os fornecedores de embalagens. Segundo estes, os lotes exigidos por estes fabricantes são grandes e dificultam ou inviabilizam o lançamento de produtos. Conforme destacou Marcia Wagner, do Sonae, em alguns casos, os fornecedores de embalagens exigem lotes muito grandes de compra, o que dificulta o lançamento de produtos de baixo giro. Absorver os volumes impostos pelos fabricantes de embalagens é uma das dificuldades no desenvolvimento dos produtos de marca própria (SOUZA; SOUZA, 2004). Economia de escala é uma das características que permitem aos supermercados reduzirem as dificuldades com o desenvolvimento de produtos de marca própria, uma vez que reduzem os custos por intermédio de melhores negociações com fornecedores, bem como a redução de custos de inventários, pois possuem lotes de compra maiores e abastecimento contínuo dos fornecedores (DHAR; HOCH, 1997).

Diferentemente dos resultados apontados por Souza e Souza (2004), garantir a qualidade, possuir produtos fornecidos por fabricantes de marcas líderes, desenvolver novos produtos, identificar nas embalagens quem foi o fabricante, e desenvolver e conquistar consumidores não foram pontos mencionados pelos entrevistados como dificuldades no desenvolvimento de produtos com marcas de supermercados. Porém, algumas das dificuldades mencionadas como complementares são comuns aos dois estudos, como absorver os volumes impostos pelos fabricantes de embalagens e garantir a relação de preço de marcas próprias em face dos líderes de mercado. Todos os entrevistados por Souza e Souza (2004) foram considerados neste estudo, porém as dificuldades listadas foram diferentes. Por esse motivo é importante ressaltar que este estudo demonstra que todas as organizações estudadas possuem estruturas especializadas, próprias ou terceirizadas, de controle de qualidade, desenvolvimento de produtos, e fazem rotineiramente testes com consumidores.

#### **4.5 RESULTADOS OBTIDOS COM O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS**

Os principais indicadores analisados pelos entrevistados para avaliar o desempenho das suas marcas próprias foram a participação desses produtos no total de vendas da categoria, a lucratividade desses produtos, a representação deles no total faturado pela empresa, a satisfação dos clientes e a recompra dos itens de marca própria. A elevação do número de produtos com marca própria está ligada a uma estratégia de obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência, pela conquista de consumidores e pelo aumento do poder de barganha junto aos fabricantes tradicionais (OLIVEIRA; MACHADO, 2003). Com o aumento da venda de produtos de marca própria, as empresas donas de marcas líderes começaram a perder mercado, uma vez que os supermercados estão promovendo cada vez mais a venda dos produtos com suas marcas exclusivas (MATOS, 2003).

Os resultados obtidos com o desenvolvimento dos produtos de marca própria foram em geral destacados pelos entrevistados como positivos e crescentes. O Walt-Mart informou que os produtos com suas marcas cresceram em vendas cerca de 35% nos últimos anos. O Sonae destacou que, em média, nas categorias em que existem produtos de marca própria, estes representaram 15% no ano de 2002 e 17% no ano de 2003. O Pão de Açúcar identificou que, em 90% das categorias em que participam, seus produtos de marca própria são líderes ou vice-líderes de vendas. A força com a qual a comercialização vem se desenvolvendo faz com que esta ação torne-se uma ferramenta capaz de driblar eventuais guerras de preços com os fornecedores tradicionais, além de propiciar benefícios para os consumidores, os quais podem comprar produtos mais baratos (DAVID, 2003a). Já Pablo Rego, do Carrefour, ressaltou que:

O resultado desejado pelo Carrefour com produtos de marca própria é uma boa rentabilidade, participação definida e representativa dentro da categoria, além da margem.

Todos os entrevistados destacaram que o lucro é maior com produtos de suas marcas, porém nenhuma das empresas entrevistadas divulgou quais os índices reais de lucro com esses produtos. O Pão de Açúcar chegou a destacar que a rentabilidade é de cinco pontos percentuais maior que em outros produ-

tos, enquanto a Sendas destacou que, em produtos com marcas tradicionais em que a margem chega a 5%, os produtos de marca própria podem chegar a 7%, sendo que a margem dos produtos varia de categoria para categoria.

Já no aspecto representação sobre o total das vendas dos produtos com marcas de supermercados, foi unânime a opinião de que vem havendo um aumento ano a ano. Para o Sonae, por exemplo, as vendas de produtos de marca própria sobre o total das vendas representaram em 2002 e 2003, respectivamente, 7% e 8%. Para a Sendas, a venda desses produtos representou 6,7% em 2003. Para o Pão de Açúcar, os produtos de marca própria em 2002 representaram de 4,5% a 5% do total faturado (DAVID, 2003b).

Quanto à satisfação dos clientes com produtos de marca própria, os entrevistados de maneira geral apontaram como positiva, uma vez que os índices de vendas aumentam ano a ano. O Wal-Mart não revelou a representação dos produtos sobre a venda total da empresa no Brasil, porém destacou que os produtos de marca própria estão presentes em quase todas as categorias, sendo que 79% dos consumidores brasileiros, que vão as suas lojas, compram esses produtos. A ACNielsen (2003) destaca que a aceitação dos consumidores e a satisfação com esses produtos é maior ano após ano no Brasil. O diretor de marcas próprias da Sendas, Marco Quintarelli, destaca que são contratadas empresas de pesquisa para mensurar a aceitação dos clientes com seus produtos, que, segundo ele, é muito boa ainda que não nos tenha sido possibilitado o acesso aos resultados. ACNielsen (2003) identifica em uma pesquisa que os consumidores já reconhecem os produtos de marca própria como alternativas de qualidade para consumo.

## 5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Na realização deste estudo, observou-se que os resultados obtidos nas entrevistas convergem com os pontos levantados pela teoria e também são reafirmados pelos dados secundários apontados. Em alguns casos, surgiram proposições que não estavam previstas na teoria considerada, e somente foram identificadas a partir das entrevistas, porém nesses casos pode-se entender que sejam fatores relacionados com as particularidades do desenvolvimento de marcas próprias no Brasil. Dessa forma, apenas uma das fontes secundárias levantadas apresentou dados divergentes dos resultados obtidos com a pesquisa realizada do ponto de vista das entrevistas.

## 5.1 PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES

Com o reconhecimento das atividades desenvolvidas pelos supermercados durante as análises e levantamentos de dados, pode-se concluir que esses desenvolvem produtos com suas marcas, a fim de diferenciar-se dos concorrentes em termos de marcas e produtos; aumentar seu poder de barganha junto aos fornecedores tradicionais; obter margens de lucro maiores; aumentar o poder de fidelização de consumidores. Observa-se que os supermercados estão desenvolvendo suas marcas próprias com dedicação e convicção das possibilidades de retorno que estas possam proporcionar.

Além disso, neste estudo identificou-se que uma das motivações de alguns supermercados está relacionada com o benefício social que os produtos com marca própria podem trazer aos consumidores, proporcionando produtos mais acessíveis em termos de preço, considerando o poder de compra dos consumidores. Essa motivação, segundo alguns entrevistados, além de ter seu papel social, também resulta na fidelização de consumidores, que sabem que em determinados supermercados existem produtos de qualidade, ou mesmo diferenciados, que podem ser adquiridos tendo em vista seu poder de compra. Pode-se entender esta motivação como sendo uma forma de atrair consumidores pelo preço menor, que é um dos principais apelos identificados (na teoria, nas entrevistas e nas fontes secundárias) como características dos produtos de marca própria, pelos quais é possível fidelizar consumidores e gerar uma condição de comprometimento social.

Para o desenvolvimento dessas estratégias, os supermercados estão estabelecendo padrões e níveis de exigência para os produtos com sua marca, a fim de garantir produtos qualificados e comparáveis, ou superiores aos produtos de fabricantes tradicionais líderes de mercado, e sempre competitivos. A estratégia atual é fornecer produtos de qualidade superior ou igual ao líder. A estratégia de diferenciação de produtos na busca por consumidores dispostos a comprar produtos diferenciados, e não apenas baratos, vem se tornando um alvo na estratégia dos supermercados. São produtos de linhas diferenciadas como as de alimentos *light* e *diet*.

Em todo esse processo de atividades desenvolvidas pelos supermercados, dois pontos são destacados como os de maior dificuldade: a existência de fornecedores qualificados em termos de produção e logística; as dificuldades de compra de pequenos lotes de materiais de embalagem.

Como resultados identificados com o segmento de marcas próprias, para os entrevistados, é crescente o volume de vendas, e as fatias de mercado desses pro-

dados são representativas perante marcas tradicionais nas categorias em que estão presentes. Observou-se também que o número de categorias em que a marca própria se apresenta tem crescido ano após ano. Também foram identificados resultados como o aumento das margens de lucro com a venda dos produtos de marca própria e a capacidade de fidelização de consumidores em relação a esses produtos.

## 5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O estudo apresentado relatou fatos consoantes com a literatura existente, porém trouxe outros aspectos que não eram previstos pela literatura considerada. O benefício social dos produtos de marca própria do supermercado é um dos fatores, porém, esse fato pode ser analisado como consequência e não fato gerador de uma ação. Questões ligando marca própria a lucro, preço baixo, poder de barganha junto a fabricantes tradicionais são amplamente difundidas na literatura e também foram fortes constatações neste estudo.

As constatações feitas na literatura sobre a evolução das marcas próprias no contexto internacional são as mesmas das apresentadas pelos casos estudados, diferindo apenas o nível de evolução de cada uma delas, talvez porque as marcas próprias no Brasil começaram a se desenvolver na década de 1990, enquanto na Europa e nos Estados Unidos tal fato ocorreu na década de 1970.

## 5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O desenvolvimento dos produtos de marca própria está seguindo uma linha de evolução no Brasil, passando de poucos itens, presentes em categorias básicas como alimentos, para os mais complexos e ampliando fortemente sua presença na maioria das categorias. Nesta análise e delineamento da atuação dos supermercados, somando-se à literatura existente, emergem questões importantes de cunho gerencial para o desenvolvimento de marcas próprias para supermercados, contando-se que houve uma evolução e não apenas um apelo de preço sem qualidade. Logo o desenvolvimento desses itens exige uma estrutura dedicada e completa dentro do supermercado para gerenciamento dos produtos e controle de qualidade. Esta estrutura pode ser, em parte, terceirizada, porém todo o gerenciamento, desde o fornecimento até a comercialização, exige especialidades que até então não eram comuns às atividades de comercialização do supermercado. Além do mais, a comercialização de produtos de marca própria sinaliza para a inclusão de novos segmentos, os quais exigem pesquisas e desenvolvimentos,



e não apenas cópias dos existentes no mercado. Os supermercados apontam o desenvolvimento de produtos diferenciados e inovadores, o que exige estrutura e fornecedores adequados. Um dos desafios para os supermercados está no desenvolvimento de uma estrutura de fornecedores capacitados para atenderem a demanda referente à fabricação e ao desenvolvimento de produtos nas diversas categorias em que exista espaço para entrada das marcas de supermercado.

As questões relativas a volume de compra das embalagens para fabricação dos produtos com marca do supermercado é um dos fatores restritivos ao lançamento de produtos e, conseqüentemente, ao desenvolvimento desse segmento de produtos.

#### **5.4 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

Apesar de o estudo apresentado cercar-se de técnicas científicas para garantir a validade do constructo, confiabilidade e validade externa, partindo-se da utilização de múltiplas evidências, uso de um protocolo e de métodos adequados, alguns fatores limitaram o seu desenvolvimento, tais como: a possibilidade de entrevistar apenas um executivo de cada organização, além da usual limitação de informações disponibilizadas pelas empresas. Os entrevistados, por serem os diretores ou gerentes encarregados da área de marcas próprias, julgaram-se como as pessoas mais indicadas para a entrevista, pois outras não estariam capacitadas a responder aos questionamentos. Sendo assim, as entrevistas obtiveram apenas o ponto de vista de uma pessoa da organização, além disso, as informações relativas aos resultados, principalmente relacionadas ao lucro e à participação de mercado nas categorias, não foram disponibilizadas pelas empresas ou não constavam nas fontes de consulta, tendo em vista o cunho estratégico para cada organização. Cabe destacar que o estudo apoiou-se em fontes secundárias para aumentar a confiabilidade dos dados obtidos nas entrevistas tendo em vista a realização destas com apenas uma pessoa de cada organização, e também que este trabalho não almeja projetar conclusões que sejam comuns a todos os supermercados que possuam produtos de marca própria, mas apresentar resultados comuns às empresas entrevistadas.

#### **REFERÊNCIAS**

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados – Comitê ABRAS de Marcas Próprias. *Guia ABRAS de Marcas Próprias*. São Paulo, 2002.

- ACNIELSEN. 10º *Estudo Anual de Marcas Próprias*. São Paulo, 2004.
- . 9º *Estudo Anual de Marcas Próprias*. São Paulo, 2003.
- . 8º *Estudo Anual de Marcas Próprias*. São Paulo, 2002.
- ALVES, Rafael. Marcas próprias custam 30% a menos. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 12 fev. 2001.
- ASHLEY, Susan R. How to effectively compete against private-label brands. *Journal of Advertising Research*, jan./feb. 1998.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1970.
- BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. *Retail management – strategic approach*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2001.
- BONFRER, André; CHINTAGUNTA, Pradeep K. Store brands: who buys them and what happens to retail prices when they are introduced? *Review of Industrial Organization*, v. 24, p. 195-218, 2004.
- BRAZ, Carlos H. Varejistas dão a volta por cima. *Revista Abras*, São Paulo, 1990.
- CORSTJENS, Marcel; LAL, Rajiv. Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, v. XXXVII, p. 281-291, august 2000.
- DAVID, Adriana. 4,6% das vendas já são com marcas próprias. *Diário do Comércio*, São Paulo, 31 maio 2003a.
- . Pão de Açúcar foi pioneiro na venda desses produtos no Brasil. *Diário do Comércio*, São Paulo, 2 jun. 2003b.
- DELVECCHIO, Devon. Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Indiana, n. 8, p. 239-249, 2001.
- DHAR, Sanjay K.; HOCH, Stephen J. Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*, Chicago, v. 16, n. 3, p. 208-227, 1997.
- DUNNE, David; NARASIMHAN, Chakravarthi. The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*, p. 2-8, may-june 1999.
- DUNNE, Patric; LUSCH, Robert F. *Retailing*. 3 ed. Boston: Dryden Press, 1999.
- FONTENELLE, Suzana de M.; PEREIRA, Inês. Private labels and consumer benefits: the brazilian experience. *Advances in Consumer Research*, v. 23, p. 97-103, 1996.
- FREITAS, Rodolpho. *Super meeting – encontro técnico de marcas próprias*. In: CONCEITO DE MARCAS PRÓPRIAS, EVOLUÇÃO NO VAREJO E TENDÊNCIAS. São Paulo, Associação Brasileira de Supermercados, 16 jun. 2004. (Palestra proferida durante encontro técnico.)
- GARRETSON, Judith A.; FISHER, Dan; BURTON, Scot. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*, v. 78, p. 91-99, 2002.
- GUARDA, Adriana. Cresce venda de produtos com marcas próprias. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 27 ago. 2002.
- HABERLI, Leandro. Pratas da casa. *Embalagem Marca*. São Paulo, ano V, n. 48, ago. 2003.

- HOCH, Stephen J. How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, Boston, v. 37, n. 2, p. 89-102, 1996.
- ; BANERJI, Shumeet. When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, Boston, v. 34, n. 4, p. 57-67, 1993.
- LAZZARINI, João C. *Super meeting* – encontro técnico de marcas próprias. In: MARCAS PRÓPRIAS “MERCADOS E TENDÊNCIAS”. São Paulo, Associação Brasileira de Supermercados, 16 jun. 2004. (Palestra proferida durante encontro técnico.)
- LEPSCH, Sergio Luiz. Estratégia de marcas próprias em supermercados brasileiros. *Varejo Competitivo*, São Paulo, v. 3, p. 73-87, 1999.
- LUKIANOCENKO, Marlucy. *Ranking 2004* – setor mostra sua força em ano difícil. *Super Hiper*, ano 30, n. 342, maio 2004.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTOS, Adriana. Supermercado vende mais populares e marca própria. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 9 jul. 2003.
- MILLS, David E. Why retailers sell private labels. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 4, n. 3, p. 509-528, 1995.
- MONTEIRO NETO, Carlos de Barros. Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. *Provar – Programa de Administração de Varejo da FIA/FEA/USP*, Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, v. 8, n. 3, jul./set. 2001.
- OLIVEIRA, Regiane. R\$ 10 milhões para marcas próprias. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 26 nov. 2003.
- OLIVEIRA, Gesner; MACHADO, Eduardo L. *Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – EAESP, 5 abr. 2003.
- PANDO, Fabio. A evolução das marcas próprias. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 26 mar. 2003.
- PARKER, Philip; KIM, Namwoon. National brands versus private labels: an empirical study of competition, advertising and collusion. *European Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 220-235, 1997.
- PEREIRA, Inês. Marcas de supermercado. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.
- RAJU, Jagmohan S.; SETHURAMAN, Raj; DHAR, Sanjay K. The introduction and performance of store brands. *Management Science*, v. 41, n. 6, June 1995.
- QUELCH, John A.; HARDING, David. *Administração de marcas – marcas do fabricante versus marcas próprias: lutando para vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SOUZA, Elton Brasil de; SOUZA, Lucy Aparecida de. A evolução das marcas próprias no setor supermercadista brasileiro. *Revista ESPM*, São Paulo, jan./fev. 2004.
- SOUZA, Luciana V. Marca própria avança. *Correio Braziliense*, Brasília, 10 fev. 2002.
- TOLLIER, Ana L.; ESPINOZA, Francine da S. Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante. In: ENANPAD, 27., ANPAD, 20 a 24 set. 2003, Atibaia.

TURNER, Sandra. Experiência do reino unido. *Super Hiper*, ano 28, n. 325, São Paulo, out. 2002.

VAZ, Alexandre. Marca própria amplia mercado. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 28 ago. 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

### TRAMITAÇÃO

*Recebido em 23/01/2006*

*Aprovado em 09/05/2006*

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.