

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIA DE MARCAS NO VAREJO DE ALIMENTOS: CONCEPÇÃO E  
GESTÃO DE MARCAS PRÓPRIAS NA INGLATERRA E NO BRASIL**

**Verônica Angélica Freitas de Paula**

**São Carlos  
2008**

**ESTRATÉGIA DE MARCAS NO VAREJO DE ALIMENTOS: CONCEPÇÃO E  
GESTÃO DE MARCAS PRÓPRIAS NA INGLATERRA E NO BRASIL**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIA DE MARCAS NO VAREJO DE ALIMENTOS: CONCEPÇÃO E  
GESTÃO DE MARCAS PRÓPRIAS NA INGLATERRA E NO BRASIL**

**Verônica Angélica Freitas de Paula**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação  
em Engenharia de Produção da Universidade  
Federal de São Carlos, como parte dos requisitos  
para obtenção do Título de Doutor em  
Engenharia de Produção.**

**Orientadora: Profa. Dra. Andrea Lago da Silva**

**São Carlos  
2008**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

P324em

Paula, Verônica Angélica Freitas de.

Estratégia de marcas no varejo de alimentos : concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil / Verônica Angélica Freitas de Paula. -- São Carlos : UFSCar, 2008.

224 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2008.

1. Marketing - comércio varejista. 2. Marca de produtos. 3. Estratégia. 4. Competitividade. I. Título.

CDD: 658.87 (20<sup>a</sup>)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luis, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)  
Email : ppgep@dep.ufscar.br

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Verônica Angélica Freitas de Paula

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 15/02/2008 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª Andrea Lago da Silva  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

  
Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli  
FEA/USP

Profª Drª Eliane Pereira Zamith Brito  
Mackenzie

Profª Drª Letícia Moreira Casotti  
COPPEAD/UFRJ

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha  
Coordenador do PPGE/UFSCar

Dedico esta tese à minha família, aos meus amigos e a todos aqueles que contribuíram de diversas maneiras para este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades e pelas pessoas que conheci.

À UFSCar e a *Harper Adams University College*, por todo o incentivo e colaboração durante o desenvolvimento desta tese.

À CAPES, pelo auxílio e apoio para o estágio na Inglaterra.

À FAPESP, pelo apoio para o desenvolvimento do projeto no Brasil.

À minha orientadora, Profa. Dra. Andrea Lago da Silva, por todo o apoio e companheirismo em todas as etapas deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Martin Keith Hingley, co-orientador da pesquisa desenvolvida na Inglaterra, pelo apoio, atenção e amizade.

Ao Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli, amigo e incentivador de sempre.

Às Profas. Dras. Eliane Zamith Brito e Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara, pelas contribuições para esta pesquisa.

Aos Profs. Drs. Alceu Gomes Alves Filho, Letícia Moreira Casotti, Ricardo de Souza Sette, José Flávio Diniz Dantes e Luiz Fernando Paulillo, pela disponibilidade e interesse nesta tese.

Ao doutorando Ederson Luiz Piato, pela parceria no Projeto Integrado e nas pesquisas.

A todos os amigos do GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agro-industriais e da *Harper Adams University College*, sempre presentes.

E agradeço também minha família, sempre presente apoiando, dividindo, participando, colaborando.

Marconi, Rita Angélica, Vérica, Marcos e Ricardo, muito obrigada!

## RESUMO

O cenário atual, com constantes mudanças nas preferências dos consumidores, nas ações dos concorrentes e na conjuntura econômica, as estratégias de marketing tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que o mercado tem papel cada vez mais significativo na definição das tendências e no sucesso ou fracasso das empresas. Entre as estratégias de marketing, mereceram destaque no presente estudo as estratégias de marca, responsáveis inclusive por garantir à empresa vantagem competitiva sustentável.

No caso do varejo, a marca também é um conceito fundamental, pois os consumidores fazem várias análises sobre os produtos a partir do nome da marca, entre eles: percepções de imagem, preço, valor e qualidade. A identidade do proprietário da marca tem significativo impacto sobre as impressões que os consumidores têm dessa marca. Assim, uma importante decisão para o varejo é a definição sobre o patrocínio de marcas, ou seja, a escolha entre usar marcas de fabricante (de propriedade da indústria) e/ou marcas próprias (de propriedade do varejista).

No presente estudo, foram abordadas questões referentes à adoção de estratégia de marcas próprias por varejistas de alimentos, na Inglaterra e no Brasil, a partir da análise de casos reais de empresas que já oferecem esses produtos. Foi desenvolvido um estudo qualitativo, com a utilização da metodologia de estudos de casos múltiplos. Foram entrevistados três varejistas e três fornecedores de marcas próprias em cada país, com a utilização de roteiro semi-estruturado. Na tese foram apresentados os resultados de cada empresa entrevistada, seguida da análise de cada país e, então, a análise comparativa entre Inglaterra e Brasil.

A partir da análise comparativa dos dois países, foi possível identificar as características distintas de cada um, bem como os fatores responsáveis pelas diferenças no varejo como um todo e também no desempenho das marcas próprias em cada país. Após a análise comparativa, foi possível elaborar recomendações para auxiliar varejistas que tenham interesse em adotar estratégias de marcas próprias. Foi construído um fluxograma que resume os principais elementos a serem considerados pelo varejo de alimentos na decisão pela adoção de marcas próprias. Finalmente, foram apresentadas limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** marcas próprias, estratégia de marcas, varejo

## ABSTRACT

In the current competitive and dynamic environment, with constant changes concerning consumers' preferences, competitors' actions and also political and economical changes in different countries, marketing strategies are even more relevant as the market has reached a more significant role in the definition of the tendencies and the success or failure of companies. Among the marketing strategies, in this paper, branding strategies deserve more attention as they are also responsible to assure the company sustainable competitive advantage.

Considering the retail sector, the brand is also one of the most important concepts in the marketing strategy, mainly because consumers usually make different analysis about the products from their brands, especially about image perception, price, value and quality. The identity of the brand's owner has a significant impact over the impressions consumers may have about this brand. Therefore, the decision about brands patronage is very important for retailers – including the choice between offering national brands (that belong to manufacturers) and/or private labels (that belong to the retailers).

The focus on this thesis concerns the study of private labels strategy in food retailers in England and in Brazil. In order to achieve the objectives of this study, a qualitative approach and the case study procedure have been used. As the empirical research was developed with different retailers and suppliers in England and in Brazil, the research strategy used was multiple cases study, as multiple experiments (with replication logic). For the interviews, semi-structured scripts were used. The results from the empirical research were presented individually by company and then by country. The results from both countries were analysed in a comparative way.

From the comparative analysis, it was possible to identify the distinct characteristics of each country, as well as the factors responsible for the differences in retail and private labels. After the comparative analysis, it was possible to elaborate recommendations to help and guide retailers that are analysing the possibility to adopt private label strategies. A model was developed to summarize the main elements to be considered by food retailers during the decision of adopting private labels. Finally, limitations of the research and suggestions for further researches were presented.

**Key words:** private labels, brand strategy, retailing

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Esquema geral da tese.....	24
<b>Figura 2.</b>	Esquema geral do referencial teórico.....	25
<b>Figura 3.</b>	Aplicação do conceito de varejo.....	26
<b>Figura 4.</b>	A mudança das funções no canal de distribuição.....	29
<b>Figura 5.</b>	Método de classificação de instituições varejistas.....	32
<b>Figura 6.</b>	A roda do varejo.....	34
<b>Figura 7.</b>	Rede de valores de uma empresa.....	39
<b>Figura 8.</b>	Modelo de conflito varejo-fabricante.....	40
<b>Figura 9.</b>	O processo de estratégia de marketing.....	43
<b>Figura 10.</b>	O triângulo da estratégia de marketing dos 3 Cs.....	45
<b>Figura 11.</b>	Segmentação, posicionamento e planejamento.....	46
<b>Figura 12.</b>	Posicionamento competitivo e segmentação de mercado.....	47
<b>Figura 13.</b>	Elementos básicos da segmentação.....	50
<b>Figura 14.</b>	Posicionamento.....	51
<b>Figura 15.</b>	Opções básicas de posicionamento.....	53
<b>Figura 16.</b>	Passos na segmentação de mercado, seleção de segmentos-alvo e posicionamento..	53
<b>Figura 17.</b>	Ambiente, estratégia e compostos de marketing e a satisfação do consumidor.....	55
<b>Figura 18.</b>	Os quatro componentes do <i>marketing-mix</i> .....	56
<b>Figura 19.</b>	Matriz de alinhamento estratégico de marcas próprias.....	57
<b>Figura 20.</b>	Os três níveis do produto.....	59
<b>Figura 21.</b>	Visão geral das decisões de marca.....	60
<b>Figura 22.</b>	O relacionamento entre os elementos de uma marca.....	62
<b>Figura 23.</b>	A pirâmide da lealdade à marca.....	64
<b>Figura 24.</b>	Valor patrimonial de marca.....	65
<b>Figura 25.</b>	A pirâmide da consciência de marca.....	66
<b>Figura 26.</b>	Associações de marca.....	67
<b>Figura 27.</b>	Identidade e imagem de marca.....	69
<b>Figura 28.</b>	Estratégia de marca e a percepção do consumidor.....	70
<b>Figura 29.</b>	Análise estratégica de marca.....	71
<b>Figura 30.</b>	Elementos da estratégia do varejo.....	75
<b>Figura 31.</b>	Estratégia do varejo.....	76
<b>Figura 32.</b>	Desenvolvimento de estratégia para o varejo.....	77
<b>Figura 33.</b>	A influência das forças competitivas de Porter no setor varejista.....	78
<b>Figura 34.</b>	Planejamento da estratégia de segmentação de mercado no varejo.....	79
<b>Figura 35.</b>	Elementos da imagem do varejo.....	85
<b>Figura 36.</b>	Dimensões da imagem do varejo.....	86
<b>Figura 37.</b>	Evolução da estratégia de marcas próprias.....	93
<b>Figura 38.</b>	Mudanças na natureza de marcas próprias e marcas de fabricante na Inglaterra.	94
<b>Figura 39.</b>	Projeto de pesquisa da tese.....	128
<b>Figura 40.</b>	Estrutura da análise e discussão dos resultados da pesquisa.....	132
<b>Figura 41.</b>	Volume de vendas anual por categoria na Inglaterra (2006).....	134
<b>Figura 42.</b>	Varejo de alimentos no Reino Unido: número de lojas, volume de vendas e espaço físico (em libras e <i>square feet</i> ).....	136
<b>Figura 43.</b>	Fluxograma e recomendações para a decisão do varejo de alimentos sobre a adoção de estratégia de marcas próprias.....	192

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b>	Número de categorias com marcas próprias por cesta no Brasil.....	121
<b>Gráfico 2.</b>	Número de categorias por cesta no Brasil (2003).....	121
<b>Gráfico 3.</b>	Categorias de compras em % do valor total consumido em 2005.....	137
<b>Gráfico 4.</b>	Participação das seções (em %) em 2006 e 2007.....	155
<b>Gráfico 5.</b>	Participação das marcas próprias no varejo brasileiro.....	156

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b>	Terminologias de marcas próprias.....	17
<b>Quadro 2.</b>	Formatos de loja do varejo de alimentos.....	36
<b>Quadro 3.</b>	Comparando distribuição intensiva, seletiva e exclusiva.....	37
<b>Quadro 4.</b>	Alternativas de crescimento.....	44
<b>Quadro 5.</b>	Imagem, identidade e posição da marca.....	68
<b>Quadro 6.</b>	As funções da marca para o consumidor.....	72
<b>Quadro 7.</b>	A estratégia de marketing do varejo.....	80
<b>Quadro 8.</b>	Tipos de marcas próprias.....	88
<b>Quadro 9.</b>	Comparação vantagens marcas fabricante e marcas próprias para imagem loja varejo....	96
<b>Quadro 10.</b>	Vantagens das marcas próprias para fabricantes .....	101
<b>Quadro 11.</b>	Desvantagens das marcas próprias para fabricante e varejo.....	102
<b>Quadro 12.</b>	Possibilidades de relacionamento dos varejistas com seus fornecedores.....	107
<b>Quadro 13.</b>	Técnicas do estudo de caso usadas nos quatro testes do modelo de pesquisa.....	126
<b>Quadro 14a.</b>	Análise dos resultados do varejista A – parte A.....	139
<b>Quadro 14b.</b>	Análise dos resultados do varejista A – parte B.....	140
<b>Quadro 15a.</b>	Análise dos resultados do varejista B – parte A.....	141
<b>Quadro 15b.</b>	Análise dos resultados do varejista B – parte B.....	142
<b>Quadro 15c.</b>	Análise dos resultados do varejista B – parte C.....	143
<b>Quadro 16a.</b>	Análise dos resultados do varejista C – parte A.....	144
<b>Quadro 16b.</b>	Análise dos resultados do varejista C – parte B.....	145
<b>Quadro 17a.</b>	Análise dos resultados do fornecedor A – parte A.....	146
<b>Quadro 17b.</b>	Análise dos resultados do fornecedor A – parte B.....	147
<b>Quadro 18a.</b>	Análise dos resultados do fornecedor B – parte A.....	148
<b>Quadro 18b.</b>	Análise dos resultados do fornecedor B – parte B.....	149
<b>Quadro 19a.</b>	Análise dos resultados do fornecedor C – parte A.....	150
<b>Quadro 19b.</b>	Análise dos resultados do fornecedor C – parte B.....	151
<b>Quadro 20.</b>	O auto-serviço alimentar brasileiro.....	155
<b>Quadro 21.</b>	Estrutura do setor supermercadista brasileiro (2007) .....	155
<b>Quadro 22a.</b>	Análise dos resultados do varejista D – parte A.....	158
<b>Quadro 22b.</b>	Análise dos resultados do varejista D – parte B.....	159
<b>Quadro 22c.</b>	Análise dos resultados do varejista D – parte C.....	160
<b>Quadro 23a.</b>	Análise dos resultados do varejista E – parte A.....	161
<b>Quadro 23b.</b>	Análise dos resultados do varejista E – parte B.....	162
<b>Quadro 24a.</b>	Análise dos resultados do varejista F – parte A.....	163
<b>Quadro 24b.</b>	Análise dos resultados do varejista F – parte B.....	164
<b>Quadro 25a.</b>	Análise dos resultados do fornecedor D – parte A.....	166
<b>Quadro 25b.</b>	Análise dos resultados do fornecedor D – parte B.....	167
<b>Quadro 26a.</b>	Análise dos resultados do fornecedor E – parte A.....	168
<b>Quadro 26b.</b>	Análise dos resultados do fornecedor E – parte B.....	169
<b>Quadro 27a.</b>	Análise dos resultados do fornecedor F – parte A.....	170
<b>Quadro 27b.</b>	Análise dos resultados do fornecedor F – parte B.....	171
<b>Quadro 28.</b>	Dados comparativos do setor supermercadista na Inglaterra e no Brasil .....	175
<b>Quadro 29a.</b>	Quadro comparativo Inglaterra x Brasil – parte A.....	177
<b>Quadro 29b.</b>	Quadro comparativo Inglaterra x Brasil – parte B.....	178

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b>	Participação de marcas próprias por país .....	15
<b>Tabela 2.</b>	Alimentos: Penetração, frequência e porcentagem de gasto médio (base na categoria).....	122
<b>Tabela 3.</b>	Penetração estimada de marcas próprias em categorias de alimentos secos empacotados no Reino Unido (2001-2005).....	135
<b>Tabela 4.</b>	Vendas estimadas de marcas próprias no Reino Unido por categoria (2001-2005).....	135
<b>Tabela 5.</b>	Importância das linhas de marcas próprias para os consumidores.....	135

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Apresentação.....	13
1.2 Problema de pesquisa.....	18
1.3 Pergunta de pesquisa.....	20
1.4 Objetivos da pesquisa.....	21
1.5 Justificativa.....	21
1.6 Esquema geral da tese.....	24
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
2.1 Varejo.....	25
2.1.1 Funções do varejo no canal de distribuição.....	27
2.1.2 Classificação e formatos de varejo.....	29
2.1.3 Relacionamento entre varejo e fabricante.....	36
2.2 Estratégia de marketing.....	42
2.2.1 Posicionamento, segmentação de mercado e diferenciação.....	46
2.2.2 Composto de marketing.....	54
2.2.3 Estratégia de produtos.....	58
2.2.4 Marcas.....	60
2.3 Estratégias de marketing no varejo.....	75
2.3.1 Aspectos da estratégia de marketing no varejo.....	77
2.3.2 A estratégia de marcas próprias no varejo.....	87
2.3.2.1 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias.....	99
2.3.2.2 Gerenciamento de marcas próprias e o relacionamento fabricante-varejo.....	102
2.3.2.3 Seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias.....	108
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	113
3.1 Procedimentos metodológicos.....	113
3.2 Proposições e unidade de análise.....	116
3.3 Fontes, coleta e análise de dados nos estudos de caso.....	117
3.4 Pesquisa de campo.....	119
3.5 Entrevistas com roteiro semi-estruturado.....	124
3.6 Modelo de pesquisa: qualidade e generalização dos resultados.....	126
3.7 Diário de campo.....	129
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	132
4.1 Marcas próprias e o varejo na Inglaterra.....	132
4.2 Análise dos varejistas ingleses estudados.....	137
4.2.1 Varejista A.....	138
4.2.2 Varejista B.....	141
4.2.3 Varejista C.....	143
4.3 Análise dos fornecedores ingleses estudados.....	145
4.3.1 Fornecedor A.....	145
4.3.2 Fornecedor B.....	147

4.3.3 Fornecedor C.....	149
4.4 Análise dos varejistas e fornecedores ingleses.....	151
4.5 Marcas próprias e o varejo no Brasil.....	154
4.6 Análise dos varejistas brasileiros estudados.....	157
4.6.1 Varejista D.....	157
4.6.2 Varejista E.....	160
4.6.3 Varejista F.....	162
4.7 Análise dos fornecedores brasileiros estudados.....	165
4.7.1 Fornecedor D.....	165
4.7.2 Fornecedor E.....	167
4.7.3 Fornecedor F.....	169
4.8 Análise dos varejistas e fornecedores brasileiros.....	171
4.9 Análise comparativa: Inglaterra x Brasil.....	174
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>181</b>
5.1 Análise das proposições da tese.....	181
5.2 Análise dos objetivos propostos na tese.....	183
5.3 Recomendações a varejistas de alimentos para a decisão sobre a adoção de estratégia de marcas próprias.....	190
5.4 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.....	195
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>197</b>
<b>7 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>210</b>
<b>APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa na Inglaterra.....</b>	<b>214</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista / varejistas ingleses.....</b>	<b>215</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro de entrevista / fornecedores ingleses.....</b>	<b>217</b>
<b>APÊNDICE D – Protocolo de pesquisa no Brasil.....</b>	<b>219</b>
<b>APÊNDICE E – Roteiro de entrevista / varejistas brasileiros.....</b>	<b>220</b>
<b>APÊNDICE F – Roteiro de entrevista / fornecedores brasileiros.....</b>	<b>223</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

O cenário de constantes mudanças, seja nas preferências dos consumidores, nas ações dos concorrentes ou mesmo de conjuntura econômica, faz com que as empresas incessantemente busquem diferentes formas de atuação. Além disso, o aumento da competitividade nos diferentes setores da economia, os avanços e inovações tecnológicas cada vez mais frequentes e o maior grau de exigência dos consumidores – em grande parte devido ao maior e mais fácil acesso às informações – levam as empresas a buscarem vantagem competitiva sustentável para garantir posição de destaque no mercado e a preferência do consumidor. Esta tendência pode ser verificada nos diferentes setores e localidades, inclusive no varejo, no atacado e nas indústrias. Vantagem competitiva sustentável é alguma vantagem ou diferencial que não pode ser rapidamente ou facilmente copiada pelos concorrentes (THOMPSON, STRICKLAND, 1992; BHARADWAJ et al, 1993; OLIVER, 1998; ROSENBLOOM, 2002).

Cabe, então, destacar as estratégias de marketing, uma vez que o mercado tem papel cada vez mais significativo na definição das tendências e no sucesso ou fracasso das empresas. Entre as estratégias de marketing, o presente estudo enfatiza as estratégias de marca, responsáveis inclusive por garantir a diferenciação de determinada empresa ou produto dos concorrentes na percepção dos consumidores. Nessa situação, marcas de sucesso podem garantir à empresa vantagem competitiva sustentável, pois marcas fortes criam e fortalecem diferenciação entre concorrentes e são construídas no longo prazo (REYNOLDS, 2004). A marca distingue os produtos de uma empresa dos produtos de seus competidores; se a marca é forte, tem imagem ou identidade positiva já definida para os consumidores, ela traz vantagem competitiva para a empresa além de estimular a repetição da compra. Ela também garante ao consumidor a origem do produto e os auxilia a diferenciar os produtos de sua marca preferida das outras marcas disponíveis no mercado – mesmo que semelhantes ou aparentemente idênticas (PORTER, CLAYCOMB, 1997).

No caso do varejo, a marca também é um dos conceitos fundamentais da estratégia de marketing porque a partir do nome da marca os consumidores fazem várias análises sobre os produtos, entre eles percepções de imagem, preço, valor e qualidade. A identidade do proprietário da marca tem significativo impacto sobre as impressões que os consumidores têm dessa marca. Desta forma, uma importante decisão para o varejo é a

definição sobre o patrocínio de marcas, ou seja, a escolha em usar marcas de fabricante (de propriedade da indústria) e/ou marcas próprias (de propriedade do varejista).

Historicamente, o gerenciamento de marcas representava fonte de poder dos fabricantes no canal de distribuição. Recentemente, o varejo tem adotado marcas próprias como parte de sua estratégia de posicionamento, superando a competição baseada simplesmente em preço dos produtos. Ao gerenciar marcas próprias, o varejo consegue proteger e incrementar sua diferenciação em preço e produto frente aos concorrentes, além de aumentar a fidelidade do consumidor final (REYNOLDS, 2004).

O uso de marcas próprias data do início do século XX, na Inglaterra (Berman, 1996), mas sua importância no cenário mundial tem crescido nos últimos anos, por diferentes razões. Em 2005, o crescimento das vendas das marcas próprias foi de 5% nos 38 países pesquisados pela ACNielsen (2005). Para as empresas, as marcas próprias podem trazer vários benefícios: no relacionamento no canal de distribuição, vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo, fidelização do consumidor, oferta diferenciada dos concorrentes, produtos exclusivos. Para o consumidor, esses produtos podem representar maior variedade na escolha e decisão de compra, possibilidade de compra de produtos diferenciados, preços menores em função da concorrência e, até mesmo, uma oferta mais econômica. O foco desta tese está na análise da adoção de estratégias de marcas próprias por varejo e fabricante, e no capítulo 2 (Referencial teórico) são apresentadas as principais vantagens e desvantagens da adoção de estratégia de marcas próprias por esses dois agentes.

Outro ponto importante a ser destacado nesta tese é a diferença nos contextos das marcas próprias nos dois países estudados, Brasil e Inglaterra. No Brasil, a adoção de políticas de marcas próprias pelo varejo é recente em relação a países como Estados Unidos e Inglaterra, com tendência de crescimento nos próximos anos tanto na oferta de novos itens quanto na opção de compra por parte dos consumidores. A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) fundou, em 1999, o Comitê Abras de Marcas Próprias (COMPRO), formado por empresas varejistas e por indústrias. Segundo este Comitê, a cada ano cresce em 30% o número de itens ofertados e em 6% o número de consumidores que conhecem e adotam esses produtos no Brasil (SUPERHIPER, 2004a). Em 2007, a participação das marcas próprias no varejo brasileiro cresceu mais de 27% em relação a 2006, atingindo o maior percentual desde 1999: 7% (SUPERHIPER, 2008).

Na Inglaterra, a participação de mercado das marcas próprias no varejo é bem mais significativa. Há variações no percentual de acordo com a seção e a categoria analisadas. Considerando somente alimentos e bebidas, a participação de mercado nesse país chega a

50% (MINTEL, 2006c). De forma geral, considerando todas as categorias, a participação das marcas próprias no varejo do Reino Unido (que inclui País de Gales, Escócia e Irlanda, além da Inglaterra) chega a 28%, conforme a tabela.

**Tabela 1** – Participação de marcas próprias por país

	País	Participação de marcas próprias
1	Suíça	45%
2	Alemanha	30%
3	<i>Reino Unido</i>	28%
4	Espanha	26%
5	Bélgica	25%
6	França	24%
7	Holanda	22%
8	Canadá	19%
9	Dinamarca	17%
10	Estados Unidos	16%
11	Suécia	14%
12	Áustria	14%
13	Nova Zelândia	12%
14	Itália	11%
15	Portugal	11%
16	Hungria	10%
17	Eslováquia	10%
18	Finlândia	10%
19	Austrália	9%
20	Noruega	8%
21	Irlanda	7%
22	República Tcheca	7%
23	Hong Kong	4%
24	<i>Brasil</i>	4%
25	Grécia	4%

**Fonte:** ACNielsen, 2005.

A Inglaterra foi o país pioneiro na adoção de marcas próprias, no final do século XX, com a empresa J. Sainsbury's (Berman, 1996); o primeiro varejista a oferecer marcas próprias como parte de uma estratégia de negócio no Brasil foi o Grupo Pão de Açúcar, em 1971 (Brito et al, 2004). Brito et al (2004) também destacam que o Grupo Sendas oferecia o Café Sendas desde sua inauguração, em 1960.

Uma questão de grande relevância a ser tratada neste momento é a definição da estratégia de marcas próprias, bem como das terminologias utilizadas em seu estudo.

Na literatura, são encontradas diferentes formas de descrição e diversas terminologias para as marcas próprias. Laaksonen (1994) define marcas próprias como aquelas marcas comercializadas e de propriedade de determinado varejista, ao contrário das marcas de fabricante, que estão disponíveis para todos os varejistas. De acordo com a Mintel (2006c), as marcas próprias incluem todos os produtos sobre os quais um varejista exerce controle total sobre as estratégias de marketing e de seleção de fornecedores. Esta definição da Mintel inclui tanto as marcas com nome de loja (*store-named brands*), ou seja, os produtos que contêm o nome do varejista em suas embalagens; quanto os produtos sem o nome da loja (*retailer-controlled brand names*), ou seja, marcas que não têm o nome da loja, mas são de propriedade exclusiva do varejista. Nos dois casos, o varejista tem total responsabilidade em definir, pesquisar e monitorar a qualidade dos produtos, estabelecer preço de venda e controlar as ações promocionais e de divulgação dos produtos.

Brito et al (2004) também destacam a importância em definir marcas próprias e de se diferenciar produtos que levam a bandeira do varejista e produtos exclusivos da rede que apresentem marca “fantasia” diferenciada. Na definição da ACNielsen (2006), marcas próprias são produtos vendidos exclusivamente por organizações varejistas que detêm o controle da marca, que podem levar o nome da empresa ou outro nome de marca não associada ao nome da organização.

Laaksonen e Reynolds (1994) definem quatro tipologias para as marcas próprias: genéricas (*generics*), marcas de loja (*store brands*), marcas não de loja (*non-store brands*) e marcas exclusivas ou privadas (*exclusive or private brands*).

Veloutsou, Gioulistanis e Moutinho (2004) apresentam os termos e as definições mais comuns de marcas próprias. Os autores destacam que as marcas próprias significam produtos cujos nomes (marcas) são propriedade dos varejistas e não dos fornecedores (fabricantes). Em inglês, não existe uma terminologia única aceita e adotada por todos os autores que discutem o tema das marcas próprias. Assim, esses autores apresentam os termos mais comumente utilizados por diferentes autores para descrever as marcas próprias em inglês, independente de sua classificação em alguma das tipologias apresentadas por Laaksonen e Reynolds (1994):

<i>Terminologia em inglês</i>	<i>Terminologia em português</i>	<i>Autores</i>
<i>Own label products/brands</i>	Marcas próprias	Davies (1986); Laaksonen, Reynolds (1994); Fernie, Pierell (1996)
<i>Private-label products/brands</i>	Marcas privadas	McGoldrick (1984); Hoch, Banerji (1993); Parker, Kim (1997); Ward et al (2002)
<i>Retailer products/brands</i>	Marcas do varejista	Burt, Davis (1999); Davies (1998)
<i>Distributors' brands</i>	Marcas do distribuidor	De Chernatony, McDonald (1998)
<i>Store brands or labels</i>	Marcas de lojas	Cunningham et al (1982); Richardson (1997); Dick et al (1997); Baltas, Doyle (1997)

**Quadro 1** – Terminologias de marcas próprias

**Fonte:** adaptado de VELOUTSOU, GIOULISTANIS, MOUTINHO, 2004.

Os autores (VELOUTSOU, GIOULISTANIS, MOUTINHO, 2004) também destacam que, no meio acadêmico, a expressão *label* não é muito aceita porque ela representa um papel limitado, restrito da área de marketing, por enfatizar somente aspectos de embalagem e sugerem que o termo *own brand* seja o mais preciso. Por sua vez, Cuthbertson e Bell (2004) usam o termo *retailer brand* como a marca do varejo; o termo *store brand* como o nome da loja; e *private label* como marcas próprias.

Fernie e Pierrel (1996) afirmam que os termos *own label* e *own brand* são usados de forma conjunta e os termos *retail brands*, *distributor brands* e *private label* são expressões também bastante utilizadas. Para esses autores, é o grau de comprometimento do varejista com a marca própria que define o uso dos termos *brand* ou *label*. Quanto maior o comprometimento com diferenciação, preço, existência individualizada e valor (identidade) da marca, mais próximo estará da estratégia de *branding*, não só de *labeling* (em tradução literal, marca e rótulo, respectivamente).

Desta forma, para esta tese, a autora convencionou usar o termo marcas próprias para indicar o objeto central do estudo: as marcas de propriedade dos varejistas, distribuídas exclusivamente nas lojas de um mesmo grupo varejista, independente de utilização ou não do nome das bandeiras nos produtos, sendo que esses produtos são criados, desenvolvidos, gerenciados, comercializados e controlados pelos varejistas, ainda que em parceria com fornecedores. Para fins de pesquisa em fontes secundárias, em artigos especializados (incluindo periódicos, *papers* e *journals*) e em livros consultados na Inglaterra e no Brasil, foram usadas todas as terminologias citadas (*own brand*, *own label*, *private brand*, *private label*, *retailer brand*, *distributors' brand* e *store brands*) com o intuito de possibilitar a identificação de diferentes perspectivas para o trabalho.

Outro termo a ser conceituado é o de sub-marcas próprias (*sub brands*). Na

definição da estratégia de marcas próprias, o varejista pode optar por utilizar diferentes marcas, por exemplo, para linha saudável, orgânica, infantil, entre outras. Assim, ele não irá gerenciar somente uma marca própria, mas um amplo portfólio de marcas em categorias, lojas/bandeiras ou linhas diferentes.

## **1.2 Problema de pesquisa**

A tomada de decisão pela adoção ou não de estratégia de marcas próprias é diferente para a indústria e para o varejo. Para a indústria, fabricar marcas próprias pode significar o uso de capacidade ociosa, propiciando ganhos de escala. O varejo pode defender a adoção de marcas próprias em função de menores custos, possibilitando competição por menores preços, e da lealdade do consumidor às suas lojas. Além dos aspectos econômicos e de competitividade, tanto indústria quanto varejo também devem considerar o impacto dessa decisão para o relacionamento no canal de distribuição. A partir da análise do relacionamento, é possível verificar o impacto dessa negociação em outros possíveis contatos entre indústria e varejo e as vantagens e desvantagens dessa decisão para a estratégia competitiva dos elos envolvidos (BERMAN, 1996).

Chintagunta et al (2002) apontam algumas conseqüências da introdução de produtos com marcas próprias no comportamento da demanda e no fornecimento dos produtos pela indústria. Os autores destacam que após a introdução das marcas próprias, o relacionamento entre fornecedor e varejo é alterado principalmente porque a indústria tende a apresentar comportamento mais complacente, apresentando maior disponibilidade para negociar redução de preços de seus produtos para o varejo, principalmente reduzindo sua margem de lucro para atender a maior sensibilidade dos consumidores a preços. Isto porque, segundo os autores, as preferências por marcas de fabricantes não são alteradas, mas na decisão de compra o consumidor passa a ser mais sensível a preços e opta por preços menores.

Há que se considerar, ainda, que na opção por marcas próprias, o varejo passa a ser, também, concorrente dos demais fabricantes de uma categoria de produtos. É a chamada concorrência vertical, quando agentes situados em níveis diferentes do canal de distribuição (varejo e indústria, na presente tese) acabam por competir em uma mesma categoria de produtos por um mesmo segmento de consumidores. Vale destacar que essa competição pode se transformar em conflito na medida em que um agente passa a atuar de forma a impedir que o outro alcance suas metas. Assim, as partes envolvidas não podem esquecer que as

oportunidades geradas pelas marcas próprias podem também se tornar ameaças, podendo trazer vantagem competitiva para os elos e/ou, concomitantemente, ser um potencial gerador de conflitos entre eles (ROSENBLOOM, 2002).

Outro aspecto importante a ser considerado é o fato de a indústria visar maximizar o lucro conseguido com seus produtos, enquanto o varejo busca maximizar o retorno conseguido no todo, ou seja, na combinação dos produtos com marcas próprias e aqueles que têm marcas de fabricantes. Assim, é importante que o varejo posicione as marcas próprias de forma a maximizar o lucro em toda a categoria de produtos, reforçando a importância de manter os produtos com marcas de fabricante, especialmente os que têm maior participação de mercado e também mantêm consumidores fiéis (SAYMAN et al, 2002).

Para o desenvolvimento da tese, foi considerada a categoria de alimentos secos. A partir dos contatos estabelecidos com profissionais das empresas e em conformidade com estudos realizados na pesquisa bibliográfica, este trabalho considerou a categoria de alimentos secos como sendo composta por produtos alimentícios prontos para consumo (*bombonière*), produtos alimentícios básicos (que compõem a cesta básica) e alimentos matinais, excluindo-se bebidas, produtos *in natura*, perecíveis e produtos de higiene e limpeza. A separação dos itens alimentos secos é feita em função das diferenças no desempenho das marcas próprias nessa categoria em relação às demais, assim como no comportamento e motivação de compra dos consumidores das categorias, conforme detalhado no capítulo 3.

Considerando o histórico e o contexto das marcas próprias apresentados no item 1.1, definiu-se estudar a estratégia de marcas próprias no varejo de alimentos, analisando as razões e identificando as etapas e encaminhamentos de adoção e gerenciamento dessa estratégia em seis varejistas (três na Inglaterra e três no Brasil) que já atuam com marcas próprias.

Devido à ausência de estudos que relacionem o uso da estratégia de marcas próprias como parte da estratégia de marketing (e de marcas) de varejistas de alimentos, bem como de estudos que apresentem análises comparativas dos contextos de adoção e gerenciamento de marcas próprias em países com características tão distintas entre si como Inglaterra e Brasil, percebeu-se a necessidade de realização de uma pesquisa que identificasse a concepção, a implantação e o gerenciamento da estratégia de marcas próprias nesses países. Com esta pesquisa seria possível propor um resultado que auxiliasse a atuação de empresas envolvidas na estratégia de marcas próprias, empresas interessadas em implantar essa estratégia e, também, futuras pesquisas acadêmicas. Isto porque os resultados da pesquisa incluiriam amplo referencial teórico, envolvendo temas abrangentes e diferentes autores que

se dedicaram ao estudo de estratégias de marketing, de marcas, de varejo e de marcas próprias, relacionando-os; e, também, os resultados obtidos com a pesquisa de campo na Inglaterra e no Brasil.

Desta forma, a proposta da autora foi que a pesquisa identificasse a concepção e a gestão da estratégia de marcas próprias como um todo no setor de varejo de alimentos, relacionando as perspectivas teóricas e os contextos reais de adoção dessa estratégia em empresas inglesas e brasileiras, para a compreensão de como as marcas próprias se inserem na estratégia competitiva das empresas.

O contexto do varejo e das marcas próprias na Inglaterra é bastante diferente do contexto brasileiro, por isso a realização da pesquisa também nesse país permitiu identificar e analisar as etapas de implantação e desenvolvimento da estratégia de marcas próprias pelas empresas inglesas. Essas informações puderam ser relacionadas à realidade do mercado e das empresas brasileiras no tocante à estrutura do varejo e implantação e gestão de marcas próprias, com o intuito de identificar e propor soluções para empresas que atuam nesse mercado. Como resultado da pesquisa, foi proposta a elaboração de recomendações que auxiliem varejistas de alimentos na decisão de adoção (ou não) de marcas próprias.

### **1.3 Pergunta de pesquisa**

O foco do presente trabalho foi o estudo da estratégia de marcas próprias no varejo, comparando-a a outras estratégias de marca de um mesmo varejista, e também às estratégias de marca de outras empresas. Assim, a tese teve como questão central de pesquisa:

*De que forma a estratégia de marcas próprias se insere na estratégia de marcas do varejo de alimentos na Inglaterra e no Brasil?*

Considerando a amplitude de questões e possibilidades que podem ser levantadas sobre a estratégia de marcas próprias, bem como as diferenças entre a adoção dessa estratégia em diferentes categorias, em um mesmo varejista, fez-se necessário delimitar o objeto de estudo desta pesquisa. Assim, a proposta do trabalho consistiu na definição de recomendações para varejistas que desejam adotar marcas próprias, a partir de casos estudados no Brasil e na Inglaterra, na seção de alimentos secos. No capítulo 3 desta tese (Metodologia), são apresentadas as razões de escolha de cinco categorias de produtos dentro da seção de alimentos secos para o desenvolvimento da pesquisa de campo nos dois países.

## **1.4 Objetivos da pesquisa**

O objetivo principal desta tese foi analisar as estratégias de marca de varejistas de alimentos que atuam com marcas próprias na Inglaterra e no Brasil.

Os objetivos específicos definidos para a tese foram:

- a) analisar as estratégias de marketing do varejo de alimentos, enfatizando os aspectos que impactam sua estratégia de marcas;
- b) analisar a introdução de marcas próprias no varejo de alimentos como parte da estratégia de marketing;
- c) identificar critérios do varejo de alimentos para a seleção de fornecedores de marcas próprias;
- d) analisar o posicionamento e as estratégias utilizadas na gestão de marcas próprias no varejo de alimentos;
- e) analisar comparativamente casos de varejistas de alimentos que possuem marcas próprias na Inglaterra e no Brasil para descrever os principais aspectos envolvidos na decisão de adoção de marcas próprias;
- f) elaborar recomendações que auxiliem varejistas de alimentos na decisão pela oferta de marcas próprias.

Destaca-se que uma importante contribuição deste estudo é a possibilidade de oferecer às empresas interessadas na adoção da estratégia de marcas próprias um conjunto de recomendações desenvolvidas com base na teoria e na aproximação empírica.

O estudo inclui também contribuição teórica. O capítulo 2 desta tese traz arcabouço teórico capaz de orientar os estudos futuros de marcas próprias, reunindo e reorganizando as principais teorias e pesquisas desenvolvidas até o momento sobre o tema.

## **1.5 Justificativa**

A realização deste trabalho é justificada por sua relevância empírica e também pelas contribuições teóricas no campo da adoção de estratégias de marcas próprias pelo varejo. O cenário atual é caracterizado por intensa competição em níveis globais e por empresas cada vez mais fortes (com maior alcance de atuação e poder de influência), bem como por mercados consumidores cada vez mais exigentes e melhor informados. Assim,

torna-se ainda mais difícil para as organizações construir e manter uma vantagem competitiva sustentável, um diferencial que lhes garanta posição de destaque em relação aos demais concorrentes no longo prazo. A adoção de estratégia de marcas próprias pode ser um diferencial tanto para a indústria quanto para o varejo. No entanto, essa estratégia também oferece riscos para esses membros do canal.

A questão das marcas próprias tem sido discutida de forma genérica por diferentes autores, como Berman (1996), Kotler (1998), Rosenbloom (2002), McGoldrick (2005). Pesquisas específicas sobre a importância e adoção de marcas próprias para garantir competitividade para o varejo e outros temas relacionados a esta estratégia foram realizadas nos últimos anos, especialmente nos Estados Unidos e na Europa (Laaksonen e Reynolds, 1994; Halstead, Ward, 1995; Dhar, Hoch, 1997; Burt, 2000; Chintagunta et al, 2002; Garretson et al, 2002; Sayman et al, 2002; Datta, 2003; Kent, 2003; Miranda e Joshi, 2003; Kotzab e Teller, 2003; Davies e Brito, 2004; Ailawadi e Keller, 2004; Morton, Zettelmeyer, 2004; Jonas e Roosen, 2005; Nogales e Suarez, 2005; Fearne et al, 2005; Vahie, Paswan, 2006).

No Brasil, alguns autores têm se debruçado sobre o tema, entre os quais: Lepsch, 1998; Simão, 1999; Monteiro Neto, 1999, 2001 e 2004; Oliver, 2000 e 2001; Ostwald, 2001; Ostwald et al, 2001; Pereira, 2001; Neves et al, 2002a e 2002b; Szechtman, 2002; Oliveira e Machado, 2003; Mendonça et al, 2004; Brito e Brito, 2004; Brito et al, 2004; Oliveira, 2005; Paula e Silva, 2005; Piato, 2006; Piato et al, 2006; Piato et al, 2007; Paula et al, 2008a; Paula et al, 2008b; Piato et al, 2008. Assim, diversos estudos e autores corroboram a relevância e atualidade do tema escolhido.

Apesar do aumento das publicações sobre marcas próprias, o tema ainda é explorado de forma superficial por considerar somente aspectos isolados desta estratégia. A proposta do presente estudo foi explorar amplamente a adoção de marcas próprias pelo varejo, ou seja, verificar sua inserção dentro das estratégias de marketing do varejo, em especial no tocante às estratégias de marca. Com a revisão bibliográfica sobre estratégia de marketing, estratégia de marcas e marcas próprias feita de forma integrada, ou seja, buscando identificar e explicitar a relação entre esses aspectos, o trabalho propôs agregar contribuição teórica. A revisão teórica propiciou à doutoranda visão integrada desses conceitos com ênfase em marcas próprias, ou seja, nas consequências teóricas de sua inclusão nas estratégias de marketing e de marca do varejo.

Como contribuição prática, destaca-se a análise da realidade de varejistas de alimentos que já atuam com marcas próprias face à revisão teórica sobre o tema. A

experiência desses varejistas contribuiu para a realização do trabalho e possibilitou identificar os conceitos mais apropriados na decisão pela adoção de marcas próprias. Isto porque a oferta de marcas próprias apresenta-se como uma estratégia de marketing e, mais especificamente, de gestão de marcas para o varejo. Assim, com o estudo de casos de adoção desta estratégia, foi possível definir os principais motivos para a adoção de marcas próprias pelo varejo e seu impacto nas estratégias de marketing e de gestão de marcas dessas empresas.

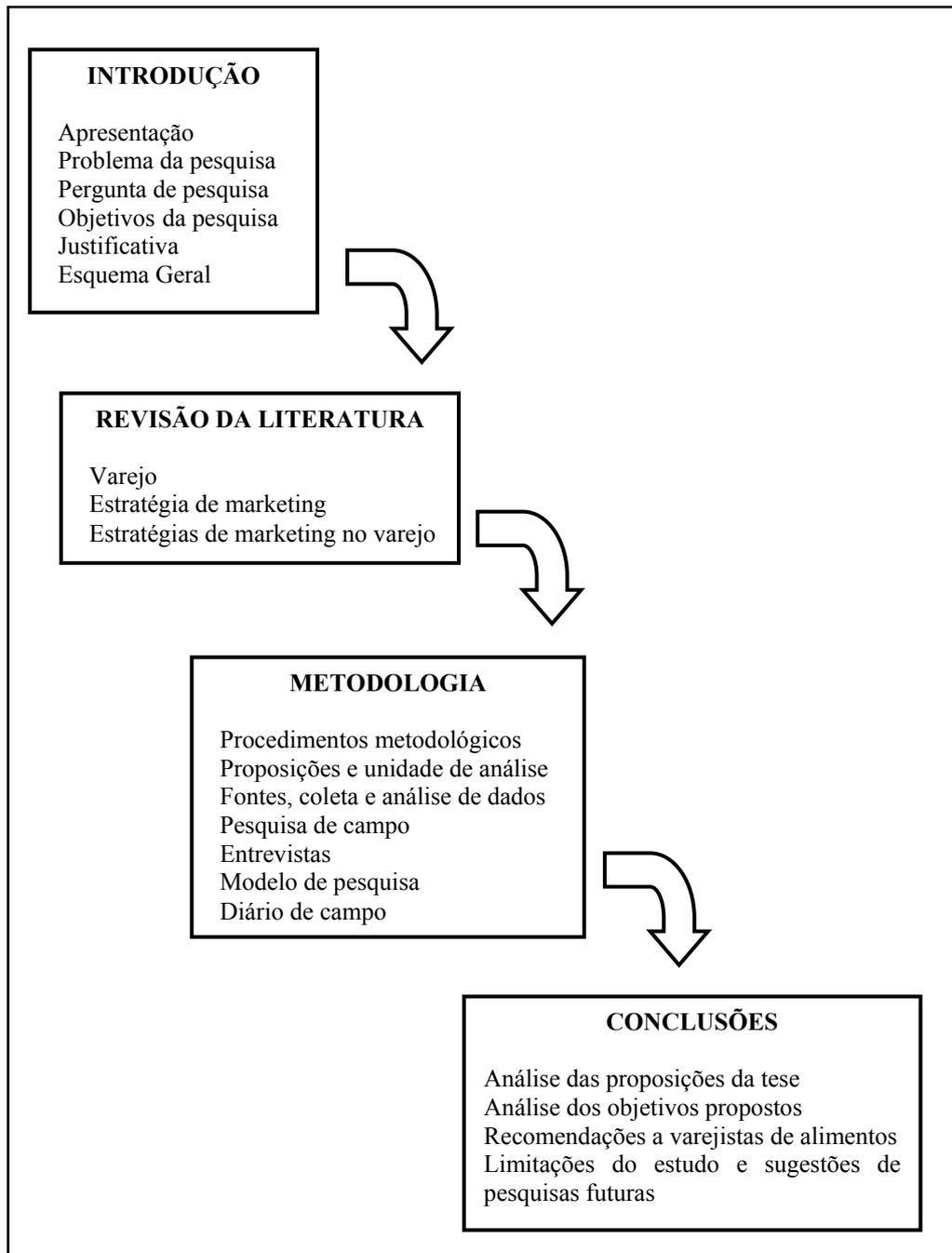
A realização de parte do estudo na Inglaterra foi justificada por duas razões principais. Por ser esse o país pioneiro na adoção de marcas próprias e pelo fato de a penetração desses itens no mercado consumidor inglês ser muito acima da média brasileira, optou-se por analisar casos de varejistas da Inglaterra para identificar os aspectos referentes à introdução de marcas próprias e seu impacto nas estratégias de marketing e de marca das empresas desse país. Outra razão, também derivada do pioneirismo e do desempenho das marcas próprias inglesas no mercado consumidor, foi complementar a pesquisa bibliográfica para a revisão teórica, com acesso a pesquisadores e publicações disponíveis nesse país.

Cabe destacar também que esta tese é parte de um trabalho integrado, realizado no Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, sob a orientação da Profa. Dra. Andrea Lago da Silva. As considerações sobre a estratégia de marcas próprias no atacado brasileiro foram objeto de estudo da dissertação de mestrado do aluno Éderson Luiz Piato. Prosseguindo a pesquisa de forma integrada, o aluno Éderson Luiz Piato desenvolve sua tese com o tema *Elementos de marketing críticos para implementação da estratégia de marcas próprias: análise quantitativa em atacadistas e seus clientes varejistas*. Assim, a presente tese complementa os estudos desenvolvidos pelos pesquisadores ao apresentar as estratégias de marcas próprias para varejo no Brasil e na Inglaterra.

Por fim, destaca-se que esta tese é um trabalho inédito por propor recomendações que auxiliem varejistas de alimentos na decisão pela oferta de marcas próprias, destacando o seu impacto nas estratégias de marketing e de marca. Além disso, a tese inclui também a visão dos fornecedores sobre marcas próprias, complementando as análises sobre os impactos e processos envolvidos na decisão de adoção de estratégia de marcas próprias.

## **1.6 Esquema geral da tese**

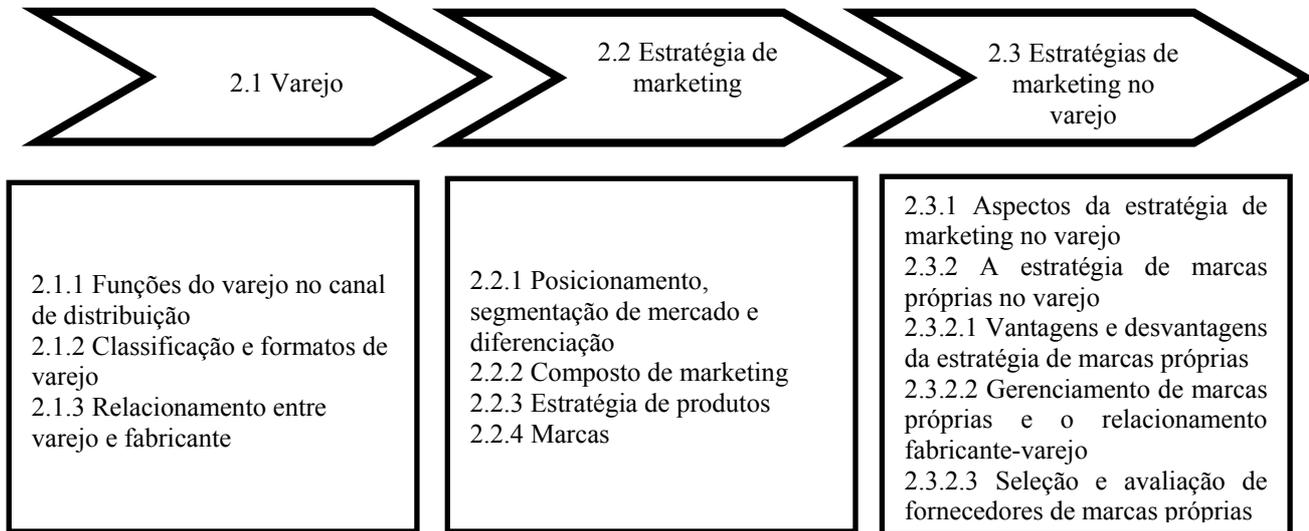
A tese segue a estrutura apresentada na figura 1.



**Figura 1** – Esquema geral da tese  
**Fonte:** elaborado pela autora.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do trabalho pode ser representado pela figura 2.



**Figura 2** – Esquema geral do referencial teórico

**Fonte:** elaborado pela autora.

Os tópicos teóricos centrais do presente estudo são o varejo, as estratégias de marketing e as estratégias de marketing no varejo.

Dentro do estudo do varejo, destacam-se definição, funções exercidas no canal de distribuição, classificação dos tipos e formatos de varejistas. Outro ponto abordado é a questão do relacionamento entre fabricante e varejo.

Em termos de estratégias de marketing, cabe destacar as questões de posicionamento, segmentação e diferenciação, além do composto de marketing, enfatizando as estratégias de produtos e marcas. Destaca-se também a importância das estratégias definidas pelas organizações em cenário competitivo, especialmente estratégias voltadas para a obtenção de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes.

No item de estratégias de marketing no varejo, os aspectos referentes às estratégias de marketing, como posicionamento, segmentação e marcas, são analisados sob a perspectiva do varejo. A estratégia de marcas próprias no varejo é apresentada neste tópico.

### 2.1 Varejo

O varejo pode ser entendido como empresas engajadas basicamente na venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados à

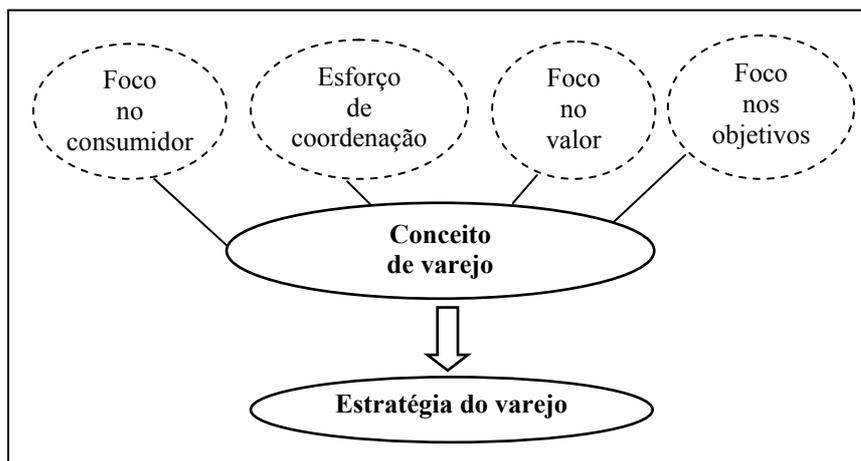
venda de bens (ROSENBLOOM, 2002).

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. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final (PARENTE, 2000, p. 22).

Assim, no canal de distribuição (ou canal de marketing<sup>1</sup>), o varejo desempenha papel de intermediário entre o consumidor final e os níveis de produção ou atacado. Esse papel de intermediário pode ser desempenhado pelo varejo de diversas formas: em uma loja, pela Internet, diretamente na casa do consumidor e assim por diante.

Berman e Evans (2004) apresentam quatro princípios básicos relacionados ao conceito de varejo (figura 3):

- a) foco no consumidor: o varejo identifica atributos, desejos e necessidades dos consumidores finais e busca satisfazer ao máximo essa demanda;
- b) esforço de coordenação: o varejo busca integrar planos e atividades visando máxima eficiência no canal de distribuição;
- c) foco em valor: o varejo busca oferecer valor aos consumidores, o que implica em ter níveis de preços compatíveis com sortimento e serviços oferecidos, por exemplo;
- d) foco nos objetivos: o varejo define objetivos e implementa estratégias para a sua consecução.



**Figura 3** – Aplicação do conceito de varejo  
**Fonte:** adaptado de BERMAN, EVANS, 2004.

<sup>1</sup> O canal de distribuição, considerado no trabalho como sinônimo de canal de marketing, pode ser entendido como sistemas ou conjuntos de organizações interdependentes que, combinadas, desempenham as funções necessárias para viabilizar o processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso e consumo, ou seja, é responsável por levar bens e serviços do produtor para o consumidor final (BERMAN, 1996, p. 5; KOTLER, 1998, p. 466). Engloba todos os agentes e empresas que participam deste processo, desde os fornecedores de matéria-prima, até o consumidor final (usuário), podendo passar por produtor, distribuidor, atacadista e varejo.

O varejo não pode ser visto somente como mero intermediário entre indústria e consumidor final, pois seu papel no canal de distribuição não envolve somente facilitar o fluxo de produtos entre outros elos. Por estar mais próximo ao consumidor final, o varejo tem melhores condições de conseguir informações sobre o comportamento de compra dos consumidores, assim como também é capaz de se comunicar de forma mais efetiva com eles, facilitando a definição de estratégias orientadas para o mercado (REYNOLDS, CUTHBERTSON, 2004).

Sullivan e Adcock (2002) também comentam que o varejo tem crescido e tem, também, aumentado seu poder nos relacionamentos com fornecedores, fazendo com que o varejo tenha se tornado, em muitos casos, líder do canal de distribuição. Ou seja, recentemente o varejo vem deixando o papel de elo essencial do canal de distribuição para assumir papel de definição, direção e controle de muitas atividades ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

Além disso, o varejo agrega valor aos produtos e serviços vendidos ao consumidor final, seja para consumo pessoal ou familiar (LEVY, WEITZ, 2007).

Sullivan e Adcock (2002) comentam ainda que do ponto de vista econômico, o papel do varejo é agregar valor e/ou utilidade para o consumidor. E esse valor é originado a partir de quatro perspectivas:

- a) utilidade em termos de forma (embalagem) do produto;
- b) localização;
- c) tempo;
- d) facilitação da transferência de propriedade para o consumidor.

Assim, faz-se necessário conhecer as funções desempenhadas pelo varejo no canal de distribuição.

### **2.1.1 Funções do varejo no canal de distribuição**

Como membro do canal de distribuição, o varejo desempenha também outras funções, que representam seu relacionamento direto com fornecedores e consumidores. Essas funções do varejo podem ser representadas em fluxos, a saber (KOTLER, 2000; PARENTE, 2000):

- a) fluxo de produtos e serviços: corresponde ao movimento físico de transporte dos produtos do fornecedor ao consumidor final;
- b) fluxo de transferência de propriedade: ocorre no mesmo sentido do fluxo de produtos, pois

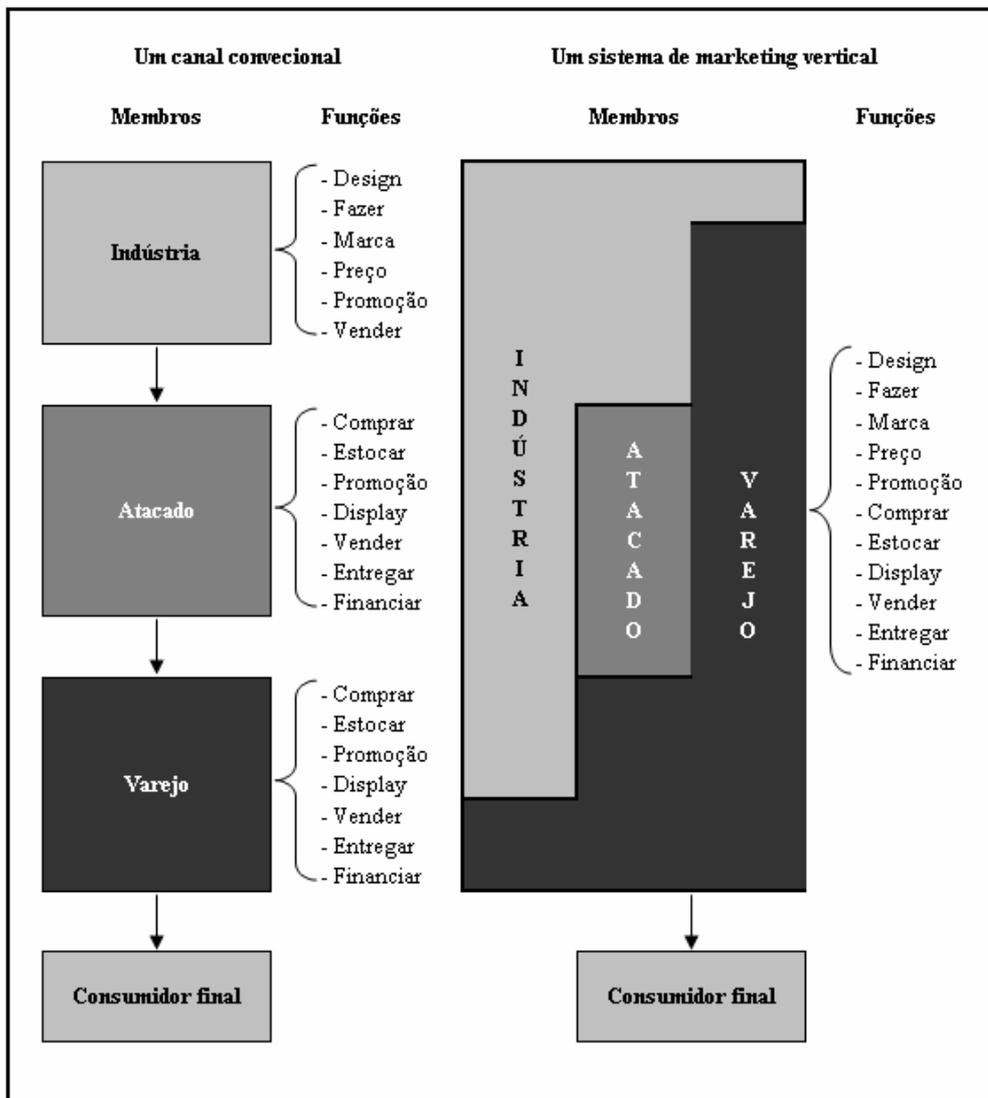
a posse e a propriedade do produto são passados para os níveis seguintes do canal de distribuição, até alcançar o consumidor final;

- c) fluxo de promoção: corresponde às ações de divulgação, como propaganda, promoções de vendas, venda pessoal etc, do varejista para o consumidor final;
- d) fluxo de informações: deve ocorrer nos dois sentidos, ou seja, o varejo envia informações para o consumidor, que, por sua vez, também transmite informações e dados para o varejo;
- e) fluxo de pagamento: nesse caso, o varejo deve efetuar pagamento aos elos anteriores do canal de distribuição e recebe pagamentos dos consumidores finais.

O varejo desempenha também outras funções como membro do canal de distribuição. Ao longo do tempo, as funções dos membros do canal de distribuição foram alteradas, exatamente para refletir as dinâmicas do mercado concorrencial, conforme mostra a figura 4. Assim, no canal de distribuição tradicional, os membros têm funções claramente definidas e seqüenciais, ou seja, indústria realiza suas funções e passa o produto para o elo da frente. Do mesmo modo, o atacado desempenha suas funções e leva os produtos ao varejo, que faz o elo com o consumidor final.

No sistema de marketing vertical, no entanto, as funções de indústria, atacado e varejo estão interligadas, integradas. Os membros são interdependentes e desempenham as mesmas funções, com os mesmos objetivos, também buscando atender o consumidor final. No caso da adoção de estratégias de marcas próprias, essa interdependência pode tornar-se ainda mais significativa, pois elos diferentes (indústria e atacado ou indústria e varejo) devem cooperar para o desenvolvimento e a oferta de um mesmo produto ao mercado consumidor.

Levy e Weitz (2007) apontam que os varejistas desempenham funções que aumentam o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores, além de facilitar a distribuição desses produtos e serviços. Para esses autores, essas funções correspondem a fornecer variedade de produtos e serviços, dividir (fracionar) lotes grandes em pequenas quantidades, manter estoques e fornecer serviços aos consumidores finais.



**Figura 4 – A mudança das funções no canal de distribuição**  
**Fonte:** WALTERS, 1979.

Identificadas as funções do varejo, é importante conhecer as formas de classificação e os principais formatos utilizados pelos varejistas.

### 2.1.2 Classificação e formatos de varejo

O varejo pode ser classificado de diversas formas. Uma classificação bastante usada é a que divide o varejo em com loja e sem loja (KOTLER, 2000; BERNARDINO et al, 2004).

Sullivan e Adcock (2002, p.40) classificam as organizações varejistas de acordo com:

- a) o tipo de consumidor a ser atendido: consumidor final, industrial ou para revenda;
- b) o tipo de premissas e o espaço ocupado no mercado: loja fixa (que inclui diferentes tipos, como localização urbana, rural, grandes redes com várias lojas ou somente uma loja), loja móvel ou sem loja (que também inclui desde máquinas de vendas até vendas pela Internet);
- c) o tipo de mercadorias oferecidas, sortimento e variedade, nível de preços e nível de serviços oferecidos.

Parente (2000) classifica o varejo em três categorias principais: de acordo com o tipo de propriedade; varejo com loja; e varejo sem loja, sendo que cada uma dessas categorias é subdividida em outros tipos ou formatos de varejo.

Na classificação do varejo por tipo de propriedade, tem-se os varejistas independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing. Os varejistas independentes correspondem a pequenas instituições, com uma única loja e administração familiar. As redes operam mais de uma loja, com direção única. Com isso, têm algumas vantagens, como maior poder de barganha no canal de distribuição e economias de escala, mas também enfrentam dificuldades, como no controle de operações, flexibilidade e adequação a mercados diferentes.

As franquias<sup>2</sup> representam um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, de modo que este consegue administrar um negócio com a marca e os padrões de procedimentos definidos pelo franqueador. A marca é de propriedade do franqueador, que a licencia ao franqueado, assim como informações operacionais e de marketing, em troca do pagamento de royalties e/ou taxa mensal. Os custos de montagem do negócio são de responsabilidade do franqueado.

Os departamentos alugados correspondem a “departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por uma outra empresa” (PARENTE, 2000, p.28). Como exemplos, o autor cita floricultura, lanchonete ou padaria dentro de uma loja de um varejista, que é administrada por outra empresa, e não pela proprietária do varejo. No sistema de marketing vertical, os membros do canal de distribuição atuam de forma integrada, liderados por um dos membros, para evitar perdas e buscando obter resultados melhores.

O varejo com loja pode assumir diferentes formatos e se subdivide em alimentício, não-alimentício e de serviços. O varejo alimentício inclui bares, mercearias,

---

<sup>2</sup> Franquia: “associação contratual entre um franqueador (fabricante, atacadista, organização de serviços) e franqueados (empresários independentes que compram o direito de possuir e operar uma ou mais unidades no sistema de franquias)” (KOTLER, 2000, p. 543). “É um acordo contratual entre um franqueador e um franqueado que permite que o franqueado opere em um ponto-de-venda de varejo usando o nome e o formato criado e mantido pelo franqueador” (LEVY; WEITZ, 2000, p.66).

padaria, mini-mercado, loja de conveniência, supermercado compacto, supermercado convencional, superloja, hipermercado e clube atacadista.

O varejo não alimentício com lojas inclui as lojas especializadas, as lojas de departamento, os magazines (ou mini-lojas de departamento), os matadores de categoria (*category killer*), lojas de desconto e lojas de fábrica. Nas lojas especializadas, há concentração em uma linha de produtos, como brinquedos, calçados ou livros, enquanto nas lojas de departamento há grande variedade de produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

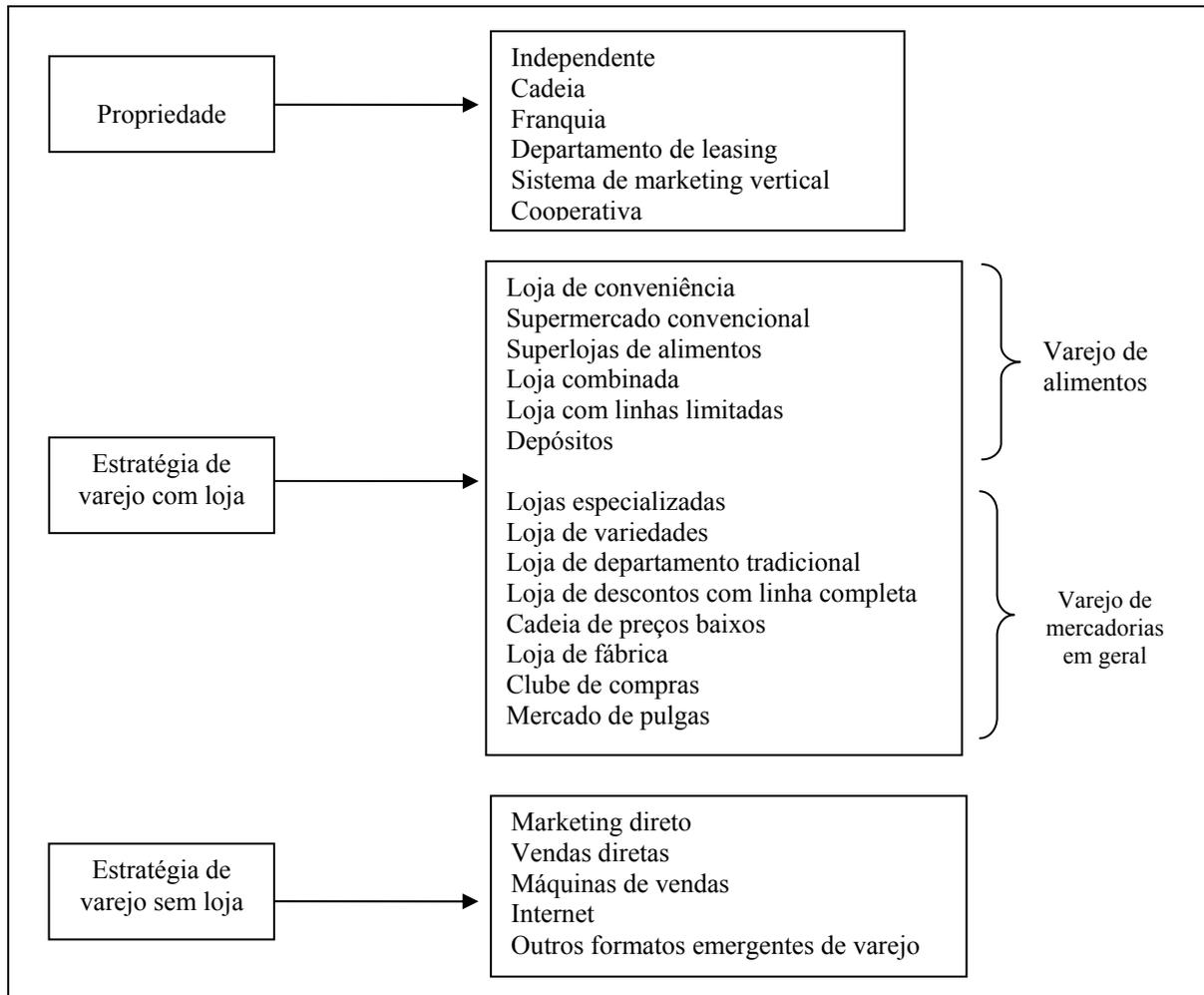
Os magazines são semelhantes às lojas de departamento, porém com linhas de produtos limitadas e menor espaço de vendas. Por sua vez, os matadores de categorias correspondem a grandes lojas especializadas em determinadas categorias de produtos, apresentando ampla variedade e preços atrativos. As lojas de desconto atuam focadas em preços e que utiliza sistema de auto-serviço. As lojas de fábrica vendem exclusivamente produtos de sua fabricação, e são de propriedade da indústria.

O varejo de serviços se diferencia do varejo de produtos porque os consumidores não têm a posse do que foi adquirido, somente os benefícios resultantes do serviço prestado. Alguns exemplos são academias de ginástica, clínicas médicas, lavanderias e lojas de aluguel de roupas.

Para Levy e Weitz (2000, p. 78-87) o varejo sem loja pode ser definido como “uma forma de varejo em que as vendas são feitas aos consumidores sem o uso de lojas. Os vários tipos de varejistas sem lojas são definidos em termos da mídia que utilizam para se comunicar com seus clientes”. Assim, o varejo sem loja inclui marketing direto, venda direta, máquinas automáticas de vendas, varejo virtual (ou eletrônico), varejo de catálogos e malas diretas.

Berman e Evans (2004) classificam o varejo de forma semelhante: de acordo com a propriedade, varejo com loja e varejo sem loja ou não tradicional (figura 5).

Com relação ao nível de serviço oferecido ao consumidor, o varejista pode posicionar-se como auto-serviço, seleção, serviço limitado ou serviço completo (KOTLER, 2000). No auto-serviço, o consumidor procura, compara e seleciona os produtos sozinho, e com isso os são preços menores. Na seleção, os consumidores também buscam os produtos, mas há possibilidade de se solicitar auxílio. No serviço limitado, os consumidores precisam de informações e auxílio e há serviços oferecidos. No posicionamento de serviço completo, vendedores auxiliam em todas as fases do processo de busca, comparação e seleção, mas os preços tendem a ser mais altos.



**Figura 5** – Método de classificação de instituições varejistas  
**Fonte:** BERMAN, EVANS, 2004.

Outro fator importante no estudo do varejo é o formato utilizado. O formato do varejo refere-se ao tipo de estratégia adotada por determinado varejista para satisfazer as necessidades de seus segmentos-alvo de mercado, como sortimento, nível de serviços, preços, ações promocionais, localização, ambiente e *layout* de loja (LEVY, WEITZ, 2007). Para Dawson (2004), o formato corresponde ao padrão adotado pelo varejista para suas lojas de forma a atender as necessidades de um determinado segmento de consumidores. Os diferentes formatos de loja têm como objetivo atender as necessidades de diferentes segmentos de mercado, ou seja, o varejista identifica os seus segmentos-alvo de mercado, sendo que cada um deles é afetado por um composto de marketing diferente, e adequa sua estratégia a cada um desses grupos nos diferentes formatos e bandeiras (DAWSON, 2004).

Tanto no Brasil quanto na Inglaterra as grandes redes de varejo tendem a atuar com diferentes formatos de loja, muitas vezes com nomes (bandeiras) que caracterizam cada tipo de loja. Na análise dos casos estudados nesta tese, é possível verificar a questão de

sortimento, localização e oferta de marcas próprias nos diferentes formatos de loja dos varejistas estudados.

Dawson (2004) destaca que a estratégia de desenvolver marcas específicas (bandeiras) para formatos diferentes de um mesmo varejista surgiu na década de 1990 em função do desenvolvimento de múltiplos formatos de varejo. Os maiores varejistas da Inglaterra passaram a adotar o nome da empresa juntamente com uma expressão que identificasse o formato de loja utilizado. Como exemplos, tem-se na Inglaterra: *Tesco Extra* (hipermercado) e *Tesco Metro* (loja de conveniência); *Sainsbury* (tradicional) e *Sainsbury Local* (conveniência); e no Brasil: Carrefour (hipermercado) e Carrefour bairro (loja de conveniência). O grupo Pão de açúcar, por exemplo, também adota diferentes bandeiras para tipos diferentes de lojas, como as lojas Pão de açúcar (supermercado de vizinhança, voltado a classes sociais mais altas) e Extra (hipermercado, voltado aos consumidores em geral).

Cabe destacar que essa estratégia inclui decisões diferentes em termos de composto de marketing para cada bandeira, ou seja, como os segmentos-alvo de mercado são diferentes de uma loja/bandeira para outra (mesmo que do mesmo grupo ou rede), as estratégias também são diferentes em termos de sortimento, ações promocionais, preços e ambiente de loja, por exemplo. Isso porque as necessidades dos consumidores de cada bandeira são diferentes (diferenças de renda, hábitos de compra, composição da família, interesses), e o varejista precisa comunicar seus valores (qualidade, conveniência, variedade e amplitude de sortimento, sofisticação etc) também de forma diferente para cada segmento de mercado que deseja atingir (DAWSON, 2004).

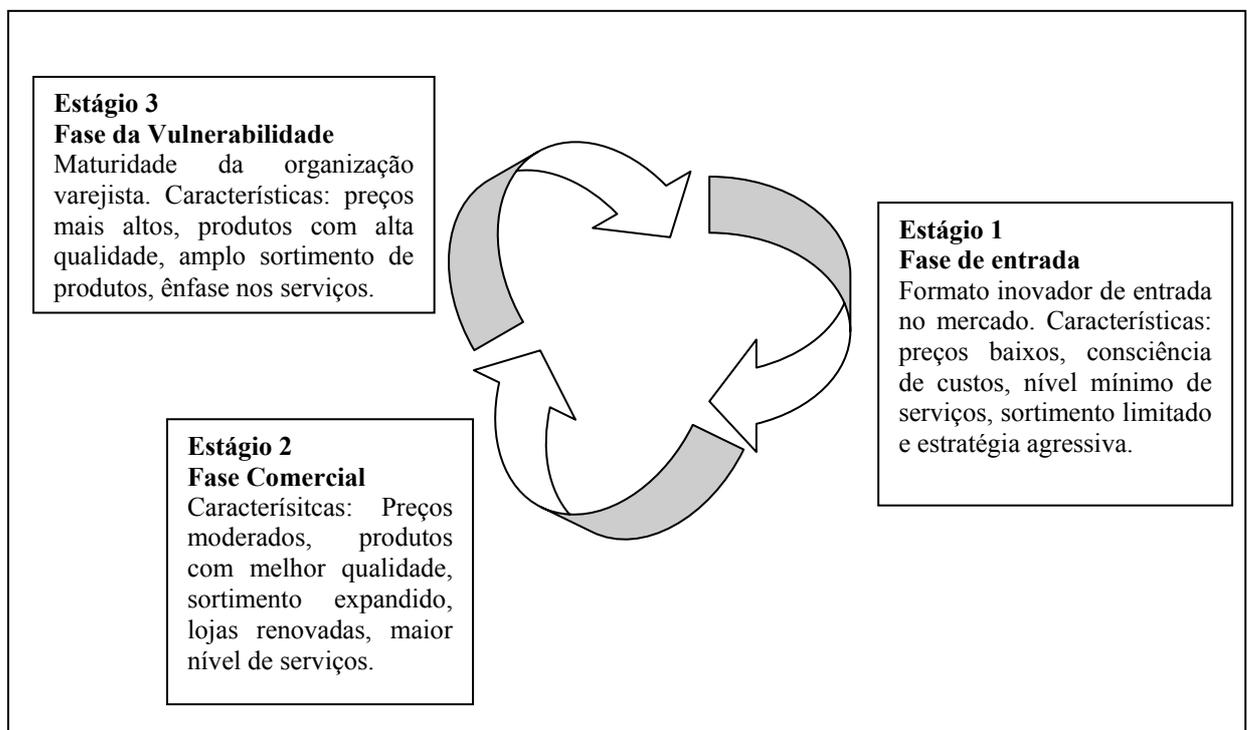
Buscando explicar o surgimento de novos formatos de varejo, algumas teorias foram desenvolvidas. Fernie et al (2003) agrupam essas teorias em três categorias:

- a) teorias cíclicas;
- b) teorias relacionadas ao ambiente;
- c) teorias de conflitos.

Teorias cíclicas são aquelas que consideram haver uma tendência, um padrão no desenvolvimento de novos formatos de varejo ao longo do tempo (Fernie et al, 2003), e incluem a teoria da roda do varejo, do ciclo de vida do varejo e do acordeão (McGOLDRICK, 1990).

Segundo a teoria da roda do varejo, os formatos tradicionais ampliam os níveis de serviços oferecidos aos consumidores, com conseqüente aumento de custos e preços e, com isso, novos formatos surgem no mercado, com níveis de preços e margens menores, e assim continuamente, sempre na busca pela satisfação das preferências dos consumidores em

determinado período (McGOLDRICK, 1990). Assim, no estágio 1 (fase de entrada), tem-se os formatos inovadores de varejo, com preços baixos, sortimento limitado, baixo nível de serviços, instalações deficitárias e status ainda baixo. Esses varejistas tornam-se, com o tempo, os varejistas tradicionais do mercado, com melhores instalações, maior nível de serviços, melhor localização, sortimento variado e preços mais altos; este é o segundo estágio. No terceiro estágio, os varejistas entram na fase de maturidade, enfrentam diminuição nos retornos dos investimentos e tornam-se vulneráveis à entrada de novos concorrentes, reiniciando o estágio 1 (McGOLDRICK, 2002; FERNIE et al, 2003).



**Figura 6** – A roda do varejo

**Fonte:** adaptado de FERNIE et al, 2003.

Outra teoria é a do ciclo de vida do varejo, segundo a qual os quatro estágios do ciclo de vida dos produtos (introdução, crescimento, maturidade e declínio) também atingem os formatos de varejo, sendo necessário implementar estratégias diferentes em cada estágio (PARENTE, 2000; FERNIE et al, 2003).

A teoria do acordeão também é classificada como teoria cíclica e “propõe que as instituições de varejo flutuem da estratégia de oferta de muitas categorias de mercadorias com estreito sortimento para as estratégias de oferta de amplo sortimento com um número limitado de categorias” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 74). De acordo com esta teoria, o desenvolvimento do varejo está relacionado ao longo do tempo com as estratégias de produto

(FERNIE et al, 2003). As teorias do processo dialético e da seleção natural, por sua vez, são evolucionárias, ou seja, comparam as mudanças nos formatos varejistas aos padrões de evolução biológica (McGOLDRICK, 1990).

As teorias relacionadas ao ambiente são aquelas preocupadas com a inter-relação entre ambiente externo e ambiente organizacional. As várias influências do ambiente externo sobre o varejo (tais como aspectos políticos, legais, econômicos, tecnológicos, sociais e demográficos) variam com o tempo. Essas condições podem variar lenta ou rapidamente, e somente as organizações capazes de se adaptar e de aproveitar as vantagens e oportunidades oferecidas pelo ambiente externo crescem, se desenvolvem e prosperam nesse novo ambiente. Neste grupo estão duas teorias: a de evolução e a institucional (FERNIE et al, 2003).

Por sua vez, a teoria de conflito preconiza o que acontece quando uma inovação ou novo formato de varejo desafia o contexto atual do setor varejista. Nesta teoria, o desenvolvimento de novos formatos de varejo e as adaptações dos competidores aos novos formatos ocorre a partir de um processo dialético de ação-reação-síntese. Assim, um formato inovador surge no mercado com uma vantagem competitiva (ação); os concorrentes reagem para minimizar o impacto desta vantagem competitiva, o que leva a modificações em seus próprios métodos de operação (reação). Concomitantemente, o varejista inovador também irá se adaptando, e essa adaptação contínua faz com que os concorrentes passem a ser mais semelhantes entre si, criando uma síntese, com elementos tanto dos formatos inovadores quanto dos já estabelecidos (FERNIE et al, 2003).

Considerando os casos do Brasil e da Inglaterra, é importante destacar os seguintes formatos: hipermercado, superlojas, supermercado, pequenos supermercados, lojas de desconto, mercearias, lojas de alimentos (*food boutiques*), lojas de conveniência, varejo tradicional, especialistas de categorias e canais alternativos, como máquinas e vendas pela Internet (PARENTE, 2000; DAWSON, 2004; IGD, 2005; SUPERHIPER, 2006).

Para este estudo, está sendo considerado o varejo com loja, do tipo supermercado. O formato de supermercado é caracterizado por “operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica” (KOTLER, 2000, p. 541). Seguindo as indicações de Parente (2000) e os critérios de classificação do ranking ABRAS (SuperHiper, 2006), as lojas do tipo de varejo estudado (supermercado) têm os seguintes formatos:

<i>Formatos de loja</i>	<i>Área de vendas (m<sup>2</sup>)</i>	<i>Nº médio de itens</i>	<i>Nº de check outs</i>
Supermercado compacto	300 – 700	4000	2 – 6
Supermercado convencional	700 – 2500	9000	7 – 20
Superloja	3000 – 5000	14000	25 – 36
Hipermercado	7000 – 16000	45000	55 – 90

**Quadro 2** – Formatos de loja do varejo de alimentos

**Fonte:** Parente, 2000.

É importante destacar também o conceito de cadeia de varejo, que é “composta por unidades de varejo de propriedade de uma única empresa e operadas por ela, e normalmente têm certa centralização na tomada de decisões de definição e implementação de suas estratégias” (LEVY, WEITZ, 2000, p. 64). Isso porque no presente estudo, são analisadas grandes redes de varejo, que possuem várias lojas e atuam com marcas próprias.

No tópico a seguir o relacionamento entre varejo e fabricante é analisado dentro do contexto do canal de distribuição.

### 2.1.3 Relacionamento entre varejo e fabricante

O canal de distribuição pode ser entendido como um grupo de intermediários inter-relacionados que levam produtos até os consumidores finais. A distribuição é um dos fatores do composto de marketing e, portanto, faz parte da estratégia de qualquer organização (DIBB, SIMKIN, 2004). Em alguns canais de distribuição, as atividades de produção, atacado e varejo são desempenhadas por empresas independentes. No entanto, é bastante comum que os canais tenham algum nível de integração vertical, o que significa que uma empresa desempenha mais do que um grupo de atividades no canal. A integração para trás ocorre, por exemplo, quando o varejo desempenha atividades características dos agentes de distribuição ou produção, como manter depósitos para seus produtos ou o desenvolvimento de marcas próprias. Por sua vez, a integração para frente pode ocorrer quando o fabricante desempenha atividades típicas do varejo (LEVY, WEITZ, 2007).

Em um canal de distribuição, nem todos os membros estão presentes em todas as situações. No presente estudo são considerados dois membros essenciais para o funcionamento de um canal: a indústria, como produtor dos bens a serem transferidos, e o varejo, em especial grandes redes de supermercado, como responsável pela oferta, distribuição e venda do produto ao consumidor final.

A função da indústria é fabricar e oferecer produtos para atender as necessidades do mercado. Contudo, não basta que ela produza esses bens: é preciso que eles estejam disponíveis para aquisição pelo mercado consumidor. Assim, como nem sempre a indústria consegue ser eficiente na distribuição de seus produtos, ela deve analisar a conveniência de recorrer a intermediários, como atacadistas e varejistas, para que os produtos cheguem ao mercado final. Os intermediários (*middlemen*) são os membros do canal de distribuição que ligam os produtores a outros intermediários ou aos consumidores finais (DIBB, SIMKIN, 2004).

Fabricantes e varejistas podem desenvolver três formas de relacionamento nos canais de distribuição (BERMAN, EVANS, 2004; DIBB, SIMKIN, 2004):

- a) intensiva: quando a empresa utiliza todas as alternativas de lojas e canais disponíveis e possíveis para distribuir seus produtos;
- b) seletiva: quando a empresa escolhe somente alguns desses canais disponíveis, com moderação;
- c) exclusiva: quando a empresa escolhe somente um ou alguns poucos varejistas entre os canais disponíveis para distribuição de seus produtos/marcas. Assim, em determinada área geográfica, somente aquele fornecedor oferecerá aquele produto.

As características desses tipos de relacionamento entre fabricantes e varejistas no canal de distribuição podem ser resumidas no quadro 3.

	<b>Distribuição exclusiva</b>	<b>Distribuição intensiva</b>	<b>Distribuição seletiva</b>
Número de varejistas	Baixo	Alto	Médio
Potencial para conflitos	Baixo	Alto	Médio
Apoio do fornecedor	Alto	Baixo	Médio
Vendas do fornecedor	Baixo	Alto	Médio
Seleção da marca do varejista	Baixo	Alto	Médio
Imagem do produto (varejista)	Alto	Baixo	Médio
Competição entre varejistas	Baixo	Alto	Médio

**Quadro 3** – Comparando distribuição intensiva, seletiva e exclusiva  
**Fonte:** BERMAN, EVANS, 2004.

Na implementação de estratégia de marcas próprias, o relacionamento entre fabricante e varejo também é muito importante, pois esses agentes passam a exercer outras funções no canal de distribuição e podem assumir, assim, papéis complementares ou mesmo

de competição.

A estratégia e a gestão do canal de distribuição devem envolver a construção de relacionamentos viáveis, à base de cooperação entre os agentes, para que cada um deles alcance seus objetivos de distribuição. Principalmente por envolver diferentes organizações, com objetivos, interesses, metas e expectativas totalmente diferentes, a viabilidade de um canal de distribuição eficiente depende diretamente de negociação e cooperação entre os agentes. E nessa interação interorganizacional podem surgir interesses opostos ou, ainda que complementares, impossíveis de serem atingidos concomitantemente. É nesse momento que ocorrem ações de um agente para tentar impedir que o outro consiga seu objetivo: está instalada a situação de conflito.

Cabe distinguir conflito de competição. Há competição quando cada agente busca atingir seus próprios objetivos, independente dos outros agentes. Para Rosenbloom (2002), esse é o caso das marcas próprias, pois, nessa opção, o varejo passa a ser concorrente dos demais fabricantes de uma categoria de produtos. É a chamada concorrência vertical, quando agentes situados em níveis diferentes do canal de distribuição (varejo e indústria) acabam competindo em uma mesma categoria de produtos por um mesmo mercado-alvo.

Nalebuff e Brandenburger (1996) trazem os conceitos de co-opetição (competir e cooperar ao mesmo tempo) e da teoria dos jogos para esclarecer o paradoxo entre as funções das empresas de hoje no mercado. “A teoria do jogo torna possível extrapolar as idéias extremamente simplificadas de concorrência e cooperação, para que se tenha uma visão de co-opetição mais adequada às oportunidades do nosso tempo” (NALEBUFF, BRANDENBURGER, 1996, p. 16). Estes autores destacam que a teoria dos jogos:

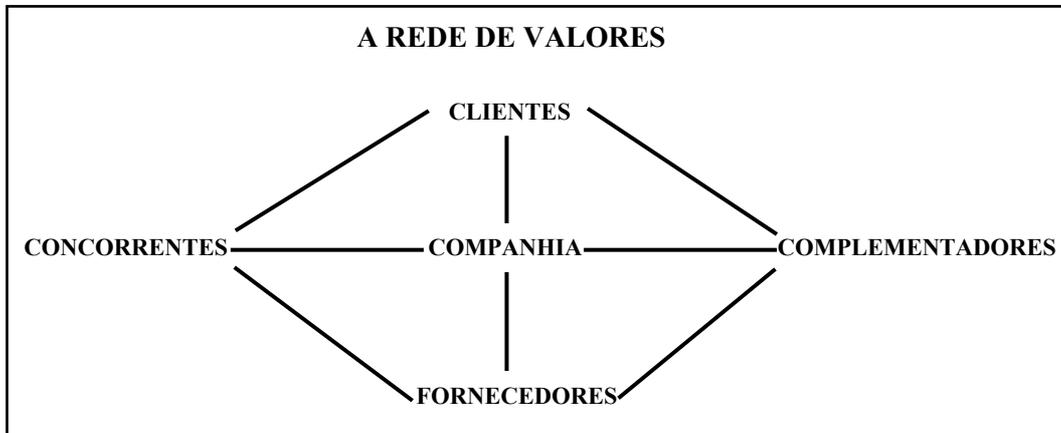
“concentra-se diretamente na questão prioritária: encontrar as estratégias certas e tomar as decisões certas; é particularmente eficaz quando há muitos fatores interdependentes e nenhuma decisão pode ser tomada isoladamente de um conjunto de outras decisões; é uma ferramenta especialmente valiosa que deve ser compartilhada com outros na sua organização; é uma abordagem que você pode expandir e construir em cima dela” (NALEBUFF, BRANDENBURGER, 1996, p. 17-18).

Partindo dos conceitos sobre a teoria dos jogos tem-se que além de fornecedores, clientes e concorrentes, o mercado também é composto de complementadores.

“Um jogador é seu complementar se os clientes valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente (...). Um jogador é um concorrente se os clientes valorizam menos o seu produto quando têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente” (NALEBUFF, BRANDENBURGER, 1996, p. 29-30).

Exemplificativamente, se o consumidor tem molho pronto em casa, e adquire o produto massa seca, os dois produtos são complementadores. Neste caso, a compra de um

deles impulsiona a compra do outro, ainda que de fabricantes ou marcas diferentes. A concorrência ocorre entre as marcas de molhos prontos e entre as marcas de massa seca. Assim, é possível definir a rede de valores de uma empresa conforme a figura 7.



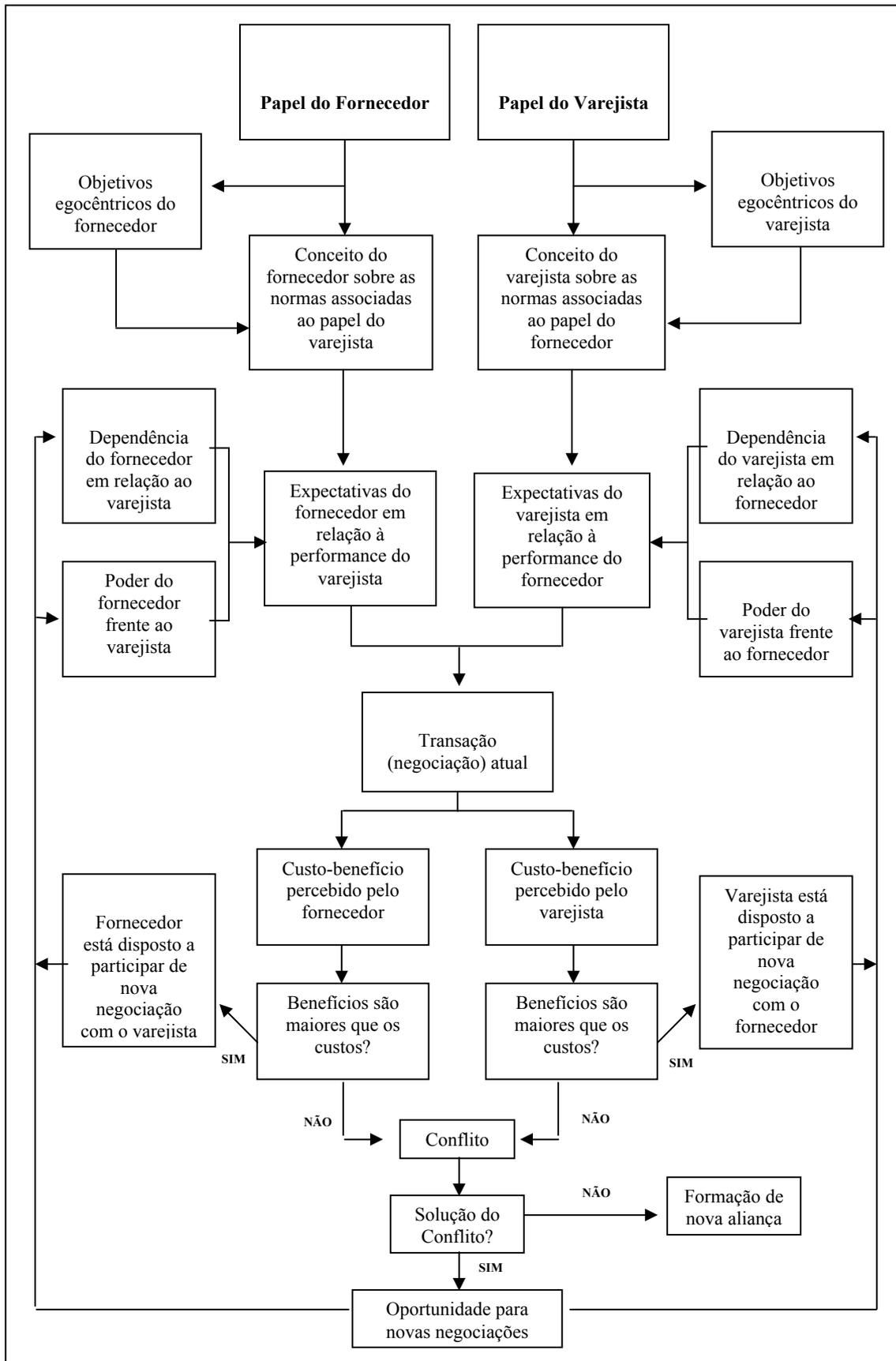
**Figura 7** – Rede de valores de uma empresa

**Fonte:** adaptado de NALEBUFF, BRANDENBURGER, 1996.

Como membros de um mesmo canal de distribuição, fabricante e varejo devem reconhecer a importância da cooperação e da colaboração entre membros de um canal para que ele seja eficiente. Isso é mais importante ainda no caso de implementação de estratégias de marcas próprias, pois trata-se de caso em que varejo e atacado são clientes do fabricante, e o fabricante é fornecedor de atacado e varejo - mesmo que haja competição no ponto de venda.

Já no conflito há sentimento de frustração de um dos agentes, pois ele percebe que o outro deseja impedir a consecução de seus objetivos. É um comportamento diretamente centrado no oponente. A competição no caso das marcas próprias pode se transformar em conflito na medida em que um agente passa a atuar de forma a impedir que o outro cumpra suas metas.

Beisel (1993) afirma que recompensas, coerção, especialização (quando determinado membro possui, na percepção dos outros membros, conhecimentos e habilidades especiais, únicas), identificação (ou referência, significa que outros membros do canal desejam ser/estar relacionados a um determinado membro) e legitimidade (valores internalizados) são as bases de poder que um ou mais membros de um canal de distribuição podem utilizar para dominar ou liderar o canal. O autor discute, também, um modelo de conflitos que podem ocorrer entre fabricantes e varejistas (figura 8).



**Figura 8** – Modelo de conflito varejo-fabricante

Fonte: BEISEL, 1993.

Nesse sentido, Bell e Cuthbertson (2004) afirmam que o surgimento de poderosas redes de varejo tem alterado o equilíbrio de poder em relação aos fabricantes. E destacam alguns dos principais fatores que influenciam a natureza da colaboração entre diferentes membros de um mesmo canal de distribuição, considerando a existência dessa diferença de poder: o tipo de loja do varejo, a natureza dos produtos vendidos e a propriedade intelectual dos produtos vendidos.

A relação entre fornecedores e varejistas tem elementos de competitividade e elementos de complementaridade. No caso da adoção de estratégias de marcas próprias, prevalecem os aspectos da complementaridade, pois a vantagem competitiva é conseguida a partir da ligação vertical entre diferentes membros do canal de distribuição. Varejistas têm investido em marcas próprias de maior qualidade, diferenciadas e inovadoras e, com isso, são favorecidas as ações colaborativas e os relacionamentos de longo prazo com fabricantes que possuem custos baixos de produção e histórico de inovação (inclusive para a garantia da qualidade dos produtos). Com isso, aumenta a demanda por coordenação vertical no canal de distribuição.

Assim, o varejo deve trabalhar junto aos fabricantes das marcas próprias para desenvolver produtos diferenciados e também para conseguir fidelizar o consumidor às marcas próprias. Com isso, aumenta a necessidade de confiança do varejo no fabricante, para garantir a integridade e a qualidade da marca.

Fearne e Dedman (1999) apresentam quatro aspectos-chave das parcerias verticais (entre fornecedores e compradores do canal de distribuição):

- a) a decisão de aderir à parceria é livre, ou seja, os membros têm opções de escolha;
- b) as parcerias devem oferecer benefícios mútuos;
- c) os benefícios são alcançados ao longo do tempo de duração da parceria (duradouros);
- d) os parceiros permanecem substancialmente independentes - não se trata de integração, mas, sim, de parceria vertical.

E também destacam que a natureza e a distribuição dos benefícios relacionados à parceria devem ser objeto de atenção constante dos envolvidos. Isso porque os objetivos de cada um com a parceria devem estar claramente definidos, priorizando o alcance de resultados favoráveis a todos, de forma constante (FEARNE, DEDMAN, 1999).

No próximo tópico, são abordadas as questões referentes à estratégia de marketing: posicionamento, segmentação de mercado, seleção de mercados-alvo e composto de marketing (especialmente estratégia de produtos e marcas).

## 2.2 Estratégia de marketing

A estratégia corporativa define o foco central de atuação de uma organização e, com isso, define também a posição competitiva dessa empresa no mercado. É o planejamento global da empresa, considerando todos os recursos necessários para a consecução dos objetivos de curto e longo prazos (COX, BRITAIN, 2004). Ela define os negócios nos quais a empresa irá atuar, focando os recursos que serão necessários para transformar competência e diferencial em vantagem competitiva (ANDREWS, 1971). Contudo, ter vantagem competitiva já não garante à organização posição de destaque no mercado em que atua.

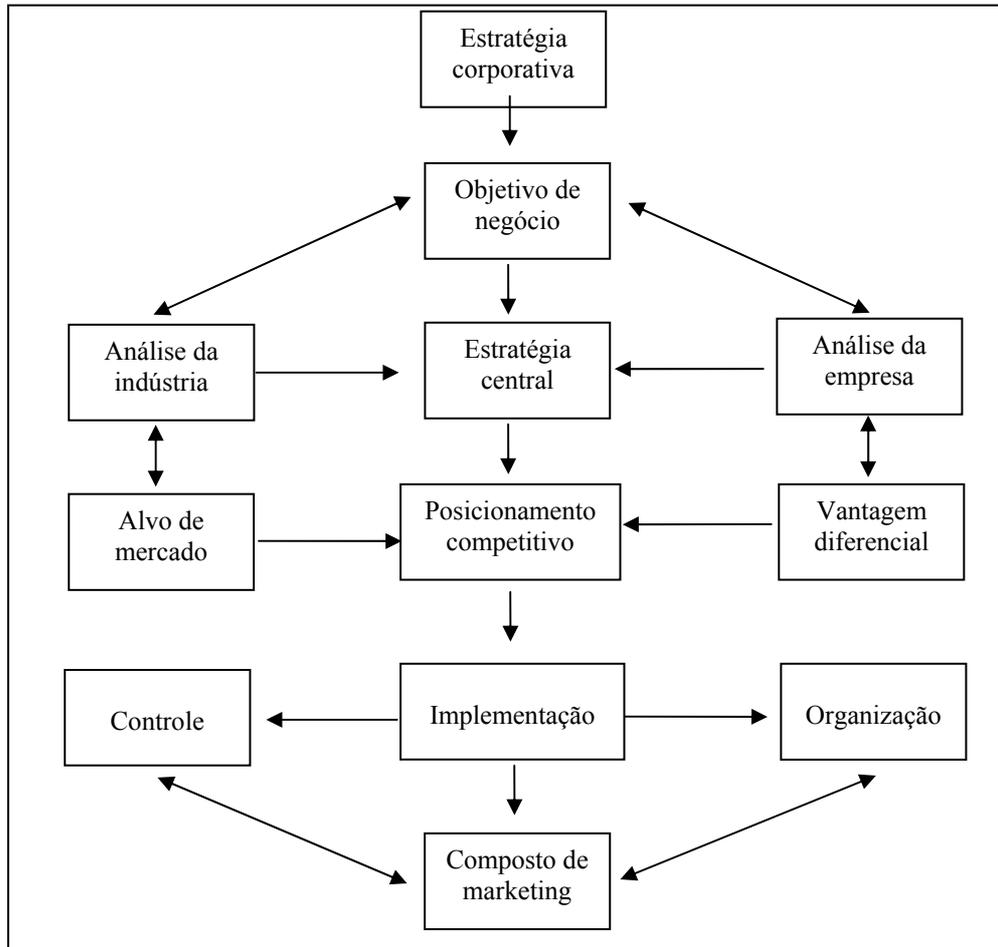
Os avanços e as inovações tecnológicas, a globalização e o maior acesso a todos os tipos de informação vêm afetando significativamente o mercado competitivo global de forma que as organizações, em especial as de cunho comercial, têm que buscar constantemente vantagens competitivas sustentáveis que lhes permitam maior segurança e retorno financeiro no cenário atual. Vantagem competitiva sustentável é alguma vantagem ou diferencial que não pode ser rapidamente ou facilmente copiada pelos concorrentes (ROSENBLOOM, 2002). Considerando também a estratégia mercadológica, McCarthy e Perreault (1997, p. 63) enfatizam que “vantagem competitiva significa que uma empresa possui um composto de marketing que o mercado-alvo considera melhor do que qualquer concorrente”.

O processo de administração estratégica de uma organização tem início com a definição da missão e dos objetivos dessa organização, considerando o ambiente externo no qual ela está inserida e seus aspectos internos (pontos fortes e fracos). Definidos a missão e os objetivos, a alta administração, responsável pela administração estratégica da organização, deve formular, implementar e executar o controle sobre as estratégias organizacionais (corporativas).

Para Doyle (2002), a estratégia tem duas dimensões: a alocação de recursos e o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. A estratégia pode se entendida como os planos para se alcançar resultados compatíveis com a missão e os objetivos formulados (WRIGHT et al, 2000). Todos os fatores que afetam a posição estratégica da empresa, como mercado, atividade competitiva, fatores incontroláveis (como política, economia, legislação, tecnologia e aspectos sócio-culturais) e consumidores, devem ser considerados e acompanhados pela administração da empresa. De modo geral, a estratégia traduz objetivos em atividades. Assim, é importante verificar se as estratégias são realizáveis em função do ambiente competitivo em que a empresa atua, os consumidores que compõem os segmentos

alvo de mercado da empresa e também as capacidades e competências da empresa para desempenhar essas atividades (SULLIVAN, ADCOCK, 2002).

Hooley e Saunders (2004) apresentam na figura 9 o processo de definição das estratégias da empresa.



**Figura 9** – O processo de estratégia de marketing

**Fonte:** adaptado de HOOLEY, SAUNDERS, 2004.

Uma vez formuladas as estratégias corporativas, a organização deve desenvolver uma estratégia mercadológica (ou de marketing), focando o mercado em que deseja atuar e o público que deseja atingir. Para McCarthy e Perreault (1997), o planejamento estratégico de marketing deve compatibilizar as oportunidades de mercado aos recursos da empresa e a seus objetivos.

Pode-se destacar quatro tipos básicos de oportunidades que podem ser aproveitadas pelas empresas em um ambiente competitivo (McCARTHY; PERREAULT, 1997):

- a) penetração de mercado: ocorre quando a empresa busca aumentar o volume de vendas de seus produtos em seus mercados atuais; em geral, isso é feito a partir de alterações no composto de marketing, buscando aumentar a taxa de consumo dos consumidores atuais ou atraindo novos consumidores (dos concorrentes ou não consumidores);
- b) desenvolvimento de mercado: a empresa busca aumentar o faturamento vendendo os seus produtos em novos mercados; isso pode ser feito com promoção para atingir novos mercados-alvo ou mesmo com novos canais de distribuição;
- c) desenvolvimento de produto: a empresa oferece novos produtos ou implementa melhorias nos produtos atuais e os comercializa para os mercados atuais; como a empresa já atende e conhece os mercados atuais, ela é capaz de desenvolver propostas para atender novas necessidades desses mercados;
- d) diversificação: ocorre quando a empresa opta por atuar em linhas de negócios (mercados e produtos) totalmente diferentes, com os quais não tem relação anterior.

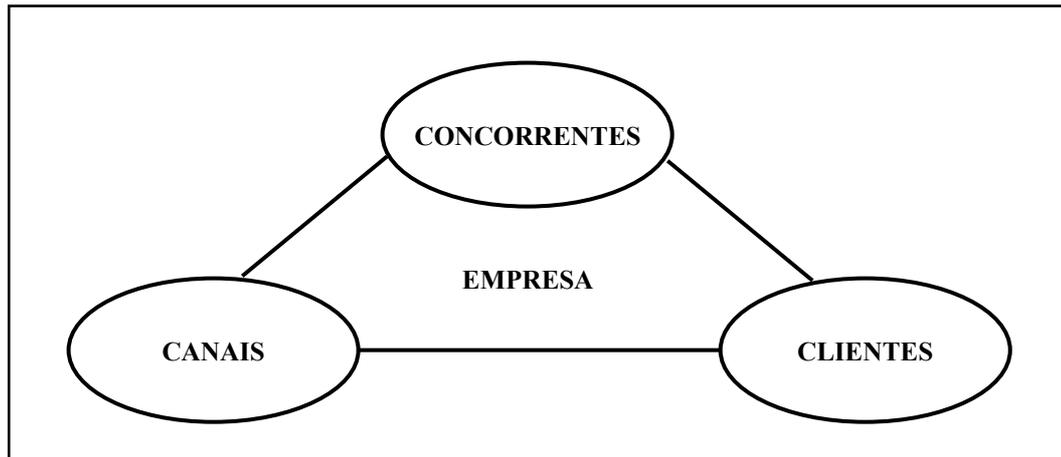
Doyle (2002) corrobora essas quatro oportunidades, consolidando-as na matriz de crescimento apresentada no quadro 4.

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	<p><i>Estratégias de penetração de mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aumenta lealdade dos consumidores</li> <li>- aumenta participação de mercado</li> <li>- aumenta o uso do produto pelo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* aumento na frequência de uso</li> <li>* aumento na quantidade usada</li> <li>* novas aplicações</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Estratégias de desenvolvimento de produtos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- melhorias nos produtos</li> <li>- extensões de linhas de produtos</li> <li>- novos produtos para mercados já existentes</li> </ul>
Novos mercados	<p><i>Estratégias de desenvolvimento de mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- expansão dos mercados para os produtos existentes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* expansão geográfica</li> <li>* novos segmentos- alvo</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Estratégias de diversificação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- integração vertical:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* integração para frente</li> <li>* integração para trás</li> </ul> </li> <li>- diversificação concêntrica (em negócios relacionados)</li> <li>- diversificação conglomerada (em negócios não relacionados)</li> </ul>

#### **Quadro 4** – Alternativas de crescimento

**Fonte:** adaptado de DOYLE, 2002.

Wensley (2005) afirma que a estratégia de marketing pode ser representada na forma de 3 Cs, clientes, concorrentes e canais, para representar o mercado competitivo de forma dinâmica:



**Figura 10** – O triângulo da estratégia de marketing dos 3 Cs  
**Fonte:** WENSLEY, 2005.

“A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes” (PORTER, 1997, p. 61). Assim, para a formulação de uma adequada estratégia competitiva, é fundamental uma análise detalhada da concorrência, de modo a possibilitar o conhecimento das estratégias atuais e futuras dos concorrentes, das possíveis reações a alterações na indústria e nos concorrentes, etc. Há quatro componentes diagnósticos para uma análise da concorrência: metas futuras, estratégia em curso, hipóteses (sobre a própria empresa e sobre a indústria) e capacidades (pontos fortes e fracos). A análise conjunta dos quatro componentes permite a definição do perfil de respostas do concorrente (PORTER, 1997).

O ambiente competitivo afeta o número e os tipos de concorrentes que atuam nos mercados, além da forma como eles se comportam. Esses fatores são incontroláveis, ou seja, a empresa pode agir no sentido de minimizar os efeitos das ações dos concorrentes ou mesmo planejar formas de enfrentá-las, mas não consegue controlar essas ações de forma direta (McCARTHY, PERREAULT, 1997)<sup>3</sup>. Para se manter competitiva, cada organização deve buscar formas de se diferenciar, ao menos na percepção dos consumidores desejados, dos demais concorrentes do mercado.

<sup>3</sup> McCarthy e Perreault (1997, p. 57-60) definem os quatro tipos básicos de situações de mercado (concorrência): “a concorrência perfeita é uma situação de mercado que se desenvolve quando um mercado possui produtos homogêneos (similares); é formado por muitos compradores e vendedores que possuem amplo conhecimento do mercado; é de fácil entrada para compradores e vendedores, isto é, novas empresas têm pouca dificuldade de entrar no negócio e novos consumidores podem entrar facilmente no mercado; situações de oligopólio ocorrem quando um mercado possui produtos essencialmente homogêneos; relativamente poucos vendedores, ou algumas grandes empresas e outras muito pequenas que seguem a líder daquelas maiores; curvas de demanda do setor industrial quase inelásticas; a concorrência monopolista é uma situação de mercado que se desenvolve quando os produtos são diferentes (heterogêneos) aos olhos dos consumidores; os vendedores consideram que possuem alguma concorrência nesse mercado. Na situação de monopólio, há distinção entre os produtos de cada empresa, a empresa não possui concorrentes e tem controle total sobre o preço de mercado”.

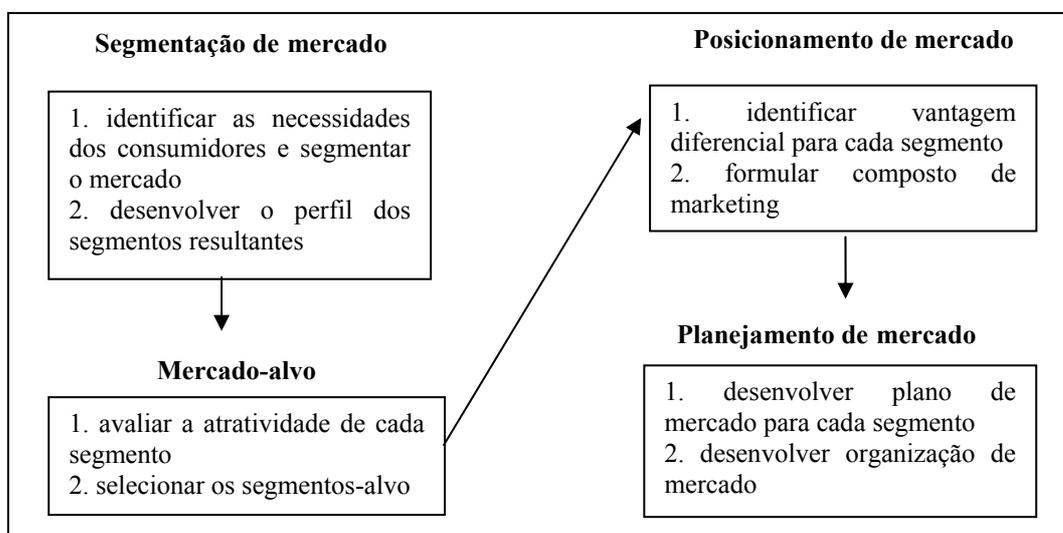
Como as forças ambientais (tais como fatores políticos, tecnológicos e sociais) são variáveis externas incontroláveis, o maior campo de ação da administração de uma organização para conseguir posicionamento estratégico único e diferenciação dos concorrentes está nas variáveis básicas do composto de marketing. Os quatro P's (produto, preço, comunicação e canal) são fatores controláveis, definidos pela própria administração da organização.

A definição das estratégias, principalmente as de marketing, deve ser norteadas pelas necessidades, motivos e processos decisórios de compra dos consumidores. As questões de marca e imagem também são muito importantes, principalmente no tocante a fidelização e decisão do consumidor. No caso do varejo, há que se considerar, inclusive a decisão sobre freqüentar ou não a loja (McGOLDRICK, 2005).

Assim, na formulação das estratégias de marketing, é importante ter um *mix* de marketing com estratégias de preço, produto, comunicação e canal que atendam os desejos e as necessidades dos consumidores e que o faça de forma que esses consumidores percebam a empresa como melhor que os concorrentes. Cada variável deve contribuir para satisfazer essas demandas e conseguir que a presença adquira e/ou mantenha posição de destaque no cenário competitivo, superando seus concorrentes.

### 2.2.1 Posicionamento, segmentação de mercado e diferenciação

Dentro das estratégias mercadológicas, destacam-se as questões de posicionamento, segmentação de mercado e diferenciação. Os conceitos de segmentação e posicionamento estão intimamente relacionados, como mostra a figura 11.



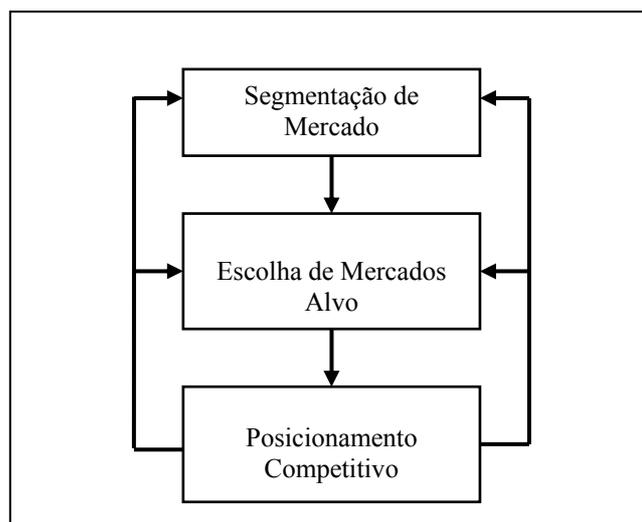
**Figura 11** – Segmentação, posicionamento e planejamento

Fonte: DOYLE, 2002.

Isso significa que as decisões e planos de marketing concentram-se em torno de quatro áreas: a segmentação de mercado, a seleção de mercados-alvo, o posicionamento de mercado e o planejamento de marketing (DOYLE, 2002). A segmentação é a divisão do mercado em grupos de consumidores com características similares entre si, sendo que há diferenças significativas entre as características de um grupo para os demais grupos. O posicionamento, por sua vez, refere-se a como os consumidores percebem as diferentes ofertas alternativas disponíveis no mercado (HOOLEY, SAUNDERS, 2004). Embora sejam conceitos diferentes, segmentação e posicionamento estão relacionados pelas necessidades dos consumidores (HOOLEY, SAUNDERS, 2004).

Dibb e Simkin (2004) também consideram que o processo de segmentação do mercado envolve agrupar os consumidores em segmentos; selecionar os segmentos-alvo que serão enfatizados nos esforços de vendas e marketing; e o posicionamento do produto ou serviço com uma imagem distinta dos demais concorrentes na percepção do segmento-alvo.

Para Fernie et al (2003), a segmentação de mercado envolve determinar os segmentos de mercado que a empresa pode atender de forma lucrativa; traçar perfil dos consumidores, conhecendo seus hábitos de compra, valores e localizando-os; posicionamento da oferta da empresa frente aos concorrentes no mercado; estabelecer sua posição na mente dos consumidores alvo através da identidade de marca; e decidir sobre a estratégia de cobertura.



**Figura 12** – Posicionamento competitivo e segmentação de mercado  
**Fonte:** HOOLEY, SAUNDERS, 2004.

A segmentação de mercado pode ser definida como a:

divisão do mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que

possam exigir produtos ou compostos de marketing específicos. A empresa identifica diferentes formas de segmentar o mercado e desenvolve o perfil dos segmentos resultantes (KOTLER, ARMSTRONG, 1999, p. 160).

Pode-se definir um segmento de mercado como sendo um grupo de consumidores com características semelhantes, que responderão a estímulos do mercado e ações do composto de marketing de forma semelhante. Isto significa que, com a segmentação, é possível agrupar os consumidores heterogêneos em grupos menores, mais homogêneos, de forma que os integrantes de um mesmo grupo compartilhem as mesmas necessidades e as mesmas características de compra (DIBB, SIMKIN, 2004).

Para ser uma ferramenta estratégica, um esquema de segmentação deve atender a cinco critérios (DOYLE, 2002):

- a) efetividade: o que significa que os segmentos devem ser compostos de consumidores com necessidades relativamente homogêneas entre si, e diferentes das necessidades dos outros segmentos;
- b) identificabilidade: a empresa deve ser capaz de identificar os consumidores nos segmentos propostos;
- c) lucratividade: a empresa deve aproveitar as oportunidades de escolher a melhor oferta para o segmento e agregar valor à sua oferta;
- d) acessibilidade: a empresa deve ser capaz de localizar, atingir e atender/servir eficientemente os consumidores do segmento;
- e) acionável: a empresa deve ser capaz de usufruir do esquema de segmentação desenvolvido para ela mesma.

Para Cook e Walters (1991), os requisitos da segmentação são: possibilidade de identificar os segmentos a partir de diferenças nas respostas a estímulos idênticos; características significativas do segmento que possam ser transformadas em oportunidades comerciais; possibilidade de alcançar ou atingir os segmentos; os segmentos devem ter um tamanho viável; e os segmentos devem ser estáveis ao longo do tempo.

As bases de segmentação de mercado são as variáveis, dimensões ou características dos consumidores utilizadas para dividir o mercado nos segmentos. As bases mais utilizadas são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (COX, BRITAIN, 2004, p. 89; ARMSTRONG, KOTLER, 2006, p. 165).

Após a segmentação do mercado consumidor, três alternativas estratégicas estão disponíveis para as empresas:

- a) estratégia de não diferenciação: as diferenças entre os segmentos identificados são ignoradas, e a empresa opta por adotar uma estratégia de marketing padrão para todos os segmentos;
- b) estratégia de diferenciação: a empresa opta por implementar diferentes estratégias de marketing para diferentes segmentos de mercado;
- c) estratégia concentrada: a empresa seleciona um segmento de mercado como sendo seu mercado-alvo e desenvolve uma estratégia de marketing única e exclusiva para este segmento (COX, BRITAIN, 2004).

A segmentação apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagens, destacam-se (COX, BRITAIN, 2004):

- a) identificação e comparação de oportunidades;
- b) verificar respostas diferentes a estímulos diferentes;
- c) possibilidade de adaptação na estratégia de marketing;
- d) permite identificação mais precisa das necessidades e dos desejos dos consumidores, possibilitando a sua satisfação (o que é muito relevante no caso do varejo).

Como desvantagens, destacam-se (COX, BRITAIN, 2004):

- a) ineficiência nos custos (perda de economias de escala, por exemplo);
- b) perda de oportunidades que podem surgir em outros segmentos ao selecionar e focar somente um segmento;
- c) investimento em um segmento em declínio.

Finalmente, cabe destacar que para que a segmentação seja efetiva, os segmentos devem ser: mensuráveis; substanciais e acessíveis (COX, BRITAIN, 2004).

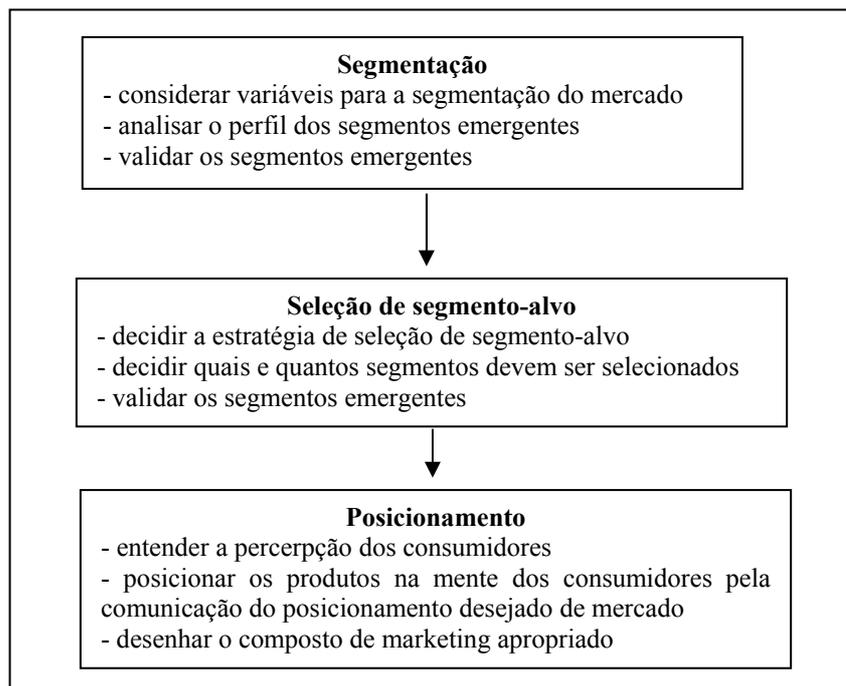
Feita a segmentação do mercado, a empresa deve identificar seus mercados-alvo, a partir da avaliação da atratividade de cada segmento e consequente seleção de um ou mais segmentos que deseja atender. Ou seja, inicialmente a empresa segmenta o mercado consumidor em que opera e, então, desenvolve pesquisas sobre as necessidades dos consumidores de cada segmento e estuda suas características, processo decisório e comportamento de compra. Feito isso, a empresa deve, então, selecionar os segmentos que forem mais atrativos em termos de lucro e crescimento potencial (DOYLE, 2002).

Alguns fatores que impactam a atratividade de um segmento são: o seu tamanho; crescimento do segmento; lucratividade do segmento; competição/concorrência atual e potencial; capacidades da empresa (DOYLE, 2002). Para Arnold (1992), o importante é que o segmento seja diferente de outros segmentos; suficientemente homogêneo como grupo; e grande o suficiente para sustentar financeiramente a oferta da marca. Para Cox e Brittain

(2004), os fatores a serem considerados para a seleção dos segmentos-alvo são: o seu tamanho e potencial de lucratividade; os objetivos da empresa; as forças e fraquezas da empresa; as forças e fraquezas das empresas concorrentes; os relacionamentos nos canais de distribuição; e a imagem da empresa.

A identificação dos segmentos-alvo é uma tarefa que consiste em identificar o segmento que uma empresa deve priorizar em termos de atividades de marketing e vendas. Com isso, a empresa pode adotar estratégia de concentração (quando foca seus esforços em um único segmento de mercado) ou estratégia de multi-segmentos, quando escolhe focar dois ou mais segmentos de mercado (DIBB, SIMKIN, 2004).

O posicionamento mercadológico corresponde à localização da empresa no mercado, ou seja, como ela se diferencia dos outros concorrentes, como ela deseja que os consumidores a percebam frente aos outros participantes do mercado. “Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo” (KOTLER, 2000, p. 321).



**Figura 13** – Elementos básicos da segmentação

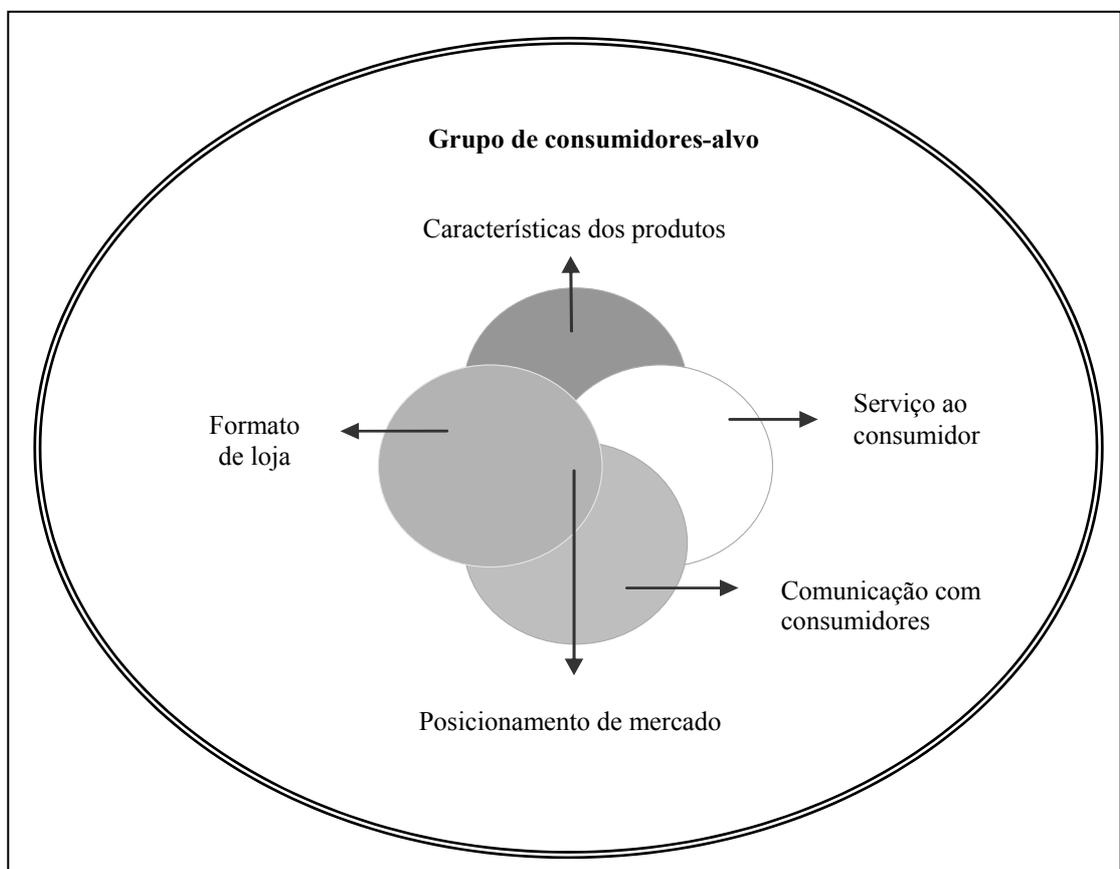
**Fonte:** DIBB et al, 2001.

A partir dessa definição, é importante ressaltar que o posicionamento representa uma diferenciação da empresa em relação às outras ofertas do mercado, ou seja, o consumidor potencial reconhece (percebe) a empresa como tendo algum diferencial em relação aos concorrentes. Para implementar esse posicionamento, a empresa irá desenvolver

um *marketing-mix* apropriado ao seu segmento-alvo de mercado (DOYLE, 2002). O mais importante é como a empresa ou o produto está posicionado na mente dos consumidores dos segmentos-alvo selecionados (COX, BRITAIN, 2004).

Cook e Walters (1991) completam que o posicionamento corresponde ao uso estratégico dos recursos da empresa em resposta a uma oportunidade de mercado identificada e baseada no consumidor. Ela é baseada nas competências exclusivas da empresa para criar e manter vantagem competitiva que reflita as expectativas e percepções do mercado-alvo. No caso do varejo, implica em ter seleção de sortimento, formato e ambiente de loja, nível de serviços oferecidos e comunicação alinhados às características dos consumidores do segmento-alvo selecionado. Quanto mais o consumidor se identificar com a oferta daquele varejista, melhores serão as respostas em termos de frequência de visitas à loja, gasto médio por visita, número de itens comprados em cada visita, preferência em relação aos concorrentes, entre outros.

A figura 14 mostra que o posicionamento de mercado é uma combinação coordenada de quatro elementos: características do produto, nível de serviços e ações de comunicação com o consumidor, e os formatos de loja.



**Figura 14 – Posicionamento**  
**Fonte:** COOK, WALTERS, 1991.

Cook e Walters (1991) também definem os passos envolvidos no processo de implementação de uma estratégia de posicionamento: detalhar a especificação da estratégia; considerar os aspectos que surgem de cada elementos do posicionamento; identificar os fatores que irão influenciar o sucesso da implementação; desenvolver um plano operacional e determinar responsabilidades e requisitos de performance; desenvolver método de mensuração para monitorar o sucesso da implementação.

McGoldrick (2002) destaca que a estratégia de posicionamento surge após a avaliação e seleção dos segmentos-alvo, pois a idéia é posicionar a estratégia de marketing de forma a atender e alcançar de forma eficiente e lucrativa os segmentos alvo selecionados .

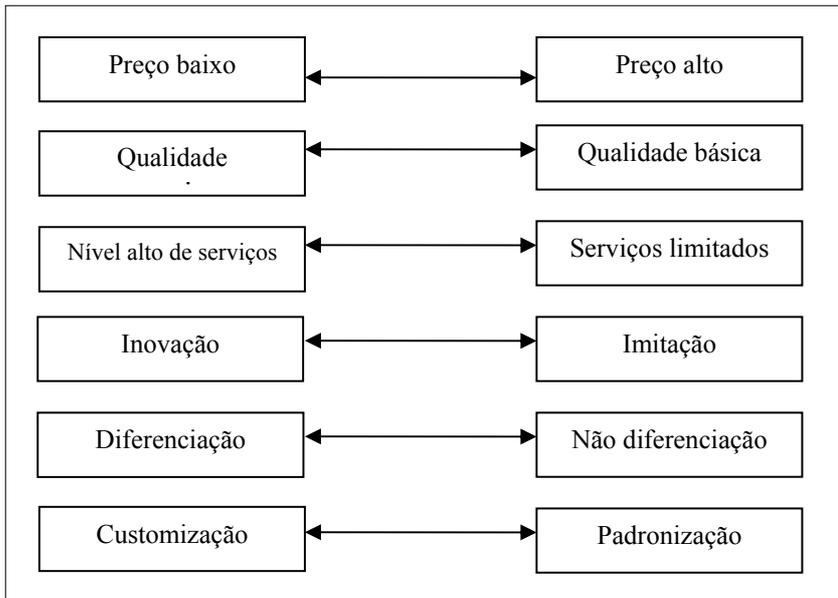
Um aspecto essencial no entendimento do posicionamento competitivo é que ele se preocupa em saber de que forma consumidores em diferentes partes do mercado percebem as empresas disponíveis/concorrentes, seus produtos ou serviços e suas marcas. Assim, é importante considerar que o posicionamento deve ser considerado em três níveis:

- a) empresas;
- b) produtos e serviços;
- c) marcas (HOOLEY, SAUNDERS, 2004).

Em todos esses níveis, a empresa deseja identificar uma posição clara e distinta de conceito e imagem percebidos na mente dos consumidores em relação aos demais concorrentes. A definição de um posicionamento deve ser plausível, memorável e deve refletir e reforçar a imagem desejada para a empresa, o produto ou a marca na mente do consumidor (DIBB, SIMKIN, 2004).

O posicionamento competitivo envolve decisão sobre como adequar os segmentos-alvo de mercado selecionados e as competências e ativos disponíveis na empresa de forma mais eficiente do que os competidores. De forma geral, as opções básicas de posicionamento estão descritas na figura 15.

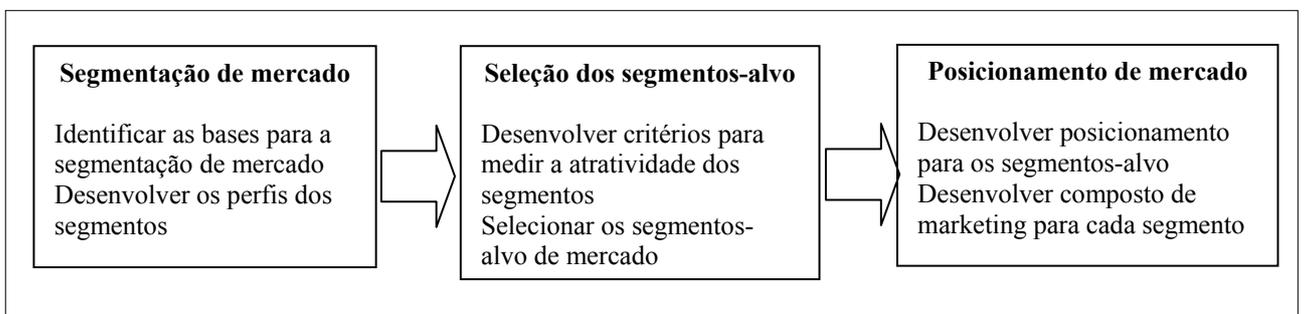
O posicionamento deve ser criado pela empresa, e deve também ser memorável, único (distinto), plausível e desejável para o mercado alvo, além de ser relevante no longo prazo. Ele deve também ser facilmente comunicado ao mercado-alvo (DIBB, SIMKIN, 2004).



**Figura 15** – Opções básicas de posicionamento

**Fonte:** HOOLEY, SAUNDERS, 2004.

Apresentadas as definições de segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento, cabe analisar os passos envolvidos em cada um desses processos (figura 16).



**Figura 16** – Passos na segmentação de mercado, seleção de segmentos-alvo e posicionamento

**Fonte:** ARMSTRONG, KOTLER, 2006, p. 165

Doyle afirma que posicionamento é uma das estratégias que as empresas podem usar para oferecer maior valor aos seus consumidores. Assim, seria uma das formas de aumentar a competitividade da empresa, da mesma forma que outras estratégias, como redução de custos ou aumento de valor (DOYLE, 2002). Para o autor, a estratégia de posicionamento consiste na escolha dos segmentos-alvo de mercado, que irão determinar onde a empresa irá competir, e na escolha do diferencial, que irá determinar como ela vai competir (DOYLE, 2002).

Por sua vez, Arnold (1992) afirma que há três abordagens para as estratégias de posicionamento: posicionamento de massa; nicho de mercado; e estratégia de diferenciação.

A diferenciação pode ser definida como “o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência” (KOTLER, 2000, p. 309). Com isso, nota-se que não basta que a oferta de uma empresa seja diferente da oferta dos concorrentes. É preciso que essa diferenciação seja significativa, seja percebida e valorizada pelos consumidores potenciais. Para isso, a empresa deve utilizar o diferencial para se posicionar no mercado, e deve comunicar isso ao consumidor, uma vez que o posicionamento depende do julgamento (percepção) do consumidor sobre a empresa (sua marca ou produto).

Para Aaker (2001b), uma estratégia de diferenciação de sucesso deve criar valor para o consumidor, fornecer valor percebido (isto significa que o valor criado pela diferenciação deve ser percebido pelo consumidor), e ser difícil de ser copiado pelos concorrentes. Algumas formas de diferenciação mais comuns são a opção pela qualidade (nos produtos e serviços) e a construção de marcas fortes, pois elas permitem a associação dos consumidores aos valores e posicionamento que a empresa deseja que sejam percebidos pelos consumidores.

Hooley e Saunders (2004) afirmam que uma forma eficiente de diferenciação em termos de produto é criar uma marca única, com imagem e reputação favoráveis. Reputação e imagem de marca, do produto e da organização são ativos importantes para as empresas no mercado competitivo atual.

A respeito das estratégias de marketing, Dibb e Simkin (2004) corroboram a idéia apresentada neste item de que cada segmento-alvo de mercado selecionado exige da empresa um programa ou composto único de marketing.

### **2.2.2 Composto de marketing**

E. Jerome McCarthy (McCARTHY, PERREAULT, 1997) definiu quatro fatores que resumem o composto de marketing<sup>4</sup> (variáveis controláveis, conhecidas como os quatro P's): produto, distribuição, comunicação e preço. São variáveis controláveis porque estão sob o domínio e a direta influência das organizações, ou seja, as empresas podem adotar

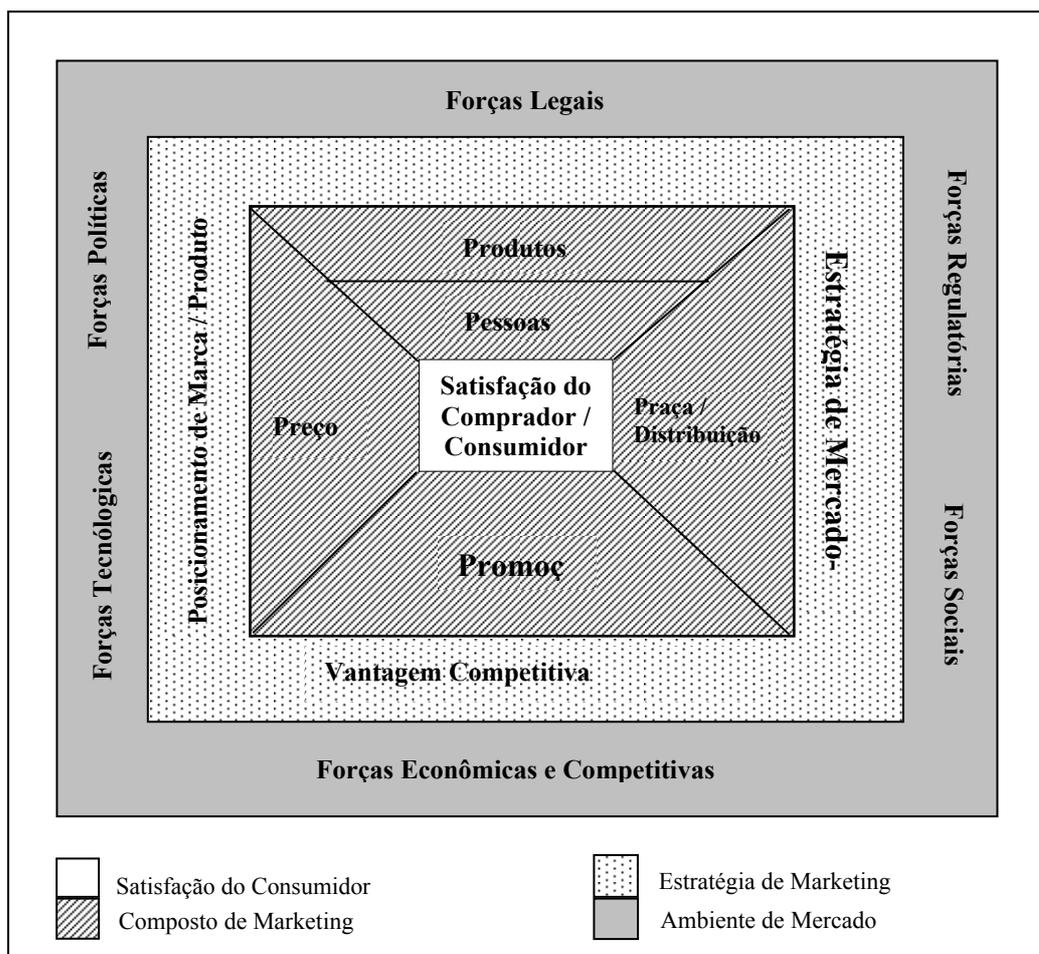
---

<sup>4</sup> “O composto de marketing retrata o processo de administração mercadológica como uma combinação estratégica de quatro variáveis mercadológicas controláveis básicas (marketing mix) que visa atrair as demandas dos clientes desejadas pela empresa (os mercados-alvo) à luz de variáveis incontroláveis internas e externas” (ROSENBLOOM, 2002, p.29).

ações e medidas para influenciar e alterar esses fatores, tanto em relação a si mesmas, quanto em relação ao mercado como um todo. Diferentes, portanto, de fatores incontroláveis, como os do macroambiente (aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que não são, *a priori*, influenciados por uma só empresa, mas, sim, definidos e implementados por outros agentes).

O composto de marketing, ou *marketing-mix*, inclui estratégias de preço, produto, comunicação e canal que atendam os desejos e as necessidades dos consumidores e que o faça de forma que esses consumidores percebam a empresa como melhor que os concorrentes. Cada variável deve contribuir para satisfazer essas demandas e conseguir que a empresa adquira e/ou mantenha posição de destaque no cenário competitivo, superando seus concorrentes.

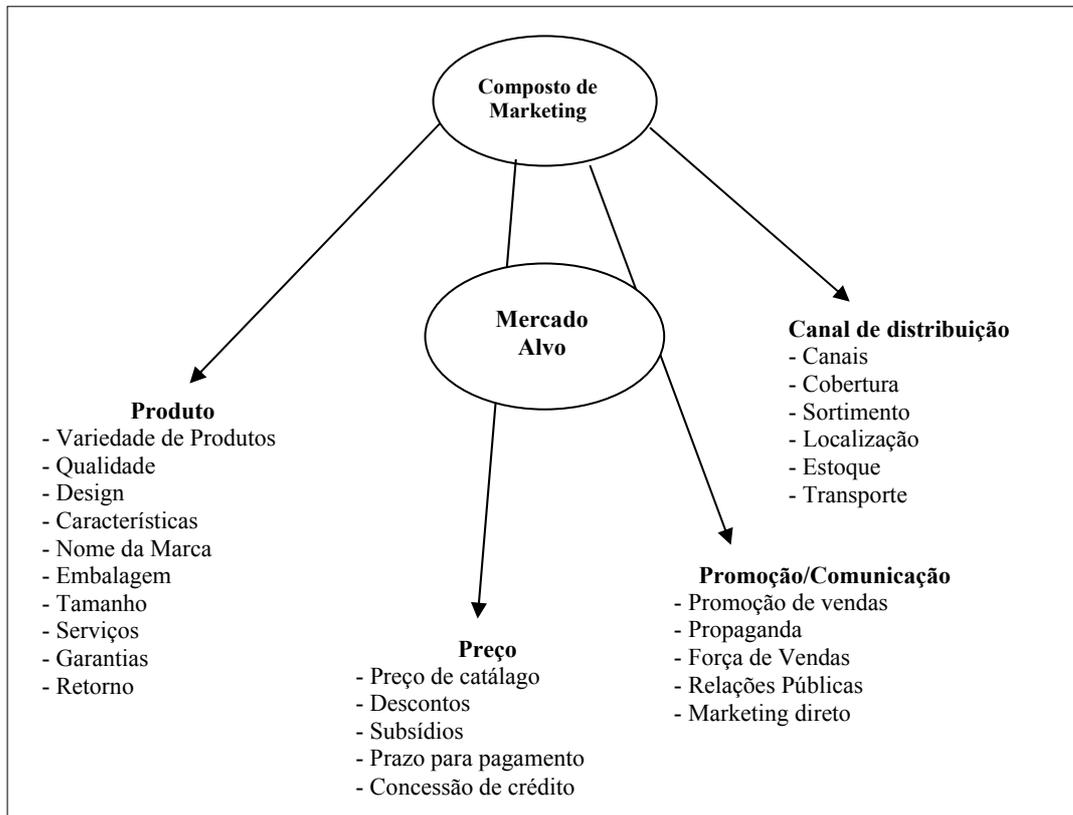
A figura 17 apresenta a relação entre as variáveis do composto de marketing, o ambiente externo, a definição de estratégias de marketing e a satisfação do consumidor.



**Figura 17** – Ambiente, estratégia e compostos de marketing e a satisfação do consumidor

Fonte: DIBB et al, 2001.

A decisão sobre o posicionamento da empresa no mercado está diretamente relacionada às decisões sobre os quatro P's, pois eles indicam como a empresa irá ofertar seus produtos e serviços ao mercado. A figura 18 mostra a relação entre os quatro Ps e os mercados-alvo selecionados.



**Figura 18** – Os quatro componentes do *marketing-mix*  
**Fonte:** KOTLER, KELLER, 2006.

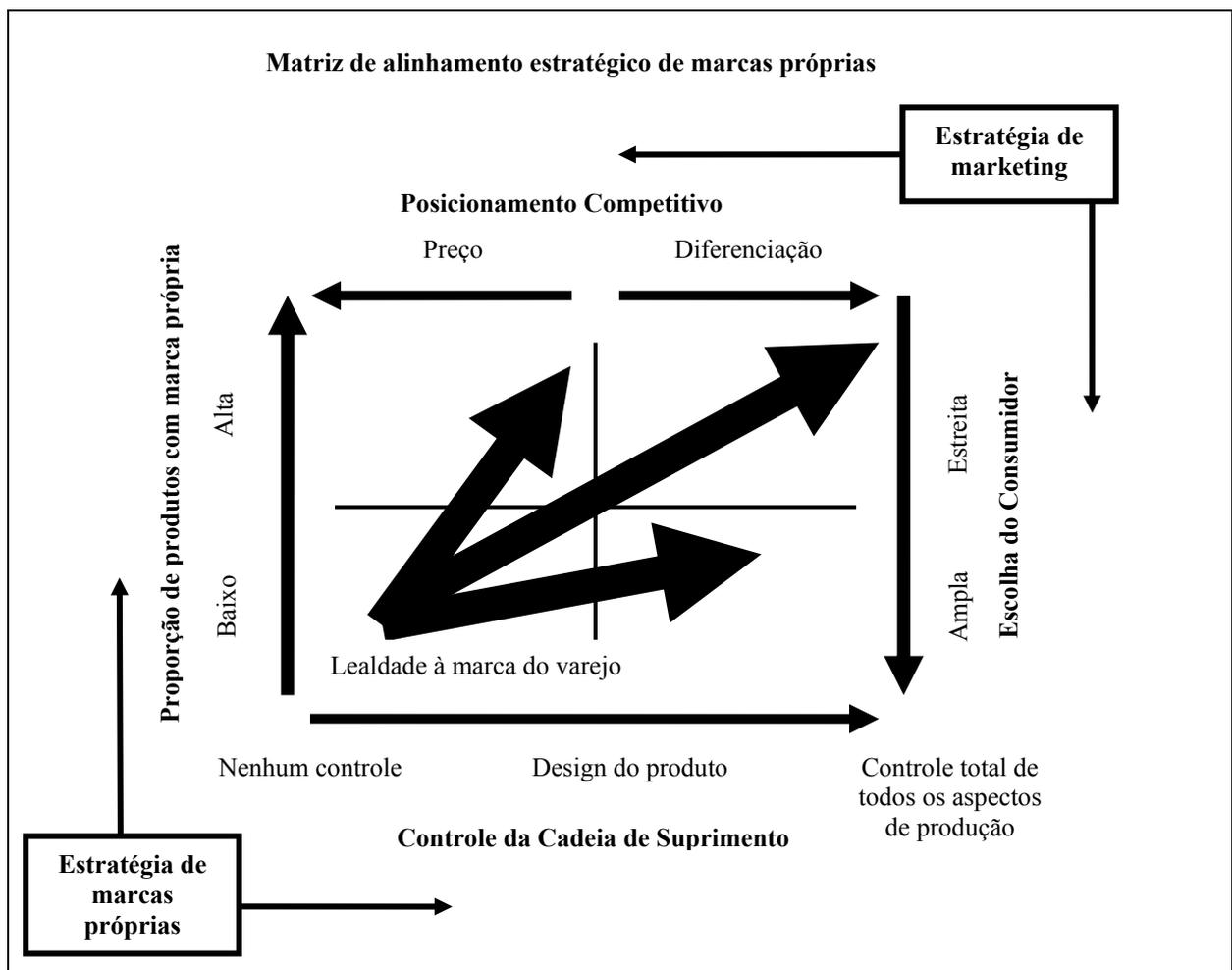
A variável preço, por exemplo, envolve a decisão sobre como a empresa deseja que o mercado reconheça seus produtos a fim de alcançar seus objetivos (produtos com preço elevado, para um segmento específico de mercado). Com relação à variável comunicação, a empresa deve considerar todas as formas de atrair os consumidores, entre elas propaganda, vendas diretas e promoções (descontos, sorteios, entre outros).

A variável distribuição engloba as decisões de canais de distribuição, considerando apenas a forma de movimentar o produto para o membro seguinte do canal, de forma a torná-lo disponível ao mercado consumidor final, sem a preocupação com a definição e administração do canal como um todo, chamada de gestão de cadeia de suprimentos. A estratégia de distribuição é uma fonte de vantagem competitiva sustentável porque é de longo prazo, requer estrutura e é baseada em relacionamentos e nas pessoas envolvidas no canal (conjunto de pessoas de diferentes organizações interagindo). A estratégia do canal e a sua

estrutura dependem diretamente da forma como as pessoas das diferentes organizações interagem (ROSENBLOOM, 2002). Para definir/estabelecer seu canal de distribuição a empresa deve analisar o consumidor de seus produtos/serviços e o seu *marketing-mix*, pois as estratégias de produto, preço e comunicação afetam diretamente as estratégias de distribuição das organizações e essas, por sua vez, também afetam as estratégias das outras três variáveis.

Dentro da estratégia de produto, as organizações devem definir suas estratégias de marca. O fabricante deve definir se deseja usar uma marca, várias marcas exclusivas, marcas próprias ou mesclar marcas próprias e marcas de fabricante. As questões referentes a estratégias de produtos e marcas são detalhadas nos próximos itens deste capítulo.

Bell et al (2005) afirmam que o sucesso no desenvolvimento de marcas próprias (objeto central de estudo desta tese) é resultado de harmonia e alinhamento entre as estratégias de marketing e de marcas próprias da empresa, além de eficiência na sua implementação, como mostra a figura 19.



**Figura 19** – Matriz de alinhamento estratégico de marcas próprias

Fonte: BELL et al, 2005.

A partir da figura, é possível avaliar a consistência das estratégias de marcas próprias do varejista. Ou seja, a adequação das estratégias de marcas próprias às demais estratégias de marketing do varejo. Isso porque é importante para o varejo maximizar a fidelidade à sua marca a partir do conjunto de estratégias de marketing definidas e adotadas pelo varejista. As estratégias de marcas próprias devem ser implementadas de forma a alcançar a confiança dos consumidores no varejista e nos produtos com marcas próprias. Assim, as marcas próprias também são desenvolvidas para aprimorar a confiança dos consumidores de que aquele varejista tem capacidade de atender suas expectativas (CUTHBERTSON, BELL, 2004).

Para garantir o sucesso na implementação das marcas próprias, o varejo deve conquistar a confiança do consumidor na marca e nos produtos com marcas próprias. Assim, o estudo de Bell et al (2005) sugere que é importante haver preocupação com a definição de altos padrões de qualidade e controle dos produtos, além da oferta de serviços diferenciados ao consumidor. Os autores afirmam também que marcas próprias contribuem para a diferenciação dos concorrentes e seu posicionamento reflete o valor da marca como um todo.

Desse modo, o varejo pode conseguir diferenciação pelo *mix* de produtos com marcas próprias (que não estarão disponíveis em lojas de concorrentes), e essa diferenciação por ser ampliada com a oferta de serviços ao consumidor, fortalecendo a marca. Para mensurar a relevância dessa diferenciação para os consumidores, atacado e varejo podem analisar aspectos econômicos (nível de preços e participação de mercado), atitude (percepção do consumidor) e comportamento (lealdade do consumidor). Assim, a fidelidade do consumidor é resultado de sua afinidade em relação à marca com valor agregado (BELL et al, 2005). A análise das estratégias de produtos e marcas é feita nos próximos itens do presente estudo.

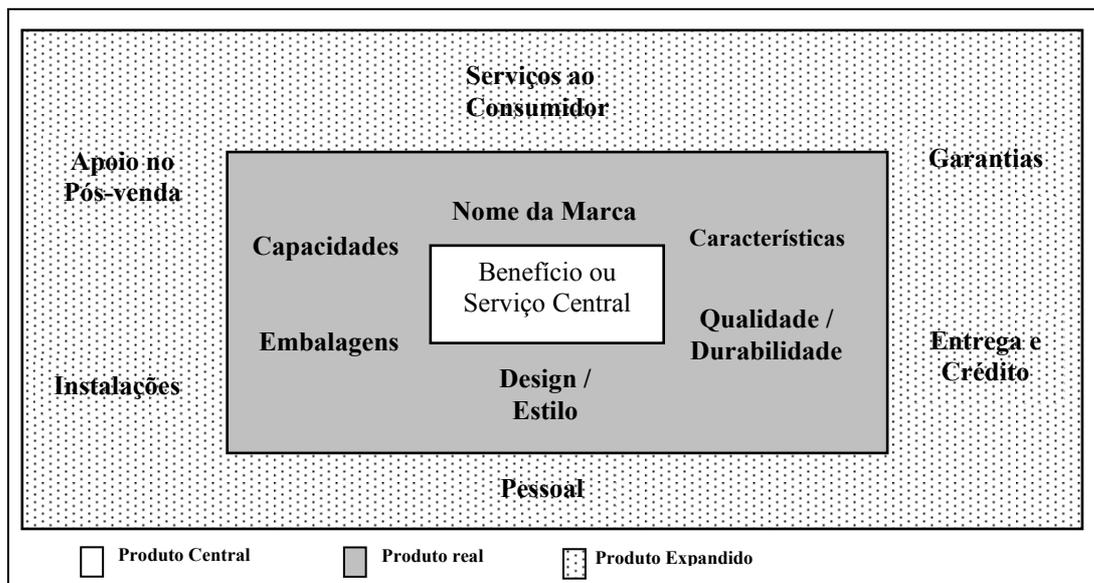
### **2.2.3 Estratégia de produtos**

“Um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo; inclui objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias” (KOTLER, 1996, p. 224). O produto é oferecido ao mercado visando satisfazer necessidades ou desejos dos consumidores (COX, BRITAIN, 2004).

A estratégia de composto de produto inclui decisões sobre itens, linhas e agregação de produtos e amplitude, profundidade e consistência do composto de produto. As

decisões sobre composto de produto estão diretamente relacionadas às estratégias de marca de uma empresa.

Dibb et al (2001) apresentam os três níveis de produto que podem ser considerados pelo consumidor, conforme a figura 20. Assim, tem-se o produto essencial, ou seja, os benefícios ou serviços diretos que ele proporciona; o produto real, que inclui a marca, embalagem, qualidade e design; e o produto aumentado, que inclui pós-venda, garantia, instalação, crédito e entrega.



**Figura 20** – Os três níveis do produto

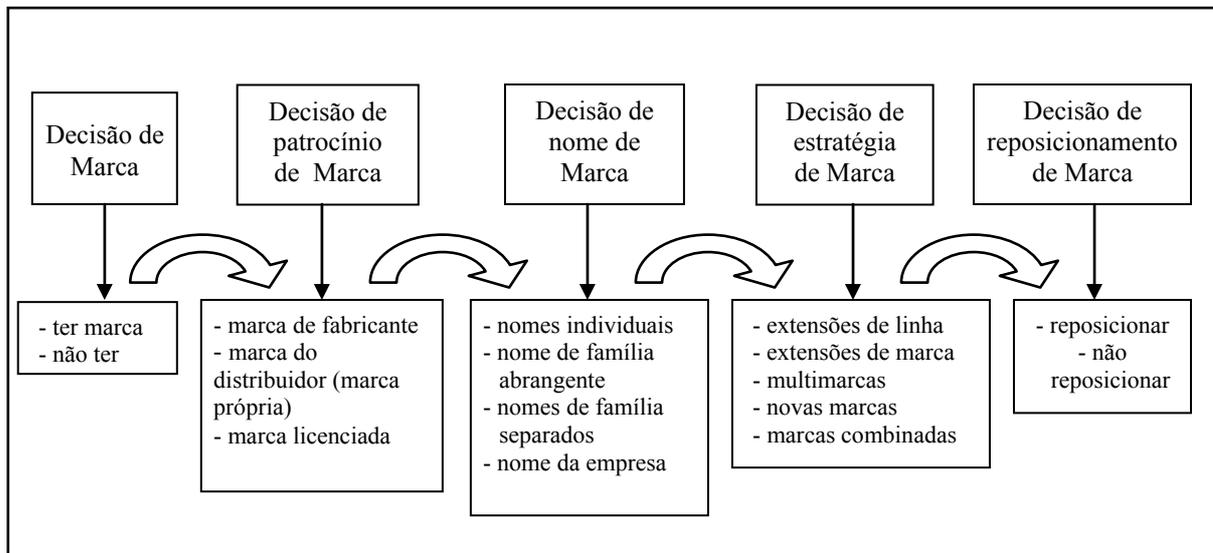
**Fonte:** DIBB et al, 2001.

No caso específico do varejo, o termo mercadorias acaba sendo mais usado do que o termo produto. Isso porque estratégias de mercadorias incluem decisões sobre preço, qualidade, variedade, marca e giro de estoque (COX, BRITAIN, 2004).

Berman (1996) sugere que dentre as estratégias de gestão de produto no canal há que se considerar o processo de planejamento de novos produtos, o ciclo de vida dos produtos, a questão do canal (do consumidor para o produtor, como no *recall*) e embalagem. Dentro do ciclo de vida do produto, mais precisamente nos casos dos produtos que atingem a fase da maturidade, ou seja, quando o produto já alcançou seu nível máximo de vendas e de competição no mercado, tanto para o fabricante quanto para o varejo, esses dois elos começam a sofrer diminuição em suas margens de lucro, visando manter participação de mercado. Com isso, as empresas têm que buscar estratégias capazes de prolongar a fase de pico de vendas, evitando que o produto passe para a fase de declínio. A estratégia de marcas próprias deve ser considerada como uma opção para que o produto mantenha-se na fase da

maturidade. No caso de adoção de marcas próprias, os agentes do canal diretamente relacionados à decisão dividem o risco envolvido na fabricação e distribuição do produto.

Dentro das estratégias possíveis de produto de uma organização (características do produto, desenvolvimento/lançamento de novos produtos, ciclo de vida, entre outras), as estratégias de marca são as que interessam ao presente estudo. Elas impactam diretamente a estratégia de canal de distribuição, pois todos os participantes do canal, ainda que indiretamente, são envolvidos na decisão sobre adotar marca do fabricante ou marcas próprias. As decisões sobre marcas são de grande relevância tanto para fabricante quanto para varejo, pois “na empresa de hoje, são os ativos intangíveis, mais do que os tangíveis, que criam valor. Para muitas empresas, as marcas são seus ativos mais importantes” (DOYLE, 2005, p. 211). A figura 21 resume as principais decisões de marca de uma empresa.



**Figura 21** – Visão geral das decisões de marca

**Fonte:** KOTLER, 2000.

Para os fabricantes, há três alternativas possíveis de estratégias de marca: marcas de fabricante, com propriedade da marca sendo do fabricante; estratégia de produção de marcas próprias (para atacado e/ou varejo); e estratégia mista de marcas. A decisão da empresa de produzir ou não marcas próprias dependerá de fatores como demanda e custos de promoção e divulgação das marcas.

#### 2.2.4 Marcas

Decisões de marca passaram a ser muito relevantes dentro do contexto das estratégias das empresas porque são fonte de diferenciação frente aos concorrentes. Aaker

(1998, p.7) define marca como sendo:

um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998, p.7).

Para Kotler (1996, p. 232-233), marca é:

um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes. [...] Nome de marca é aquela parte da marca que pode ser pronunciada, ou pronunciável” (KOTLER, 1996, p.232-233).

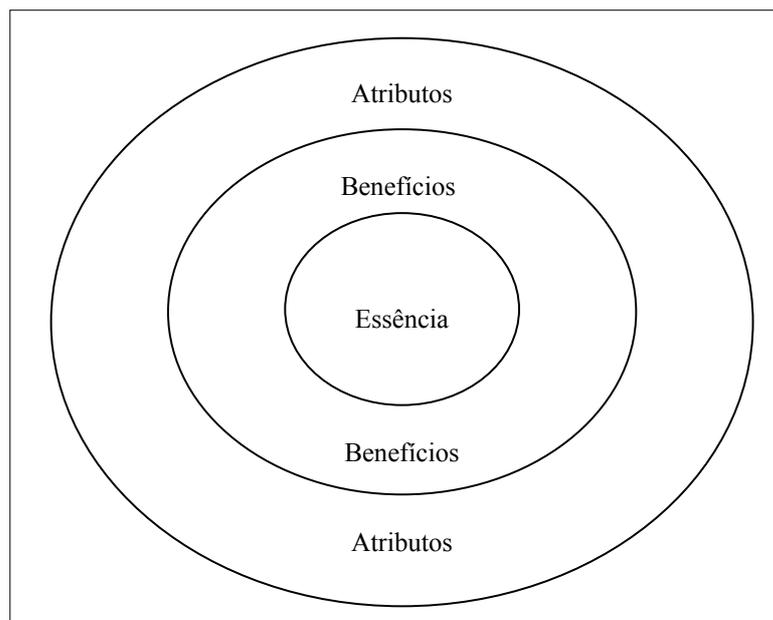
De Chernatony (2005) afirma que a marca pode ser entendida em várias dimensões, como, por exemplo: logomarca, instrumento legal de propriedade, fator redutor de risco para o consumidor, posicionamento, expressão de personalidade, agregação de valor, imagem e identidade, entre outros. Um aspecto importante da marca é a redução do risco percebido. O risco percebido pode ser definido como sendo “a incerteza percebida pelos consumidores de que comprar uma marca particular trará um resultado favorável” (DE CHERNATONY, 2005, p. 266). Assim, nem sempre os consumidores escolhem as marcas que maximizam sua utilidade, mas é comum a escolha por marcas que reduzem o risco. Os clientes percebem o risco segundo diferentes dimensões, dentre as quais: “risco de performance; risco financeiro; risco de tempo; risco social; risco psicológico” (DE CHERNATONY, 2005, p. 266).

Kent (2003) define que uma marca de sucesso é aquela que tem um nome, símbolo, desenho ou mesmo uma combinação desses elementos que identifique o produto como sendo de uma organização e tendo vantagem ou diferencial sustentável frente aos demais concorrentes. A marca garante confiança e consistência ao consumidor, principalmente por oferecer um conjunto de benefícios que satisfaçam desejos e necessidades dos consumidores. Estes, por sua vez, tendem a escolher marcas baseando-se na experiência anterior, familiaridade e expectativa de satisfação. Pickton e Broderick (2000) afirmam que no século XXI as marcas deveriam ter personalidade (enquanto expressão de valores e da cultura), identidade (a comunicação da personalidade) e imagem (referindo-se à percepção do consumidor sobre a marca).

De Chernatony e McDonald (2000) apresentam um modelo de definição de marca no qual o produto ou serviço pode ser ampliado para aumentar o valor agregado e o nível de sofisticação. Assim, a marca possui quatro níveis:

- a) genérico, característico de commodities, que visam atender as necessidades básicas do usuário ou comprador;
- b) esperado, no qual o produto passa a atender necessidades específicas de um segmento-alvo de mercado; o produto inclui aspectos de funcionalidade, disponibilidade ou preço, por exemplo, que atendem a expectativa do consumidor;
- c) aumentado, nível em que os consumidores estão mais sofisticados, fazendo com que o produto precise ter valor agregado em termos de necessidades não funcionais também;
- d) potencial, que corresponde ao nível em que a empresa utiliza criatividade para agregar valor ao produto.

Para Arnold (1992), a marca é composta de três elementos: sua essência, benefícios e atributos, conforme demonstra a figura 22. A essência da marca é um valor simples, de fácil entendimento; é a personalidade da marca, aquilo que faz com que determinada marca seja distinta das demais. O consumidor é leal a esse elemento da marca. A seguir, o consumidor observa os benefícios trazidos pela marca e compara com suas necessidades e desejos. Somente após isso é que o consumidor irá examinar os atributos da marca.



**Figura 22** – O relacionamento entre os elementos de uma marca  
**Fonte:** ARNOLD, 1992.

De Chernatony e McDonald (2000) destacam a diferença entre marca e *commodities*, pois nas *commodities* não há diferença percebida pelos consumidores entre as diferentes ofertas dos concorrentes, ou seja, todos os produtos oferecidos no mercado são bastante similares, tornando desnecessária a escolha de marcas no momento de compra desses produtos. A marca, por sua vez, tem valor agregado, pois transmite atributos adicionais aos seus compradores. Muitas vezes esse valor agregado é emocional, atribuído ao produto pelas estratégias de composto de marketing da empresa (produto, embalagens, promoção, preço, distribuição) de forma a posicioná-lo como diferenciado dos demais produtos oferecidos.

O valor patrimonial da marca é um ativo intangível. Para algumas empresas, o nome da marca pode ser a base de sua vantagem competitiva. Com isso, cada vez mais as empresas passam a considerar as marcas como patrimônio. Aaker define o valor patrimonial da marca como sendo “um conjunto de ativos e passivos (obrigações) ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela” (AAKER, 1998, p. 16). O autor classifica esses ativos e obrigações ligados ao nome ou símbolo da marca em cinco categorias (AAKER, 1998, 2001a, 2001b):

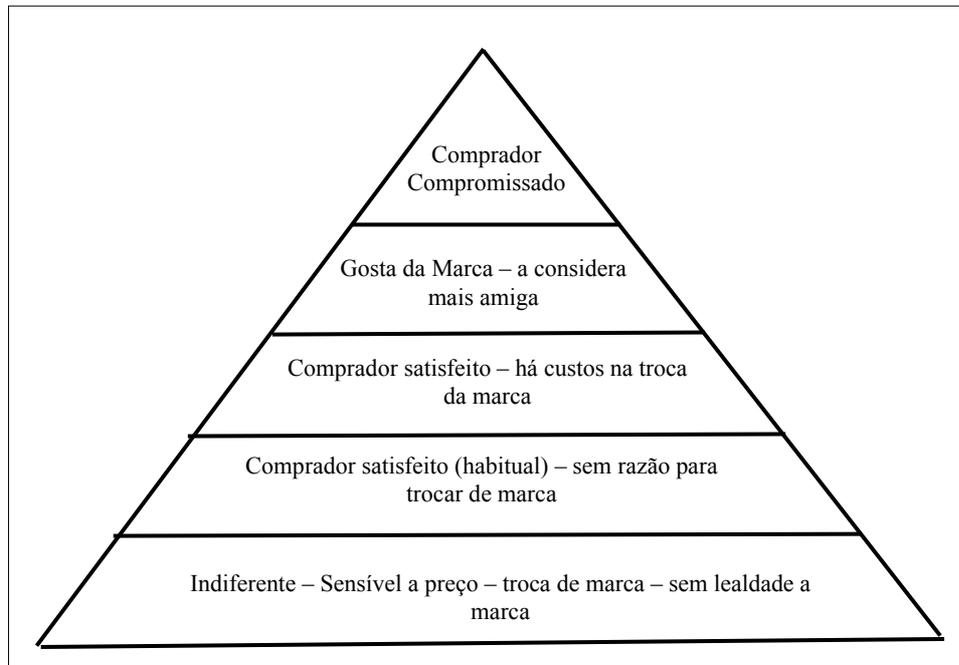
- a) lealdade à marca;
- b) consciência de marca;
- c) qualidade percebida;
- d) associações à marca;
- e) outros ativos do proprietário da marca, como patentes e as relações com os canais de distribuição.

Essas categorias reforçam a importância da marca para que a empresa consiga alcançar e manter vantagem competitiva frente ao concorrentes, pois é a partir deles que a marca pode criar valor para a empresa e para os seus consumidores. Para os consumidores, a criação de valor ocorre porque essas categorias os auxiliam na coleta, interpretação e processamento de informações sobre os produtos e marcas disponíveis, além de influenciar a confiança e as decisões de compra dos consumidores. Além disso, podem aumentar a satisfação de uso do consumidor. Para a empresa, elas proporcionam valor porque aumentam a eficiência e eficácia das ações de marketing, a lealdade à marca, os preços/margens dos produtos, as extensões da marca e são fonte de vantagem competitiva.

A figura 23 resume a estrutura de criação de valor patrimonial de uma marca.

A lealdade à marca mede a intensidade do relacionamento entre o consumidor e a marca, pois indica as probabilidades do consumidor mudar ou não para outra marca, em

especial quando os concorrentes realizam mudanças em sua oferta (seja ela em preço ou no produto). Quando os consumidores são fiéis à marca, sua suscetibilidade à ação dos concorrentes é menor, criando uma importante barreira à entrada de novos concorrentes no mercado.

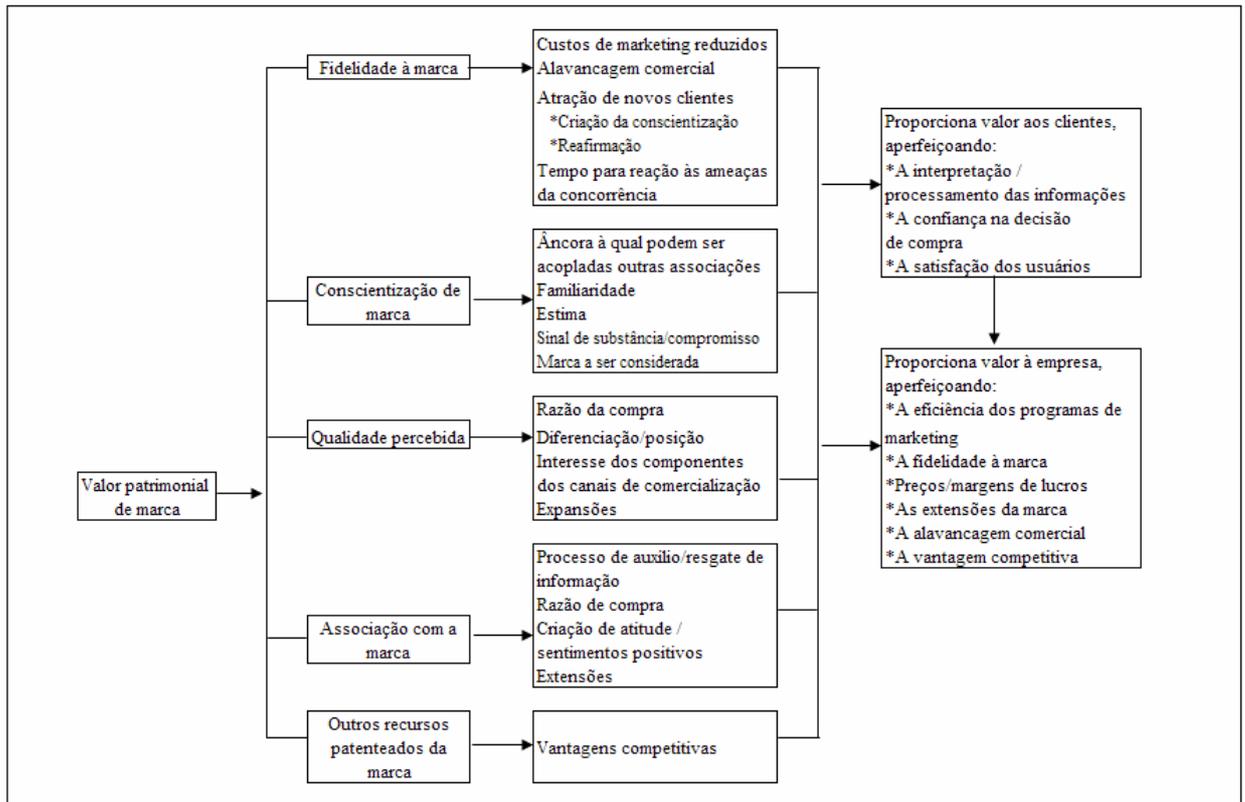


**Figura 23** – A pirâmide da lealdade à marca

**Fonte:** AAKER, 1991.

Assim, a lealdade dos consumidores à marca pode representar ativo estratégico para a criação de valor para a empresa, pois em geral, os custos de manutenção dos consumidores são muito menores do que os custos de conquistar novos clientes, principalmente se for preciso fazer com que eles deixem de adquirir/usar outra marca. E isso faz com que os custos das estratégias e ações de marketing sejam menores. Além de reduzir os custos de marketing, a lealdade dos consumidores também proporciona alavancagem comercial (espaço de destaque nas gôndolas e lojas), atração de novos consumidores (isso porque torna a marca conhecida e transmite segurança aos novos consumidores) e garante à empresa tempo de reação às ameaças dos concorrentes.

Para Marconi (2000), os elementos que mais contribuem para a lealdade à marca são: valor (preço e qualidade); imagem (personalidade e reputação); conveniência e disponibilidade; satisfação; serviço; garantias.



**Figura 24** – Valor patrimonial de marca

**Fonte:** AAKER, 2001a

Aaker propõe a segmentação da lealdade de marca, dividindo o mercado consumidor em cinco grupos (2001a): Em geral, o mercado consumidor pode ser dividido em cinco grupos:

- a) não-clientes: consumidores que não são usuários do produto ou que compram marcas concorrentes;
- b) pesquisadores de preços: consumidores sensíveis a preços, que escolhem a marca em função do preço;
- c) clientes passivamente fiéis: consumidores que compram determinada marca por hábito, não por fidelidade;
- d) consumidores imparciais (“em cima do muro”): consumidores que adquirem produtos de duas marcas sem distinção;
- e) comprometidos: estão dispostos a realizar sacrifícios e esforços para a aquisição de determinada marca.

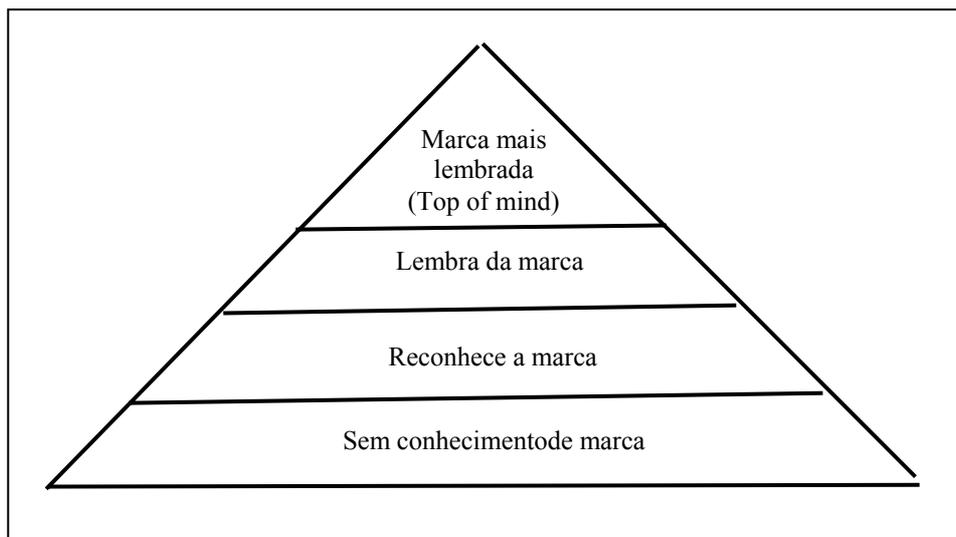
Segundo Christopher e Payne (2005, p. 344):

é importante distinguir entre fidelidade à marca e preferência de marca. Muitos clientes têm preferência por uma marca ou por um fornecedor e normalmente expressarão essa preferência pelo seu

comportamento de compra. Contudo, quando a marca preferida não estiver disponível, esses mesmos clientes escolherão uma substituta aceitável (CHRISTOPHER, PAYNE, 2005, p. 344).

Assim, a questão de criação de valor para o cliente torna-se mais importante do que a criação de valor da marca. Ou seja, o consumidor deve perceber benefícios com a aquisição de determinada marca, seja em termos de performance, serviços agregados ou mesmo de redução de custos. A marca deve oferecer a ele algo diferente das outras marcas disponíveis, um valor superior, só encontrado com esta marca.

A consciência de marca refere-se ao conhecimento que os consumidores têm sobre determinada marca, ou seja, à capacidade deles reconhecerem ou recordarem a qual categoria de produtos pertence uma marca. Para a empresa, é importante que os consumidores consigam lembrar-se da marca, mas por razões positivas e que seja capaz de relacioná-la aos produtos que ela representa.



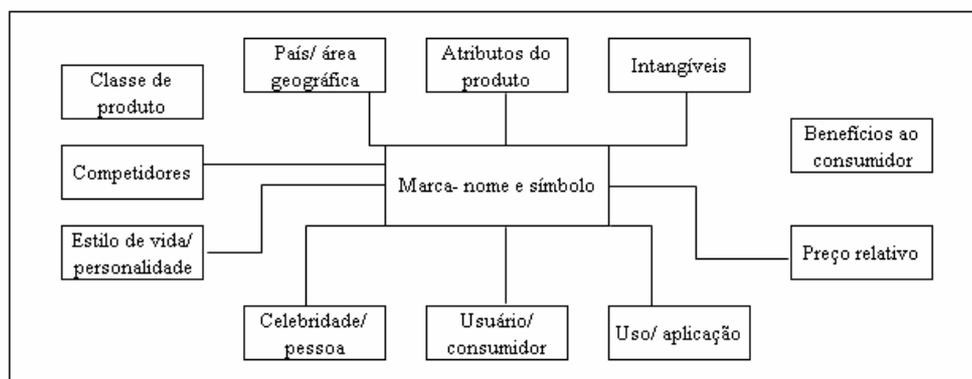
**Figura 25** – A pirâmide da consciência de marca  
**Fonte:** AAKER, 1991.

A consciência de marca pode criar valor para a empresa de quatro maneiras diferentes: sendo uma âncora a que outras associações sobre a marca possam estar ligadas (reconhecimento da marca facilitando que o consumidor reconheça ou associe características ao produto); familiaridade (que pode gerar simpatia e influenciar o consumidor na decisão de compra); substância e comprometimento (suposições favoráveis sobre a marca por ela ser reconhecida); e marca a ser considerada (faz com que a marca seja considerada pelo consumidor no momento de compra).

Aaker (1998) define a qualidade percebida como sendo o conhecimento do consumidor sobre a qualidade geral ou a superioridade de um produto ou serviço frente aos concorrentes. Assim, ela é o conhecimento dos consumidores. Por isso, trata-se de um termo diferente da qualidade objetiva (quanto o produto agrega), da qualidade baseada no produto (natureza e quantidade dos ingredientes, características, serviços oferecidos), e da qualidade de fabricação (conformidade com as especificações).

A qualidade percebida não é estabelecida de forma objetiva porque envolve julgamentos do consumidor e é determinada com base nos propósitos/objetivos pretendidos pelo consumidor e da análise de suas opções disponíveis. Ela cria valor para a empresa na medida em que influencia as razões de compra do consumidor, torna-se um fator de diferenciação e posicionamento do produto, pode possibilitar a definição de preços *premium*, reforça o interesse dos elos do canal de distribuição pelo produto ou pode também ser utilizada em extensões de marca.

As associações de marca representam algo que esteja ligado (direta ou indiretamente) à lembrança do consumidor sobre a marca. Elas são feitas a partir de qualquer característica ou elemento que esteja ligado à marca ou produto. Em geral, as características e benefícios esperados do produto, embalagem e canal de distribuição, são os pontos centrais para a formação da imagem da marca. O próprio nome da marca, o símbolo e o slogan também merecem destaque nessas associações. As associações de marca criam valor porque auxiliam o consumidor a processar e localizar informações sobre o produto, proporcionam diferenciação à marca, influenciam as razões de compra, criam atitudes e sentimentos positivos em relação à marca e podem ser as bases para extensões de marca.



**Figura 26** – Associações de marca

**Fonte:** AAKER, 1991.

Cabe aqui destacar as diferenças entre imagem, identidade e posicionamento de marca.

<i>IMAGEM DA MARCA</i>	<i>IDENTIDADE DA MARCA</i>	<i>POSICIONAMENTO DA MARCA</i>
Como a marca é atualmente percebida	Como os estrategistas querem que a marca seja percebida	A parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo

**Quadro 5** – Imagem, identidade e posição da marca

**Fonte:** AAKER, 2001a.

O valor patrimonial de uma marca é definido em grande parte pelas associações que os consumidores estabelecem em relação a essa marca. E essas associações são impulsionadas pela identidade da marca. A identidade da marca pode ser entendida como aquilo que a empresa quer que a marca represente para os consumidores. Ela proporciona um sentido, um significado à marca.

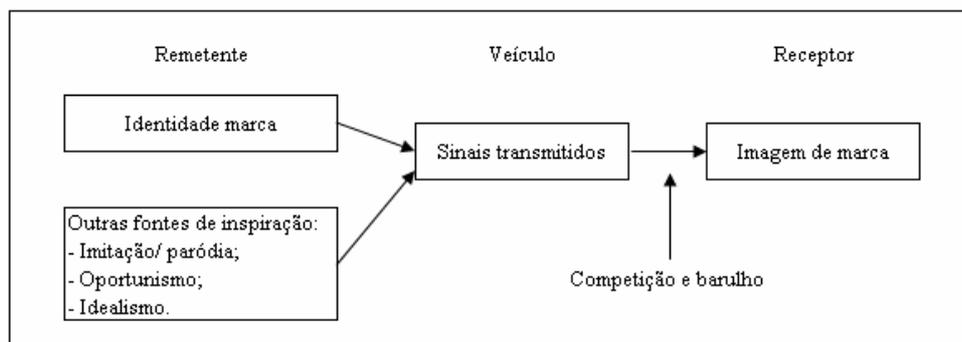
A marca é mais que um produto. Frequentemente a construção da marca permanece focada nos atributos do produto que ela representa, nas imagens que ela possui, no seu posicionamento e na influência sobre os consumidores. No entanto, Aaker propõe que a construção de marcas de sucesso deve considerar outras perspectivas também. O autor propõe que sejam consideradas quatro perspectivas para a criação da identidade de marca (AAKER, 2001a):

- a) a marca como um produto – significa relacionar a marca à classe de produtos que ela representa, de forma que, ao pensar em determinado produto, o consumidor lembre da marca; assim, trata-se de vincular a marca aos atributos do produto, a sua qualidade e valor agregado, às possibilidades de usos do produto, bem como a seus usuários, e a regiões geográficas ou países de origem dos produtos, sempre buscando destacar aquilo que o produto tem que o diferencia dos concorrentes (e, conseqüentemente, associar isso à marca);
- b) a marca como uma organização – significa considerar os atributos da organização, e não dos produtos ou serviços oferecidos; esses atributos são desenvolvidos pelas pessoas, cultura, valores e programas da própria organização; alguns atributos organizacionais que podem ser considerados são a inovação e a busca da qualidade;
- c) a marca como uma pessoa – foco na criação e fortalecimento do relacionamento marca-cliente, lembrando que a marca deve ter personalidade própria;
- d) a marca como um símbolo – significa associar a marca a imagens visuais e metáforas, considerando também a tradição da marca.

A imagem da marca, por sua vez, indica como os consumidores (e o mercado consumidor como um todo), percebem a marca. Não reflete, necessariamente, a realidade,

mas sim, a percepção dos consumidores. Já a posição da marca no mercado indica aquilo que deve ser comunicado ao público-alvo (identidade, proposta de valor, vantagens frente aos concorrentes).

Kapferer (1998) corrobora as definições de Aaker sobre imagem e identidade de marca (figura 27). O autor indica que a imagem, por se referir à percepção que um determinado grupo tem sobre um produto, marca ou empresa, deve ser colocada no lado dos receptores das mensagens. Por sua vez, a identidade de marca deve estar no lado dos emissores das mensagens, pois seu objetivo é especificar os significados, objetivos e auto-imagem da marca.



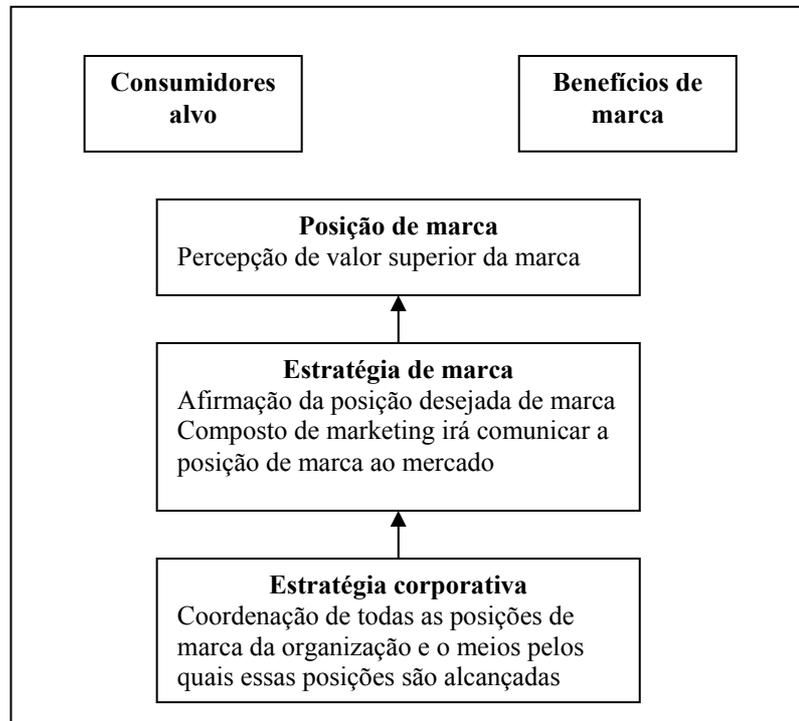
**Figura 27** – Identidade e imagem de marca

**Fonte:** KAPFERER, 1998.

O posicionamento pode refletir aquilo que os consumidores percebem sobre a marca. No entanto, ele pode ser usado também para mostrar como a empresa deseja ser percebida pelo mercado consumidor. O posicionamento da marca será mais vantajoso para a empresa se proporcionar uma razão de compra e acrescentar valor para o consumidor. As decisões de posicionamento da marca envolvem a análise das possíveis respostas do mercado às associações, investimento necessário e custo marginal associado. A marca deve buscar um posicionamento que atraia um mercado significativo, com custos que possibilitem retornos de investimento atraentes por um bom período de tempo.

De Chernatony e McDonald (2000) destacam a importância de se analisar as marcas como percepções na mente dos consumidores. Isso porque o resultado de uma boa estratégia de marca tende a ser a percepção e interpretação dos valores relacionados ao produto ou serviço de forma que a marca adquira uma personalidade. Arnold (1992) indica que uma marca de sucesso é aquela que consegue oferecer qualidade percebida superior ao consumidor. Para que a marca desenvolva um posicionamento e/ou personalidade, essa qualidade superior percebida deve permanecer ao longo do tempo.

Na figura 28 é possível ver que o posicionamento da marca é o elo de ligação entre o composto de marketing da empresa e a percepção do consumidor.



**Figura 28** – Estratégia de marca e a percepção do consumidor

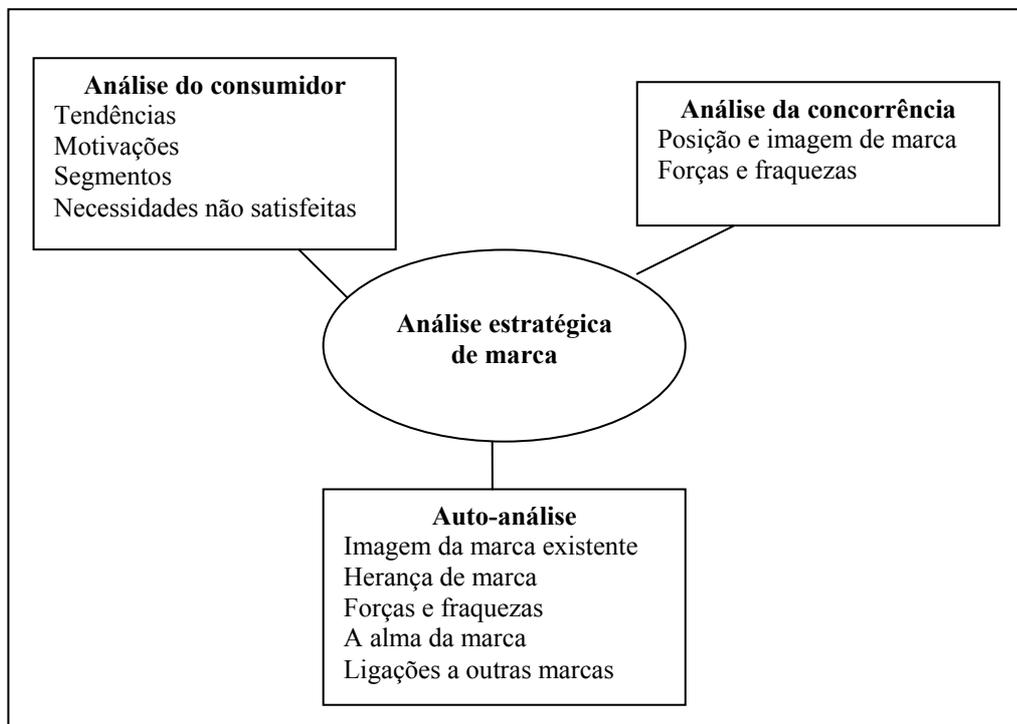
**Fonte:** ARNOLD, 1992.

Arnold (1992, p. 107; 120-121) completa que o *marketing mix* e a seleção dos segmentos-alvo são os principais elementos da estratégia de marca, pois a partir desses elementos a empresa consegue desenvolver vantagem competitiva. Ou seja, a estratégia de marca depende de duas variáveis: a composição total da oferta que a empresa fará ao mercado (produto, preço, promoção); e a quem essa oferta é destinada.

Como as decisões sobre marcas são estratégicas, faz-se necessário analisar de forma estratégica os aspectos relacionados à criação de identidade da marca, sua proposta de valor e posicionamento, a quais produtos deve estar associada, seu papel no contexto da organização como um todo e o nível de investimentos que será necessário para o desenvolvimento da marca. A análise estratégica das marcas compreende três perspectivas (AAKER, 1998, 2001a):

- a) auto-análise, buscando desenvolver análise detalhada da marca e da organização; a marca deverá ser analisada com base nas perspectivas de marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo; na análise estratégica devem ser verificadas a imagem atual, a tradição e os pontos fortes e fracos da marca; deve-se buscar associações consistentes com os atributos da marca e com as percepções sobre ela;

- b) análise do mercado consumidor (mercado-alvo), identificando as tendências e dinâmica do mercado consumidor, as motivações de compra, os segmentos de mercado e as necessidades não atendidas dos consumidores; é importante criar associações que fortaleçam a marca e proporcionem um diferencial ao qual os consumidores responderão positivamente;
- c) análise da concorrência, buscando observar a imagem e o posicionamento das marcas concorrentes, assim como seus pontos fortes e fracos, inclusive no longo prazo; é importante buscar aspectos de diferenciação frente aos posicionamentos e associações das marcas dos concorrentes.



**Figura 29** – Análise estratégica de marca

**Fonte:** AAKER, 1996.

A percepção do consumidor sobre determinada marca é um fator chave para a aceitação dessa marca. Isso significa que a força do relacionamento entre consumidor e marca reflete a interação entre as necessidades físicas e psicológicas do consumidor e os atributos funcionais e valores simbólicos da marca como percebidos pelo consumidor (ATAMAN, ÜLENGIN, 2003).

Imagem de marca geralmente inclui o nome do produto, suas principais características físicas e aparência. A imagem de uma marca é fator essencial para a identificação de como o consumidor escolhe entre diversas alternativas de marcas diferentes após o processo de busca de informações do processo de compra.

Quando uma característica ou dimensão de imagem é associada a uma marca, esse atributo é relacionado a uma imagem social, atual, ideal ou situacional do consumidor e é isso que fará com a marca seja escolhida (ATAMAN, ÜLENGIN, 2003).

Produtos que são percebidos pelo consumidor como adequados à sua auto-imagem têm maior probabilidade de serem selecionados, escolhidos por esse consumidor. Por isso as empresas tentam criar imagens para suas marcas que sejam posicionadas de acordo com a imagem de determinados segmentos de mercado, principalmente se esse segmento ainda não foi ocupado/preenchido por outra marca. A imagem da marca deve ser, então, similar à auto-imagem do público-alvo. No entanto, isso não pode ser considerado sempre como verdadeiro. Essa idéia é mais adequada no caso de produtos orientados à imagem, produtos de expressão (ATAMAN, ÜLENGIN, 2003).

Feldwick (2002) apresenta os benefícios que uma marca de sucesso pode trazer à empresa: estabilidade, lucratividade, resistência/barreiras às ações dos concorrentes; e plataforma para inovação. Do mesmo modo, a marca também traz benefícios ao consumidor, a saber: garantia/indicação de origem e autenticidade; promessa de performance; experiência transformadora para o usuário; linguagem simbólica (interna e externa). Kapferer (1998) complementa, indicando as funções da marca para o consumidor (quadro 6).

<b>Função</b>	<b>Benefício para o consumidor</b>
Identificação	Ser claramente visualizada, dar sentido à oferta, ser rapidamente identificada na busca/seleção de produtos
Praticidade	Permitir economias de tempo e energia pela lealdade e compras repetidas idênticas
Garantia	Garantir que o consumidor encontrará a mesma qualidade em qualquer local ou momento de compra do produto ou serviço
Otimização	Garantir a compra do melhor produto da categoria, o produto com a melhor performance em função de determinado objetivo
Caracterização	Confirmar a auto-imagem ou a imagem que é apresentada aos outros
Continuidade	Satisfação trazida pela familiaridade e intimidade com a marca que vem sendo consumida no longo prazo
Hedonística	Satisfação relacionada à atratividade da marca, seu logo e ações de comunicação
Ética	Satisfação relacionada ao comportamento responsável da marca no seu relacionamento com a sociedade (ecologia, formas de contratação, cidadania, campanhas e ações promocionais que não causam impacto negativo)

**Quadro 6** – As funções da marca para o consumidor

**Fonte:** KAPFERER, 1998.

De Chernatony e McDonald (2000) destacam oito tipos diferentes de marcas, a saber:

- a) marca enquanto sinal de propriedade, cabendo destacar aqui a diferença entre marcas de fabricante e marcas próprias;
- b) marca como elemento de diferenciação;
- c) marca enquanto elemento funcional;
- d) marca como elemento simbólico;
- e) marca como fator redutor de risco;
- f) marca enquanto elemento facilitador da comunicação (importante principalmente quando se tem muitas informações sendo passadas aos consumidores; a marca ajuda a facilitar a comunicação, visto que os consumidores se lembram de características e informações recebidas anteriormente sobre aquela marca/produto/serviço);
- g) marca enquanto instrumento legal; e
- h) marca como elemento estratégico.

Uma decisão de grande relevância na estratégia de marcas é optar pelo uso de marcas de fabricante ou de marcas próprias. Kotler (1996) e Rosenbloom (2002) esclarecem que uma empresa produtora pode utilizar sua marca (de fabricante, também chamadas marcas nacionais, regionais ou de propaganda), as marcas próprias (também chamadas marcas de distribuidores, marcas particulares, de lojas, de revendedores, domésticas). Outra opção é a de adotar uma estratégia mista, fabricando produtos com os dois tipos de marcas.

Na decisão por marcas próprias, o varejo deve avaliar a sua marca em relação aos atributos de personalidade, identidade e imagem, pois é essa marca que será transferida para os produtos. Do mesmo modo, não podem esquecer-se de que esses produtos estarão levando sua marca ao consumidor. As imagens do produto e da loja ficam ainda mais relacionadas e integradas no contexto da decisão de compra do consumidor. Na Inglaterra, durante a década de 70 e início dos anos 80, os gastos do varejo com divulgação excederam os dos fabricantes, exatamente visando criar uma imagem positiva para os consumidores e conseguir, com isso, transferir essa imagem positiva para o produto físico propriamente dito. Com o fortalecimento da marca e da imagem das lojas, o varejo nesse país obteve significativa vantagem competitiva com os produtos com marcas próprias (KENT, 2003).

Marcas próprias são desenvolvidas pelos revendedores e, portanto, são de sua propriedade. A marca do fabricante é desenvolvida pelo (e, portanto, de propriedade do) próprio fabricante (BOWERSOX; COOPER, 1992 e BERMAN, 1996). Stern et al (1996, p.70) trazem como definição de marcas próprias “aquela que é possuída ou controlada, por meio de direitos de contrato, por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas ou

por uma organização compradora”. Os autores definem cinco categorias básicas de marcas próprias (STERN et al, 1996):

- a) identificação pelo nome da loja do varejista;
- b) identificação por nome (marca) de propriedade da loja/varejo;
- c) programa de desenho exclusivo;
- d) outros programas de nomes exclusivos licenciados;
- e) programas genéricos (sem marca do varejo).

Berman (1996) cita que nos Estados Unidos, por influência de uma decisão da Suprema Corte em 1966 (decisão sobre discriminação de preços por venda de dois produtos iguais com preços diferentes), empresas que fabricam produtos com marcas próprias e marca de fabricante concomitantemente têm buscado desenvolver especificações diferentes em termos de desempenho para os produtos.

A estratégia de marcas próprias pode afetar também o composto de preço, por exemplo, quando uma empresa opta por adotar estratégia de aumentar os preços dos produtos com marca do fabricante, visando elevar as vendas dos produtos com marcas próprias, aumentar a fidelidade do consumidor e passar a este a idéia de que seus produtos (marcas próprias) têm preços muito competitivos. A adoção de estratégias de marcas próprias, e mesmo de elevação de preços dos produtos com marca do fabricante para firmar a percepção de preços menores nos produtos com marcas próprias, faz com que o varejo consiga, na visão de Berman (1996), obter e manter domínio no canal, ou seja, aumenta seu poder em relação aos outros membros do canal. Cabe destacar, também, que a estratégia de marcas próprias pode intensificar os conflitos no canal de distribuição.

A utilização de marcas próprias é diversificação de produto, mas pode significar estratégia competitiva de distribuição para varejo e fabricante na medida em que o acordo considere vantagens na distribuição do produto do fabricante ao consumidor (maior volume, menor preço, local na gôndola, entre outras). Impacta, também, as estratégias de comunicação, pois, exemplificativamente, os investimentos em divulgação dos produtos ao consumidor final não são feitos pelos fabricantes, que também não participam das ofertas e concursos que podem ser feitos pelos distribuidores.

Fernie et al (2003) apresentam cinco fases a serem seguidas pelos varejistas no caso de desenvolvimento de produtos com marcas próprias:

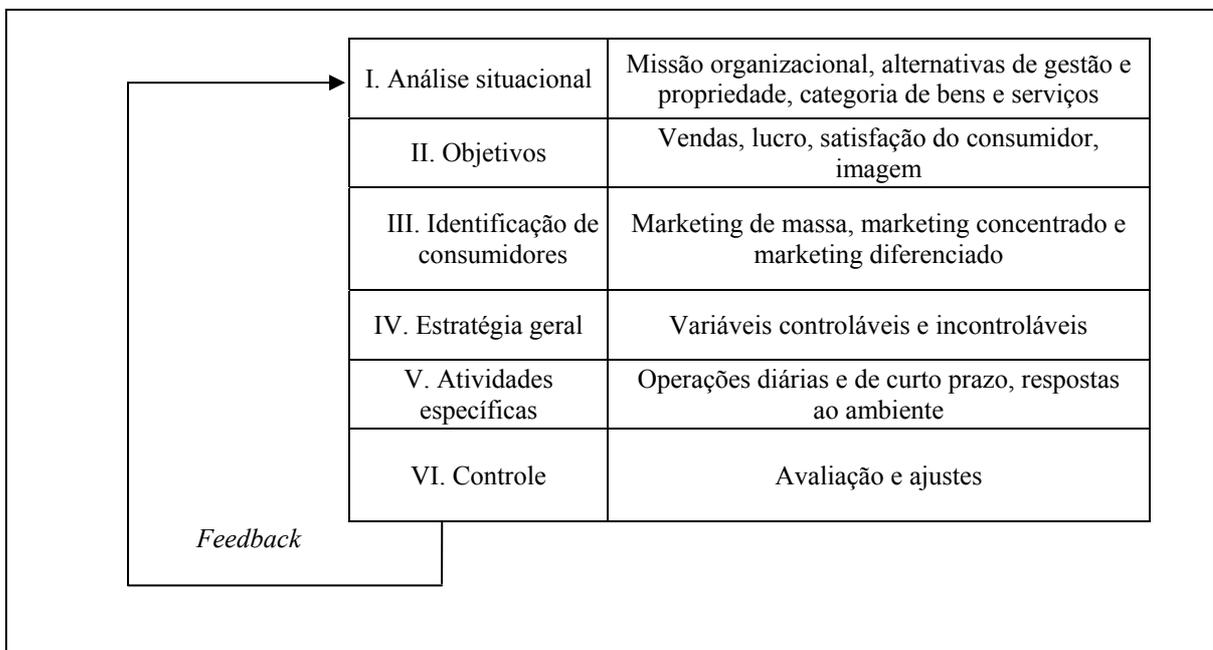
- a) revisão da situação/contexto e identificação de oportunidades;
- b) desenvolvimento e melhoria do conceito;
- c) implementação do produto;

- d) avaliação do novo produto;
- e) comercialização.

No próximo item, são analisadas as estratégias de marketing no varejo, incluindo as questões de marcas próprias, posicionamento, segmentação e composto de marketing aplicadas ao contexto das empresas varejistas.

### 2.3 Estratégias de marketing no varejo

No varejo, o processo de planejamento estratégico segue as mesmas etapas que em empresas de outros ramos de atividade. Assim, a empresa inicialmente define sua missão e, em seguida, seus objetivos. Na seqüência, as estratégias do varejista para alcançar os objetivos são definidas. Essas estratégias são relacionadas inicialmente aos segmentos-alvo de mercado e depois a definições sobre produto, preço, localização, promoção, nível de serviço etc, de forma a satisfazer as necessidades desses segmentos (COX, BRITAIN, 2004). É necessário selecionar os mercados-alvo da empresa e definir seu posicionamento a partir de sua diferenciação frente aos concorrentes. Deve ser feita, também, a chamada análise SWOT<sup>5</sup>, que se constitui de uma análise interna, buscando identificar os pontos fortes e fracos da empresa, e uma análise externa, para identificação das ameaças e oportunidades do mercado.

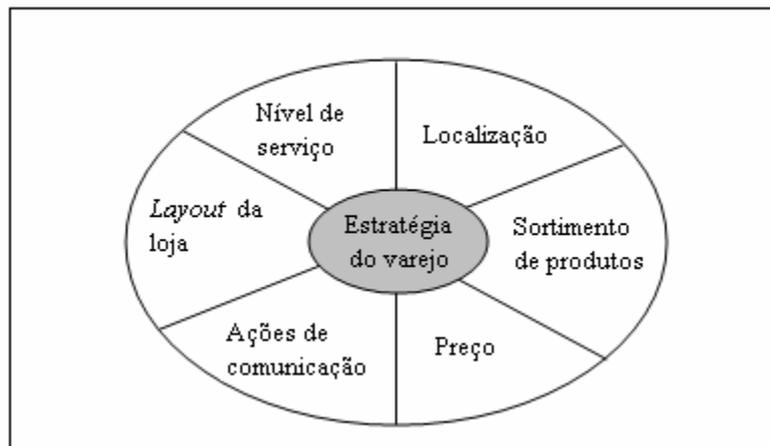


**Figura 30** – Elementos da estratégia do varejo

**Fonte:** BERMAN, EVANS, 2004.

<sup>5</sup> SWOT é a sigla em inglês para *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *treats*, ou seja, corresponde à análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa.

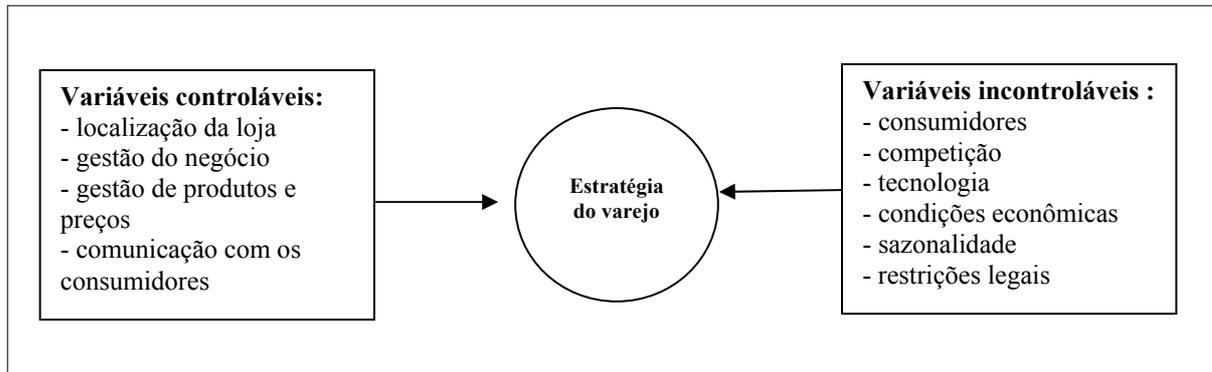
Para definir sua estratégia, o varejo deve desenvolver um conjunto de variáveis capazes de satisfazer as necessidades e influenciar as decisões de compras de seus segmentos-alvo de mercado melhor do que seus concorrentes. Essas variáveis ou elementos da estratégia de varejo incluem os tipos de mercadorias e serviços oferecidos, preço dos produtos, divulgação e ações promocionais, desenho e formato de loja, arranjo físico das mercadorias, funcionários para auxiliar os consumidores e a conveniência da localização da loja (LEVY, WEITZ, 2007).



**Figura 31** – Estratégia do varejo  
**Fonte:** LEVY, WEITZ, 2007.

Assim, a estratégia do varejo deve indicar (1) os segmentos-alvo de mercado do varejista; (2) o formato de loja que o varejista planeja utilizar para satisfazer as necessidades de seus segmentos-alvo; e (3) as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável (LEVY, WEITZ, 2007).

Com isso tem-se que a estratégia de varejo deve identificar o mercado-alvo do varejista; o formato que ele deseja utilizar e os produtos e serviços que deseja oferecer para atender esse mercado-alvo; e as opções do varejista para a construção de vantagem competitiva sustentável sobre os concorrentes. A estratégia de varejo deve indicar como a empresa utilizará seus recursos para a realização de seus objetivos, sempre considerando as necessidades e os comportamentos dos mercados-alvo (LEVY; WEITZ, 2000; BAKER, 2005). As variáveis controláveis e incontroláveis que impactam a estratégia do varejo estão na figura 32.

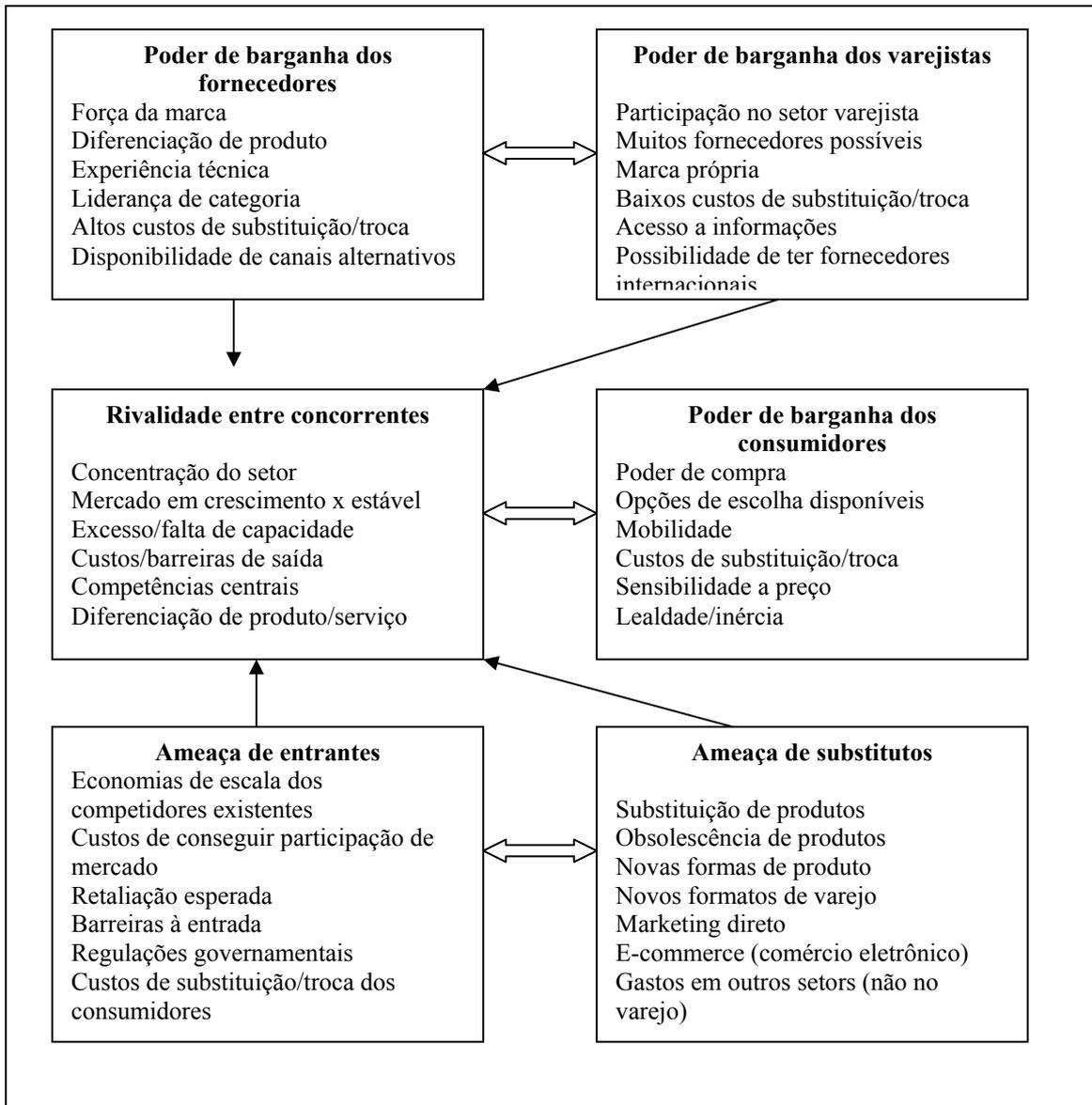


**Figura 32** – Desenvolvimento de estratégia para o varejo  
Fonte: BERMAN, EVANS, 2004.

A estratégia de varejo inclui decisões sobre marketing, finanças, localização, seleção de locais, estrutura organizacional e gerenciamento de recursos humanos, logística, gerenciamento de mercados e gerenciamento de loja (LEVY; WEITZ, 2000). No presente estudo, são enfatizadas as decisões que compõem a estratégia de marketing do varejo: o gerenciamento de mercados (sortimento, sistemas de compras, preço e promoção); gerenciamento de lojas (*layout* e atendimento); posicionamento, imagem, composto varejista e decisões de localização.

### 2.3.1 Aspectos da estratégia de marketing no varejo

Na análise do mercado (externa), buscando identificar as oportunidades e a ameaças à sua atuação, o varejo deve considerar três fatores ambientais críticos, ou seja, que influenciam diretamente sua atuação e que não são controláveis pelo varejista: os concorrentes; os consumidores e seus dados demográficos e estilo de vida; e as necessidades, desejos e critérios de decisão dos consumidores (LEVY; WEITZ, 2000). O varejo deve buscar formas de se diferenciar dos concorrentes adotando estratégias que sejam mais difíceis de serem copiadas por eles. Além disso, essa diferenciação deve atender as necessidades dos consumidores que compõem o mercado-alvo, de forma que eles não optem pelos concorrentes. McGoldrick (2002) adaptou a teoria das forças competitivas de Porter para o setor varejista, conforme a figura 33.



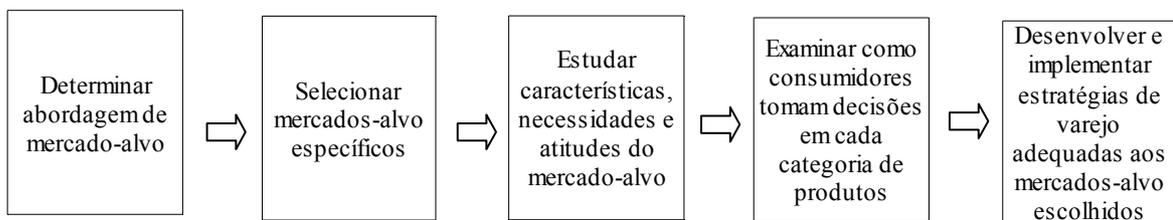
**Figura 33** – A influência das forças competitivas de Porter no setor varejista  
**Fonte:** McGOLDRICK, 2002.

Tradicionalmente, o varejo tende a buscar essa diferenciação com a oferta de produtos e serviços únicos ou com novos formatos. No entanto, como os fornecedores podem ser os mesmos e os formatos podem ser copiados, é preciso que o varejo identifique novas formas de diferenciação frente as concorrentes, principalmente por atuar em mercados muito competitivos, com muitos concorrentes, e dinâmicos.

O varejo pode se diferenciar dos concorrentes com seu posicionamento de mercado. Ele pode alcançar a diferenciação em função de sua oferta de produtos e serviços, horário de funcionamento, localização, preço, atendimento e equipe (funcionários), ambiente de loja e nas estratégias de comunicação. Bernardino et al (2004) apontam algumas opções de

posicionamento do varejo: alto nível de serviço e baixo preço; alto nível de serviço e alto preço; baixo nível de serviço e baixo preço; baixo nível de serviço e alto preço.

No caso do varejo, os procedimentos de segmentação de mercado, seleção de segmentos-alvo e posicionamento são os mesmos descritos no item 2.2 (Cox, Brittain, 2004). Com a maior proximidade do consumidor final, o varejo consegue obter vantagens em termos de identificação e reação a mudanças no mercado consumidor de forma mais rápida. No entanto, as estratégias do varejo não podem se referir somente aos produtos oferecidos e suas características; o varejista tem que se preocupar também com o ambiente, tamanho e localização da loja e os serviços esperados pelo consumidor. Desse modo, a oferta feita pelo varejista ao mercado consumidor é representada pelo posicionamento de mercado deste varejista (Cook, Walters, 1991).



**Figura 34** – Planejamento da estratégia de segmentação de mercado no varejo  
**Fonte:** BERMAN, EVANS, 2004.

Cook e Walters (1991) afirmam que a estratégia de posicionamento é derivada da definição dos segmentos-alvo de mercado, pois com a identificação dos segmentos-alvo, o varejista conseguirá identificar os aspectos da estratégia (mercadorias, serviços, formato e ambiente de loja, comunicação) que têm maior apelo a esses consumidores. Consequentemente, conseguirá definir um melhor posicionamento de mercado. Para Cox e Brittain (2004), o objetivo da segmentação é identificar grupos de consumidores que sejam oportunidades para o varejista servir e satisfazer suas necessidades.

Fernie et al (2003) afirmam que marcas são uma forma do varejo conseguir estabelecer uma posição na mente dos consumidores. Marcas de sucesso, baseadas em oferta consistente e com o posicionamento desejado pelo varejista pode garantir o sucesso do varejo.

Para Levy e Weitz (2007) um varejista pode construir lealdade dos consumidores se for capaz de desenvolver uma imagem clara e distinta de sua oferta, reforçando essa imagem através do sortimento e serviços oferecidos. É importante que os consumidores percebam o posicionamento do varejista como sendo superior ao dos concorrentes.

Nesse sentido, e em termos de posicionamento, cabe destacar que o varejo deve difundir a identidade de sua marca e o seu conceito de loja de forma adequada, ou seja, de forma que o consumidor perceba o varejista como superior aos concorrentes, associando-o a aspectos considerados positivos pelos segmentos-alvo escolhidos. Assim, o varejo deve identificar seus principais pontos de diferenciação dos concorrentes, definir seus segmentos-alvo de mercado e buscar posicionamento que reflita essa diferenciação de forma a ser percebida como positiva pelo consumidor. E os produtos e serviços oferecidos, os preços, a localização, o ambiente das lojas e a comunicação com o mercado devem refletir e reforçar essa imagem distinta do varejo frente aos concorrentes (LEVY; WEITZ, 2000; BERNARDINO et al, 2004; BAKER, 2005).

Sullivan e Adcock (2002) apresentam os oito elementos da estratégia de marketing do varejo no quadro 7.

<b>Elemento</b>	<b>Descrição</b>
Localização	Localização física ou virtual das lojas (ou forma de venda)
Imagem, reputação	Gestão e motivação da demanda (visitas dos consumidores, aumento do tráfego na loja)
<i>Layout</i> e ambiente de loja	Design interior e exterior design ( <i>layout, displays, gôndolas, atmosfera</i> )
Sortimento	Amplitude e profundidade do <i>mix</i> de produtos oferecido
Preço	Preço de prateleira em relação aos concorrentes
Promoção	Comunicação baseada na loja e no mercado
Nível de serviços	Durante e no pós-venda
Gestão do relacionamento	Construção de lealdade e de percepção positiva dos consumidores

**Quadro 7** – A estratégia de marketing do varejo

**Fonte:** Sullivan, Adcock, 2002.

Varley (2006) apresenta alguns aspectos que os consumidores utilizam para avaliar a oferta de um varejista em relação às ofertas dos concorrentes: preço, sortimento de produtos, conveniência de uso/visita, qualidade dos serviços. E isso é muito importante na medida em que o posicionamento reflete a situação do varejista em relação aos seus concorrentes, mas considerando a percepção do consumidor. Cabe destacar que os consumidores tendem a permanecer leais aos varejistas cuja oferta mais se aproxime do seu ideal em relação a cada um desses atributos.

Assim, um aspecto importante a ser considerado na estratégia do varejista é referente ao sortimento de produtos disponíveis ao consumidor, assim como a sua aquisição. Merecem destaque a questão do posicionamento da bandeira e definição de segmento alvo de mercado, de forma que o mix de produtos do varejista consiga atender as necessidades e

expectativas destes consumidores. As principais decisões em termos de sortimento são aquelas referentes à amplitude e profundidade do mix de produtos.

O sortimento e a forma como o varejista vende seus produtos devem ser compatíveis com a estratégia geral do varejo. No varejo, as questões sobre as mercadorias incluem as atividades de compra de bens/produtos e de torná-los disponíveis no local, tempo, preço e quantidade que permitam ao varejista alcançar seus objetivos. A filosofia adotada pelo varejista para as decisões sobre mercadorias guia todas as decisões sobre produtos dessa empresa, pois ela é baseada nos desejos dos consumidores, tipo de varejo, posicionamento do varejo, cadeia de valor, capacidades dos fornecedores, custos, competição e características do produto, entre outros (BERMAN, EVANS, 2004).

O sortimento corresponde à seleção de quais mercadorias serão oferecidas pelo varejista em suas lojas, e inclui as decisões sobre profundidade (variedade de produtos oferecidos em cada categoria) e amplitude (número de produtos em cada categoria). Outro ponto importante é referente às decisões sobre qualidade dos produtos oferecidos (BERMAN, EVANS, 2004). Ainda como parte do planejamento de sortimento, o varejista deve desenvolver uma estratégia que combine marcas próprias, de fabricante e genéricas, visando melhor atender seus segmentos-alvo de mercado (BERMAN, EVANS, 2004).

O varejo deve escolher cuidadosamente os produtos a serem oferecidos, buscando ter o maior ou melhor retorno possível com seu sortimento e seus recursos, pois também enfrenta restrições de capacidade, ou seja, não consegue oferecer todos os produtos e marcas disponíveis. No caso do varejo, a restrição ocorre em termos de espaço físico para disposição dos produtos, enquanto para os fabricantes a restrição, em geral, refere-se a limites de capacidade produtiva (SULLIVAN, ADCOCK, 2002).

Conseguir sortimento diferenciado e exclusivo pode representar vantagem competitiva para o varejista sobre os concorrentes e também pode influenciar na fidelização dos consumidores. Além da definição de quais produtos oferecer, também é importante que o varejista consiga níveis de preço adequados a seu público-alvo. Inclusão de itens com marcas próprias, oferta de serviços diferenciados aos consumidores e negociação privilegiada com fornecedores são opções para obtenção de vantagem competitiva no setor.

Parente (2000, p. 61) define o composto de marketing do varejista como sendo “o conjunto de variáveis que compõem o esforço de marketing do varejista [...], e engloba todos os fatores controláveis que o varejista articula (linha de produtos, preços, promoções, apresentação, pessoal e ponto de venda) para conquistar as preferências dos consumidores”.

Essas variáveis são chamadas de 6Ps, em alusão ao composto de marketing analisado no item 2.2.2 do presente estudo; trata-se então dos 4Ps, adaptados ao contexto do varejo.

Dentro do *mix* de produtos, o varejo deve tomar decisões sobre qualidade dos produtos, marcas oferecidas, gerenciamento de categorias, sortimento e variedade de produtos. Cabe destacar alguns conceitos importantes para as decisões sobre produto no varejo.

Categoria é um conjunto de produtos que o cliente percebe como substitutos aceitáveis entre si, pois possuem SKUs<sup>6</sup> com características semelhantes. A variedade (ou amplitude) corresponde ao número de categorias de produtos diferentes oferecidos dentro de uma loja varejista. O sortimento (ou profundidade) corresponde ao número de SKUs dentro de cada categoria de produtos, ou seja, é o número de itens diferentes em uma mesma categoria (LEVY, WEITZ, 2000; BERNARDINO et al, 2004).

O varejo deve buscar sortimentos eficientes, de forma a maximizar a satisfação dos consumidores e o retorno obtido com as categorias de produtos disponíveis. Para o varejo é importante possuir em seu *mix* de produtos marcas de fabricante nacionalmente reconhecidas para fortalecer sua imagem de loja, assim como utilizar essas marcas na divulgação para que o consumidor associe a qualidade das marcas à loja. Para o fabricante, também é importante estar associado a varejistas com boa imagem de loja, pois estar associado a varejistas com imagens negativas pode trazer conseqüências negativas para a imagem da marca.

Em termos de preços, além de definir seu posicionamento em relação ao nível de preços praticados frente aos concorrentes, o varejista também deve decidir sobre oferecer ou não opções de crédito aos consumidores. A definição do nível de preços do varejista deve ser, segundo Varley (2006), considerada estratégica pelo varejista, pois o preço é em grande parte responsável pelo seu posicionamento e sua diferenciação frente aos concorrentes, juntamente com o sortimento (qualidade dos produtos), qualidade do nível de serviços e ambiente de loja, Baker (2005) apresenta quatro dimensões que devem ser consideradas pelos varejistas na determinação dos preços:

- a) dimensão comparativa, que corresponde às comparações entre os preços do varejista e os preços de seus concorrentes diretos e indiretos, locais e nacionais;

---

<sup>6</sup> SKU (ou *stock keep unit*) significa unidade de manutenção de estoque. Representa os diferentes tipos de produtos que o varejista deve comprar, armazenar, vender e controlar. Qualquer diferença na mercadoria já representa uma nova SKU (exemplo: produtos idênticos, com mesma marca, mas com tamanhos diferentes de embalagem, são SKUs diferentes) (BERNARDINO et, 2004).

- b) dimensão geográfica, que enfatiza a importância de se considerar a realidade local de cada loja do varejo, mesmo em se tratando de redes varejistas de grande porte, ou seja, considerar que nem sempre é possível manter o mesmo preço em todas as lojas do mesmo varejista;
- c) dimensão do sortimento, que se refere a analisar os preços dos produtos em relação às diferentes categorias e itens na mesma loja;
- d) dimensão do tempo, que inclui decisões sobre manutenção de preços estáveis, utilização ou não de promoções e descontos sazonais.

O termo promoções<sup>7</sup> utilizado por Parente (2000) como uma das variáveis do composto de marketing varejista corresponde ao termo comunicação, utilizado no item 2.2.2 do presente estudo na definição de composto de marketing. Assim, cabe destacar os dizeres de Levy e Weitz (2000, p. 413):

os varejistas comunicam-se com os clientes por meio de cinco veículos: anúncios, promoção de vendas, publicidade, atmosfera de loja e merchandising, e venda pessoal. [...] Os três primeiros são parte do composto de promoção, que tem como objetivos informar, persuadir e lembrar. [...] A meta final do composto de promoção é gerar vendas para clientes no mercado-alvo do varejista (LEVY, WEITZ, 2000, p. 413).

Na variável apresentação, estão inseridas as questões de ambiente da loja, disposição dos produtos e organização do espaço físico. A variável pessoal inclui as questões de atendimento ao consumidor e os serviços prestados. Por sua vez, na variável ponto estão incluídas as questões de localização e acesso às lojas do varejista. Esses fatores também influenciam significativamente a atuação e o posicionamento do varejista, principalmente na análise da realidade na Inglaterra (em função do custo e das restrições de localização), sendo necessário apresentar algumas considerações sobre essa variável.

A decisão estratégica sobre localização das lojas é muito importante para o varejo e pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável, pois além de ser uma das

---

<sup>7</sup> Faz-se necessário esclarecer a utilização do termo comunicação no presente estudo. Por envolver a análise dos 4Ps de marketing, definidos por McCarthy como *price*, *promotion*, *place* e *product*, a opção no estudo foi pela adoção do termo comunicação para traduzir o termo *promotion* uma vez que poderia haver confusão com o conceito de promoção de vendas. Assim, há vários tipos de comunicação que uma empresa pode utilizar para conquistar seu mercado-alvo, entre as quais destacam-se a propaganda e a promoção de vendas. Nos dizeres de Kotler (2000, p. 616), a promoção de vendas “consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio”. Por sua vez, a propaganda é definida como “qualquer forma remunerada de apresentação não-pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Outras formas de comunicação que podem compor o mix das empresas são relações públicas e publicidade, vendas pessoais e marketing direto.

primeiras considerações do consumidor no momento de escolher uma loja, é também uma decisão de longo prazo.

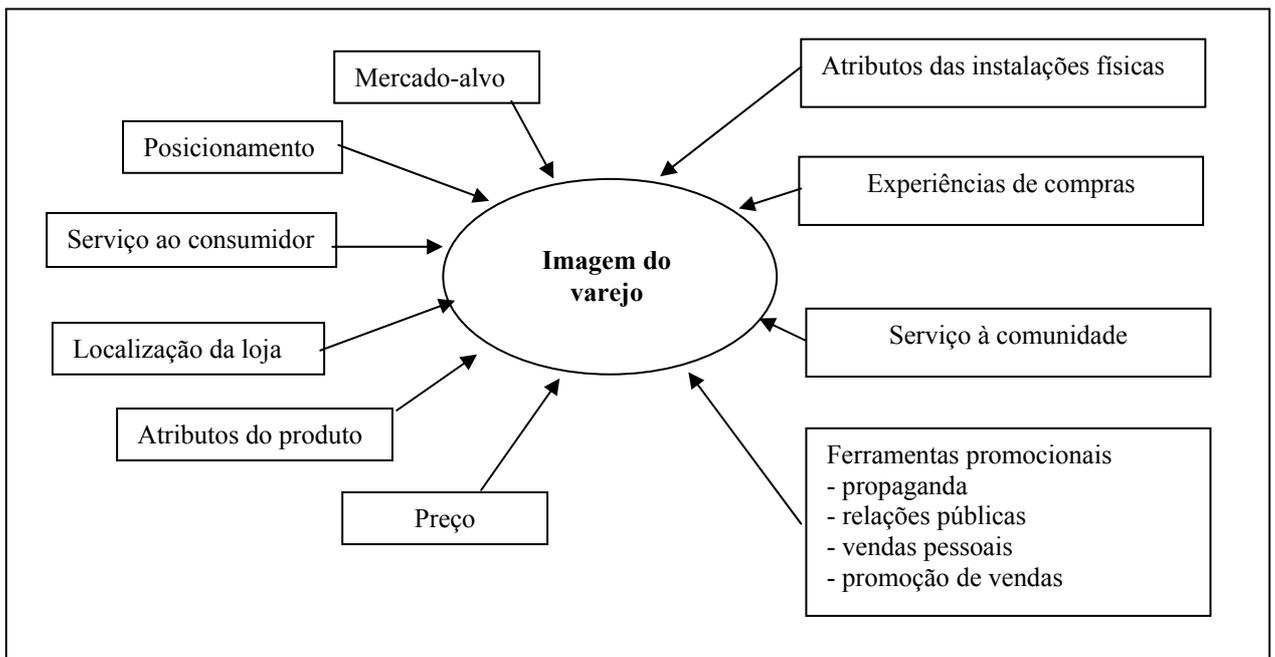
Quando um produto não está disponível na loja escolhida, o consumidor pode optar por mudar de loja, substituir o produto ou marca por outro, ou adiar a decisão de compra. A localização das lojas do varejista é cada vez mais importante, pois pode ser fator de decisão do consumidor sobre onde fazer suas compras. Os consumidores tendem a trocar mais de loja quando o acesso a varejistas concorrentes é mais fácil. Outro fator importante na decisão de troca de loja é a natureza do produto a ser comprado (CUTHBERTSON, BELL, 2004). Com isso, tem-se que a decisão do varejista sobre a localização das lojas, assim como o acesso a elas, é muito importante do ponto de vista de ser escolhido pelo consumidor. Uma vez escolhida a loja, é importante que o consumidor fique satisfeito com o ambiente, a organização, os serviços e produtos (variedade e sortimento) oferecidos pelo varejista e também com os preços. É preciso que a loja reflita o posicionamento de mercado do varejista, correspondendo às expectativas dos consumidores quando optaram por determinada loja.

Outro ponto a ser considerado é a questão das marcas no varejo. Além da marca do próprio varejista (bandeira, nome da loja), os consumidores também irão analisar as marcas de fabricantes disponíveis na loja. Os consumidores têm impressões e imagens sobre as marcas e essas impressões exercem forte influência sobre a escolha das lojas para compras e também influenciam o comportamento de compra desses consumidores. Isso significa que as imagens associadas pelos consumidores às marcas disponíveis no *mix* de produtos de uma determinada loja de varejo irão influenciar os processos de tomada de decisão e também os comportamentos de compra desses consumidores. Assim, a imagem de marca e a imagem do varejo são fatores inter-relacionados (PORTER, CLAYCOMB, 1997).

Os autores destacam também o conceito de imagem de loja do varejo. Para eles, ao longo do tempo os consumidores formam idéias e sentimentos em relação às lojas varejistas, e são esses sentimentos que irão influenciar suas decisões, da escolha da loja até os comportamentos de compra. Assim, a imagem da loja é uma combinação das suas qualidades funcionais com os atributos percebidos e associados pelo consumidor àquela loja. Alguns dos aspectos considerados pelos consumidores são o *mix* de produtos (variedade, sortimento e qualidade), equipe de vendas e atendimento, atmosfera da loja e suas condições físicas (PORTER, CLAYCOMB, 1997). Nos dizeres de Keaveney e Hunt (1992), a imagem da loja do varejo corresponde à impressão geral de determinada loja na percepção dos consumidores.

Para Sullivan e Adcok (2002), os fatores que afetam a imagem do varejo são a atmosfera da loja (física e aparente, percebida pelos consumidores), conveniência, tipos de

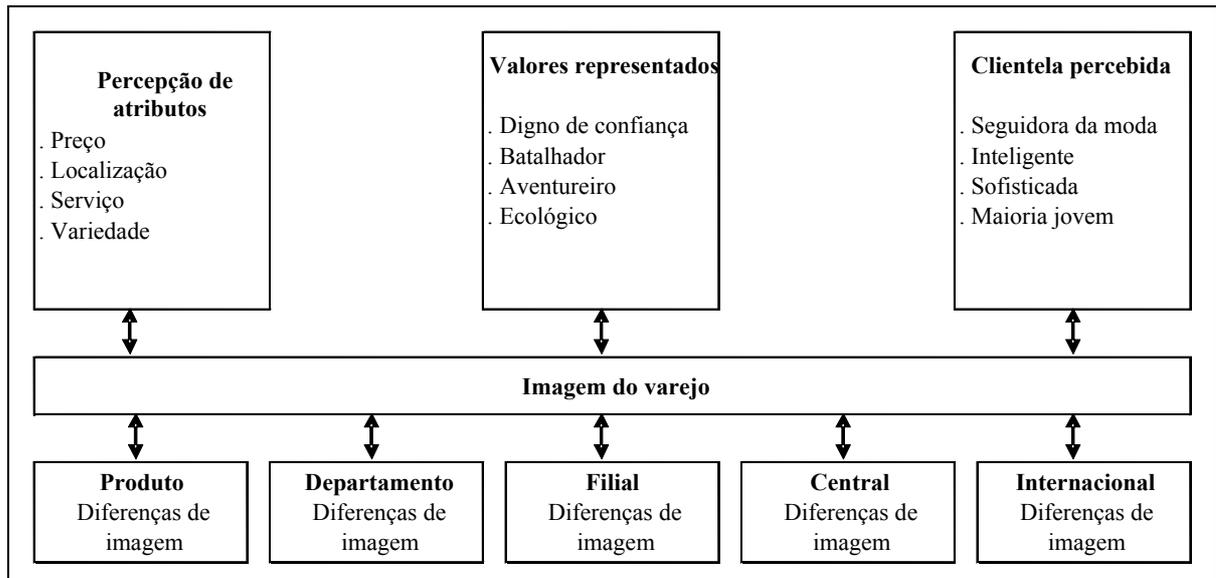
consumidores que frequentam a loja, produtos disponíveis e o nível de serviços oferecido. Cox e Brittain (2004) definem a imagem do varejo como sendo a percepção dos consumidores sobre a loja e seus atributos, por isso consideram que a imagem do varejo é composta pelo sortimento, localização, preço, promoção, serviços, segmentos-alvo, ambiente e *layout* da loja.



**Figura 35** – Elementos da imagem do varejo  
**Fonte:** BERMAN, EVANS, 2004.

Assim como a imagem de loja, a marca do varejo também deve ser destacada como fonte de vantagem competitiva e de diferenciação do varejista frente aos concorrentes. A imagem do varejo corresponde às marcas dos produtos/mercadorias, pois o nome da loja (bandeira) reflete os valores e a personalidade associados àquela marca que, no caso, é o nome do varejo (SULLIVAN, ADCOCK, 2002). Levy e Weitz (2007) reforçam que o nome do varejo é a sua marca, e indica aos consumidores o tipo de mercadoria e serviços que serão encontrados em suas lojas. Os conceitos apresentados sobre patrimônio, identidade e imagem de marca devem ser aplicados ao varejo. A marca do varejo deve criar valor para a empresa e para o consumidor, por isso a importância de seu posicionamento, comunicação e imagem no mercado.

Baker (2005) definiu algumas dimensões da imagem do varejo, conforme mostra a figura 36.



**Figura 36** – Dimensões da imagem do varejo

**Fonte:** adaptado de BAKER, 2005.

Ressalta-se, então, a variedade de aspectos a serem considerados pelo varejo no planejamento de suas estratégias e de sua marca. A imagem da marca do varejo, ou seja, a percepção que os consumidores têm dessa marca, são afetados por múltiplos fatores, que podem ainda ser comparados às ofertas e posicionamento dos concorrentes.

Nesse sentido, e em termos de posicionamento, cabe destacar que o varejo deve difundir a identidade de sua marca e o seu conceito de loja de forma adequada, ou seja, de forma que o consumidor perceba o varejista como ele deseja, associando-o a aspectos considerados positivos pelos segmentos-alvo escolhidos. Assim, o varejo deve identificar seus principais pontos de diferenciação dos concorrentes, definir seus segmentos-alvo de mercado e buscar posicionamento que reflita essa diferenciação de forma a ser percebida como positiva pelo consumidor. E os produtos e serviços oferecidos, os preços, a localização, o ambiente das lojas e a comunicação com o mercado devem refletir e reforçar essa imagem distinta do varejo frente aos concorrentes (LEVY; WEITZ, 2000; BERNARDINO et al, 2004; BAKER, 2005).

Outro ponto importante na definição das estratégias do varejo é a questão da lealdade (fidelidade) dos consumidores. A lealdade a um varejista pode ser entendida como a decisão do consumidor em comprar determinado produto ou grupo de produtos somente em uma mesma loja ou rede de varejo. Para o varejo, conseguir fidelidade dos consumidores torna-se especialmente difícil quando os consumidores têm opções de escolha e acesso às informações, como pesquisas de preço (CUTHBERTSON, BELL, 2004). Destaca-se que não

basta que o consumidor prefira uma loja a outras; é preciso que ele esteja comprometido com essa loja, escolhendo-a para suas compras.

A opção por oferecer produtos com marcas próprias pode ser entendida como uma estratégia que visa a estimular a fidelidade dos consumidores ao varejista. Isso se torna mais importante quando o varejista opta por usar o nome de sua bandeira (loja) nos produtos com marcas próprias. Com isso, as associações que os consumidores fazem à marca do varejo são transferidas para as marcas próprias, criando sinergia entre as estratégias de marketing do varejista e tornando necessário que as decisões de preço e posicionamento das marcas próprias acompanhem a estratégia de marketing do varejista como um todo.

Nesse sentido, Cuthbertson e Bell (2004) destacam que para maximizar a lealdade à marca, o varejo deve gerenciar a qualidade dos produtos com marcas próprias, especialmente quando a marca própria tiver o mesmo nome da marca da loja, pois nesses casos a associação que os consumidores fazem entre o varejo e produto com marca própria é ainda mais intensa. Nos casos em que o varejista opta por utilizar nas marcas próprias um nome diferente do nome da loja, os riscos associados a desenvolvimento ineficiente de produtos, volume baixo de vendas e impacto negativo na fidelidade são reduzidos, mas também diminui a habilidade de associar valores reconhecidos para o varejista, como originalidade e consistência, aos produtos com marcas próprias.

Vanie e Paswan (2006) também destacam que os consumidores escolhem produtos baseados na previsão de satisfação com o produto, ou seja, com base na expectativa e probabilidade de gostar daquele produto. A teoria da “atribuição” (*attribution theory*) explicita como os consumidores fazem essas inferências subjetivas a partir de limitadas evidências disponíveis. No entanto, quando o consumidor nunca comprou ou experimentou determinado produto, essa antecipação não pode ser feita com base na experiência anterior. Nesse caso, o consumidor irá buscar outros fatores que podem ser associados ao produto ou serviço em questão: considerando marcas próprias, a tendência é que o consumidor analise a loja, sua atmosfera, serviços, conveniência e também a presença e oferta de outras marcas (de fabricante), e associe a qualidade e imagem dessa loja à qualidade e imagem das marcas próprias.

### **2.3.2 A estratégia de marcas próprias no varejo**

Historicamente, estratégias de marca são consideradas como fonte significativa de poder (REYNOLDS, 2004). No entanto, a preocupação com essas estratégias é recente

para o varejo no Brasil. Atualmente, a marca é uma das principais estratégias desses distribuidores, representando suas decisões de posicionamento. Dentre essas estratégias de marca há que se destacar a decisão por marcas próprias, que podem oferecer melhores margens de lucratividade, mesmo com preços menores para o consumidor, além de serem opção para diferenciação e oferta de produtos exclusivos.

Os varejistas devem responder rapidamente a mudanças nas necessidades dos consumidores e também devem aproveitar as oportunidades de mercado. Como estão mais próximos do consumidor, os varejistas têm vantagem sobre outros membros do canal de distribuição na identificação e reação a essas oportunidades. As oportunidades podem ser aproveitadas com programas inovadores de marcas próprias (DE CHERNATONY, McDONALD, 2000).

Cox e Brittain (2004) afirmam que a marca própria ocorre quando produtos são vendidos com uma marca de propriedade de um varejista (que pode ser o nome da loja/bandeira), e são vendidos exclusivamente nas lojas deste varejista. Os autores afirmam que há dois tipos de marcas próprias:

- a) integrada: quando o varejista usa sua própria capacidade de produção, com alto controle sobre qualidade, prazo de entrega etc;
- b) contrato independente: quando o varejista contrata um fornecedor para produzir as mercadorias com a marca do varejista.

Sullivan e Adcock (2002) apresentam uma classificação das marcas próprias em sete tipos diferentes:

Abordagem da marca do varejista	Descrição	Exemplos
Nome do varejista	Utilização de nome do varejista	Tesco, Asda, Sainsbury's, Carrefour, Pão de açúcar (CBD)
Pseudônimo	Nome fantasia	St Michael (Marks & Spencer), Le Cosmetique (Carrefour)
Genérico	<i>Commodities</i> , sem marca	No Frills (Kwik Save), FLV (Brasil)
Marcas exclusivas	Marca produzida exclusivamente para um varejista	Great Value (Wal-Mart)
<i>Stand-alone</i>	Marca forte, criada para ser mais dominante ( <i>premium</i> ) do que a marca do varejista	Novon (J. Sainsbury), Taea (CBD)
Especializada	Produto único ou para nichos	Count on us (M&S), Eat Smart (Morrisons), Viver (Carrefour), Perfectly Balanced (Waitrose)
<i>Premium</i>	Alta qualidade	Finest (Tesco), Extra Special (Asda), Harrods

**Quadro 8** – Tipos de marcas próprias

**Fonte:** adaptado a partir de SULLIVAN, ADCOCK, 2002; MINTEL, 2006c

O primeiro tipo, nome do varejista, é o mais tradicional método de adoção de marcas próprias no varejo, o nome do varejista aparece em todos os produtos, juntamente com a identificação da mercadoria. Essa estratégia tem como vantagens: a extensão de marca e as eficiências promocionais (redução de custos para lançamento de novos produtos e na comunicação e divulgação da marca, pois trata-se de um mesmo nome/marca para todos os produtos).

Ao adotar um pseudônimo, o varejo cria um novo nome/marca, que pode ser semelhante ao nome da loja/bandeira, mas não é o mesmo. O varejo deve considerar que essa abordagem requer um certo tempo para que a nova marca se torne conhecida.

As marcas genéricas são utilizadas nas *commodities*, especialmente no varejo de alimentos.

No caso de marcas exclusivas, tem-se a oferta pelo varejo de um produto feito somente para aquele varejista, e que só pode ser adquirido naquele mesmo varejista.

Nas marcas *stand-alone*, o varejo desenvolve uma marca que seja algo mais do que um identificador do produto. Por ter, em geral, perfil mais sofisticado do que as marcas com nome do varejista, esses produtos tendem a permanecer separados dos outros produtos com marcas próprias (sem vínculo com essas outras marcas próprias).

As marcas próprias especializadas são associadas a produtos únicos e/ou destinados a nichos específicos/pequenos de mercado.

As marcas próprias *premium*, por sua vez, são posicionadas como sendo de alta qualidade.

Com isso, nota-se que o ponto de diferenciação das marcas próprias deixou de ser somente o preço, para incluir outras opções como qualidade, exclusividade, variedade e melhor relação custo-benefício (valor) (SULLIVAN, ADCOCK, 2002).

McGoldrick (2002), por sua vez, identifica cinco tipos de marcas próprias:

- a) marcas com o nome do varejista, de forma padronizada;
- b) sub-marcas da loja: quando inclui o nome do varejista e a sub-marca (como uma categoria específica de produtos ou um tipo especial de seleção);
- c) marcas genéricas: variante de menor custo da marca própria com nome do varejista;
- d) marcas exclusivas: produtos distribuídos exclusivamente em determinado varejista, mas que é embalado com nomes diferentes;
- e) produtos exclusivos: itens fabricados exclusivamente para determinado varejista.

Ao adotar marcas próprias, o varejo busca alcançar vantagem competitiva, o que pode ser feito em termos de: imagem de loja/lealdade do consumidor; competitividade; lucros e margens maiores (McGOLDRICK, 2002).

Para Varley (2006), as abordagens de marcas próprias que podem ser usadas pelo varejo são:

- a) marca exclusiva – fabricada exclusivamente por um fornecedor para um varejista, mas sem identificar nenhuma das duas empresas no produto;
- b) *own brands/house brands* (marcas da casa) – marcas que têm clara associação ao varejista, mas com maior sofisticação;
- c) marcas próprias – produtos com o nome do varejista;
- d) sub-marca – produtos com o nome do varejista junto com uma sub-marca. Esses produtos geralmente têm posicionamento único, muitas vezes com desenhos distintos de embalagens.

Cabe destacar alguns pontos relevantes para o estudo das estratégias de marcas próprias no varejo.

Ao adotar a opção de produzir marcas próprias e marcas de fabricante concomitantemente, o fabricante pode provocar concorrência direta entre os membros de um mesmo canal (concorrência vertical), pois o consumidor pode encontrar em um mesmo estabelecimento dois produtos com marcas diferentes, mas produzidas por um mesmo fabricante.

E essa competição tende a se tornar mais comum com a opção crescente do fabricante por produzir marcas próprias, seja para utilizar capacidade ociosa (ROSENBLOOM, 2002), para competir com fabricantes que produzem exclusivamente marcas próprias ou mesmo por pressão do varejo. Porém, antes dessa decisão, cabe ao fabricante analisar, decidir e formular estratégias de gestão de canal que definam se um mesmo distribuidor irá comercializar produtos com marcas próprias e do fabricante; em caso afirmativo, se o farão para as mesmas áreas geográficas e mercados-alvo; e se os produtos terão diferenças físicas significativas, perceptíveis para o consumidor, ou não.

Para o varejo,

o que dá impulso ao desenvolvimento da marca própria é a produção de melhores margens, frequentemente próximas de 10% e, ao mesmo tempo, o aumento da pressão sobre os fabricantes. (...) A contribuição potencial das marcas próprias para a imagem da loja e para manter a fidelidade à loja foi reconhecida, pois elas evoluíram da condição de “imitação” para a condição de diferenciação (McGOLDRICK, 2005, p. 564).

No caso do varejo, a adoção de estratégia de marcas próprias é incentivada também pela maior concentração no setor, pois as empresas passam a buscar alternativas de diferenciação de produtos e diferenciação de estratégias de comercialização, e de vantagens competitivas que lhes diferenciem dos concorrentes. Outro ponto importante a ser considerado é a diminuição do poder aquisitivo dos consumidores, pois os produtos com marcas próprias são, em média, entre 15 e 20% mais baratos que os produtos com marcas de fabricantes. Nas marcas próprias, o varejo precisa conquistar o consumidor, então é importante ter atenção constante a aspectos como reposição eficiente, disposição nas gôndolas e promoções. Berman e Evans (2004) apresentam que as marcas próprias são mais rentáveis para os varejistas, aumentam seu controle, não são vendidas pelos concorrentes, são mais baratas para o consumidor e aumentam a lealdade ao varejista.

O varejo tem benefícios ao vender marcas próprias porque consegue ter margens de lucro maiores e também porque consegue aumentar seu poder no canal e o controle sobre o abastecimento de produtos. De acordo com Datta (2003), o distribuidor consegue atrair (e manter) um grupo de consumidores leais e lucrativos e ainda consegue garantir sua competitividade e o maior controle no planejamento de suas ações de marketing com as marcas próprias. Além disso, propiciam ao consumidor maior variedade e mais opções de escolha de produtos.

Contudo, é importante que o consumidor conheça os produtos com marcas próprias e se familiarize a eles, reconhecendo sua qualidade similar aos produtos com marcas de fabricante, pois o preço menor não representa, segundo Miranda e Joshi (2003), motivo suficiente para a aquisição desses produtos. E o varejo deve garantir que produtos com marcas próprias tenham um posicionamento diferente das marcas próprias dos varejistas concorrentes.

As marcas próprias podem permitir que o distribuidor ofereça produtos ao consumidor com preços menores e tenha, ainda, maior margem de lucro. Isso ocorre porque o custo dos produtos com marcas próprias é entre 20% e 40% menores que o custo dos produtos com marcas de fabricantes, já que a embalagem pode ser mais simples e não há custos de promoção e divulgação, além do aumento do poder de barganha de atacado e varejo em relação ao fornecedor para compra em grandes quantidades (MIRANDA, JOSHI, 2003). Esses autores destacam, também, que a satisfação do consumidor que adquire produtos com marcas próprias em função de sua qualidade é, em geral, maior que a satisfação daqueles que os adquirem apenas em função do preço menor.

Laaksonen e Reynolds (1994) apresentam a evolução da estratégia de marcas próprias, desde o início de sua utilização (figura 37). Para a construção deste modelo de análise das marcas próprias, os autores dividiram a evolução desses produtos em quatro gerações, baseadas nas estratégias de preço, desconto e valor agregado através da inovação e da qualidade. Foram considerados os dados das marcas próprias nos países europeus, principalmente os países do Oeste (países nórdicos, Inglaterra, Bélgica, Suíça, França, entre outros).

Nota-se que há evolução na oferta de marcas próprias ao longo do tempo. No início, as marcas próprias eram consideradas produtos de preço baixo, com qualidade inferior, fornecedores não especializados e produtos básicos. Isso também ocorreu no Brasil, quando do início da oferta de marcas próprias pelo varejo na década de 70 do século XX. Preço pelo menos 20% menor que as marcas líderes, produtos genéricos, básicos e funcionais, sem marca, com qualidade inferior e competição baseada no preço são características da primeira geração de marcas próprias.

A partir da segunda geração, começa a haver preocupação com níveis de qualidade, mas o foco permanece na oferta de produtos com preços menores que os dos concorrentes. Os produtos começam a ter marcas relacionadas ao distribuidor, e o nível de preços permanece abaixo dos líderes (entre 10 e 20% menores). Com a terceira geração, tanto a qualidade quanto o nível de preços das marcas próprias se aproximam das marcas de fabricante líderes de mercado. Nessa fase, a estratégia de adoção de marcas próprias é a de seguidora das líderes (*me-too*). A competição passa a ocorrer em termos de valor, preço e qualidade.

Na quarta geração, a estratégia é de oferecer produtos com valor agregado, diferenciados dos concorrentes. As marcas próprias passam a ser desenvolvidas com tecnologia inovadora e há preocupação com busca de fornecedores especializados. As marcas próprias, nessa geração, têm imagem e qualidade igual (ou mesmo superior) que as marcas de fabricante líderes, e a oferta é segmentada.

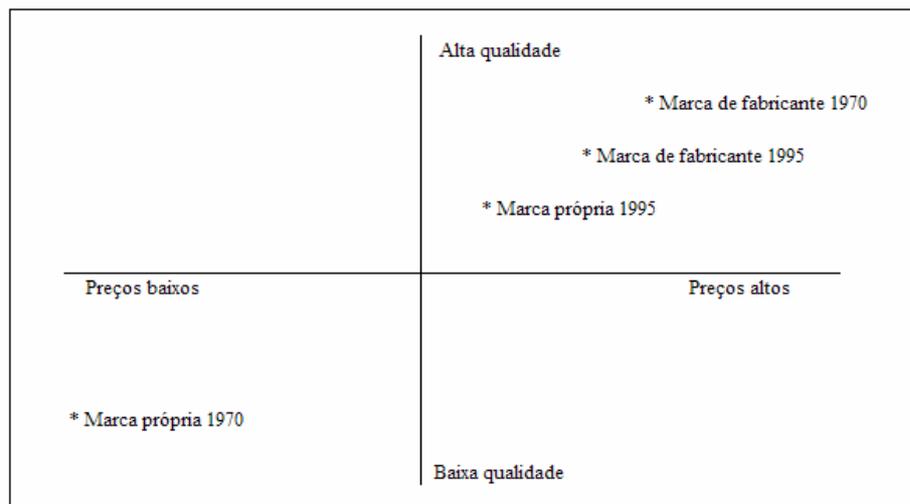
McGoldrick (2002) complementa que algumas marcas próprias foram introduzidas como parte de uma estratégia defensiva, com produtos copiados das marcas de fabricante. Nas fases iniciais do desenvolvimento das marcas próprias, esses produtos eram percebidos como sendo de preço baixo e qualidade inferior. Outros, no entanto, demonstraram abordagens mais positivas no sentido de conseguir vantagem competitiva, reforçar a imagem das lojas e aumentar a lealdade dos consumidores ao varejista.

EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS				
	Primeira Geração	Segunda Geração	Terceira Geração	Quarta Geração
<b>Tipo de Marcas</b>	- genérica - sem nome - marca livre - sem marca	- quase-marca - marca própria	- marca própria	- marca própria estendida, como marca própria segmentada
<b>Estratégia</b>	- genéricas	- menor preço	- “ <i>me-too</i> ”	- valor agregado
<b>Objetivo</b>	- aumento de margens - oferecer opções de escolha em preços	- aumento de margens - redução do poder do fabricante (varejo determina o preço de entrada) - oferta de produtos com maior valor (melhor relação preço/qualidade)	- aumento de margens nas categorias - aumento do sortimento de produtos (escolha do consumidor) - construir imagem do varejo entre os consumidores	- aumento e manutenção da base de consumidores - aumento de margens nas categorias - melhora na imagem do varejo - diferenciação
<b>Produto</b>	- produtos básicos e funcionais	- linhas de produtos exclusivos em grandes volumes	- produtos em grandes categorias	- grupo de produtos que formam imagem - grande nº de produtos, em pequenos volumes (nichos)
<b>Tecnologia</b>	- processo de produção simples e tecnologia básica, atrás do líder de mercado	- tecnologia ainda inferior aos líderes de mercado	- próximo à marca líder	- tecnologia inovadora
<b>Qualidade/ Imagem</b>	- baixa qualidade e imagem inferior comparada às marcas de fabricante líderes	- média qualidade, mas ainda percebida como inferior em relação às marcas de fabricante líderes - segunda marca	- comparável às marcas de fabricante líderes	- igual ou superior às marcas líderes - produtos diferentes e inovadores em relação às marcas líderes
<b>Nível de preços</b>	- 20% (ou mais) abaixo das marcas líderes	- 10 a 20% abaixo das marcas líderes	- 5 a 10% abaixo das marcas líderes	- igual ou superior às marcas líderes
<b>Motivação de compra do consumidor</b>	- preço é o principal critério de compra	- preço ainda é importante	- tanto qualidade quanto preço - relação entre valor por dinheiro	- produtos melhores e únicos
<b>Fornecedores</b>	- nacionais, não especializados	- nacionais, parcialmente especializados na fabricação de marcas próprias	- nacionais, em sua maioria especializados para a fabricação de marcas próprias	- internacionais, fabricando principalmente marcas próprias

**Figura 37** – Evolução da estratégia de marcas próprias  
**Fonte:** LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994

A habilidade para inovar e controlar o sortimento de produtos também pode se transformar em vantagem competitiva para o varejo, além de aumentar o lucro. E os custos podem ser reduzidos com o aumento do poder de barganha dos varejistas frente aos fornecedores, proporcionando produtos com melhores preços para o consumidor e/ou aumento das margens de lucro. A partir do momento em que as marcas próprias passaram a ser melhor desenvolvidas, com mais opções e divulgação, a percepção de qualidade diferente entre elas e as marcas de fabricante vão se tornando mais imperceptíveis.

A figura 38 apresenta as mudanças das marcas próprias e também das marcas de fabricante na Inglaterra entre 1970 e 1995. Na figura de De Chernatony e McDonald (2000) nota-se que em 1970 as marcas próprias tinham baixa qualidade e preços baixos, enquanto as marcas de fabricante apresentavam alta qualidade e preços altos. Em 1995, as marcas próprias já haviam se aproximado das marcas de fabricante. Os preços das marcas próprias ainda são, em geral, menores do que os preços das marcas de fabricante, mas o nível de qualidade dos dois produtos é semelhante.



**Figura 38** – Mudanças na natureza das marcas próprias e marcas de fabricante na Inglaterra  
**Fonte:** DE CHERNATONY, MCDONALD, 2000.

Além das funções usuais das marcas em geral, as decisões sobre a estratégia de marcas próprias no varejo dependem também de outros parâmetros: decisão sobre uso ou não do nome do varejo (loja/bandeira) nos produtos com marca própria; avaliação sobre a importância de determinado produto para o consumidor; e a motivação do varejista para o desenvolvimento de marcas próprias (KAPFERER, 1998).

Kapferer (1998) destaca que a gestão de marcas próprias pelo varejo não é restrita a decisões sobre nome e embalagem. Ao contrário, o varejo deve se concentrar no

consumidor e investir todos os seus recursos na análise das necessidades do mercado consumidor, pesquisa e desenvolvimento, pós-venda, controle de qualidade permanente e capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Laaksonen e Reynolds (1994) destacam que antes de adotar estratégia de marcas próprias, o varejista deve definir os objetivos de ter um programa de marcas próprias. O objetivo principal deve ser alcançar vantagem competitiva, mas o varejista deve decidir se irá investir em marcas próprias como uma estratégia defensiva, seja para manter os consumidores atuais, copiar as marcas de fabricante ou simplesmente porque os concorrentes têm marcas próprias; ou como uma estratégia ofensiva, o que pode ser feito de duas maneiras: oferecendo os menores preços, sendo o produto mais competitivo em termos de preço (neste caso, concorrendo diretamente com as marcas de fabricante secundárias); ou oferecendo o melhor produto, aquele que tem maior valor agregado (e, nesse caso, concorrendo com as marcas líderes de mercado).

Kahn e McAllister (1997) destacam a diferença entre marcas próprias e marcas genéricas: estas últimas correspondem aos produtos sem nome, em geral dispostos em embalagens branco e preto. Por serem percebidas como de qualidade inferior, as marcas genéricas não chegaram a ameaçar as marcas de fabricante. As marcas próprias, por sua vez, vêm conseguindo melhor posição com aumento da qualidade dos produtos, embalagens diferenciadas e também com produtos inovadores.

Assim como ocorre com as marcas de fabricante, o varejo também pode usar as marcas próprias para garantir lealdade de seus consumidores. No caso do varejo, a marca própria pode ser o nome da loja/bandeira ou outro nome exclusivo. Independente de ter ou não o nome da loja/bandeira, a marca própria cria/reforça ligações emocionais de confiança e lealdade entre varejo e consumidor. Por isso, quando a marca própria desenvolvida obtém sucesso, ela passa a fazer parte da estratégia de posicionamento do varejo, pois ela reflete também a qualidade desejada pelo consumidor (LEVY, WEITZ, 2007). No quadro 8, os autores apresentam comparação das vantagens das marcas de fabricante e das marcas próprias para a imagem de loja do varejo.

A introdução de marcas próprias permite ao varejo atrair mais consumidores para uma determinada categoria de produtos ou mesmo aumentar a quantidade comprada por consumidores atuais da categoria em função da disponibilidade de produtos com menor preço. A penetração de mercado das marcas próprias difere de uma categoria de produtos para outra. “O gerenciamento de categorias é definido como um processo varejista/fornecedor de gerenciar categorias como unidades estratégicas de negócios, produzindo melhores resultados

de negócios por focalizarem a entrega de valor ao consumidor” (McGOLDRICK, 2005, p. 563). E há ainda maior vantagem para o distribuidor quando as suas marcas próprias conquistam o consumidor em categorias de destinação, ou seja, naquelas categorias que fazem com que o consumidor escolha determinada loja (FEARNE, DEDMAN, 1999).

Impacto na loja	Tipo de vendedor/proprietário da marca	
	Marcas de fabricante	Marcas próprias
Lealdade à loja	?	+
Imagem da loja	+	+
Fluxo de pessoas na loja	+	+
Despesas com vendas e ações promocionais	+	-
Margens de retorno	?	?

Legenda: + vantagem para o varejo; - desvantagem para o varejo; ? depende da circunstância

**Quadro 9** – Comparação das vantagens das marcas de fabricante e das marcas próprias para a imagem de loja do varejo

**Fonte:** adaptado de LEVY, WEITZ, 2007.

Contudo, a introdução de marcas próprias aumenta a sensibilidade a preços do mercado consumidor, fazendo com que o intermediário tenha que diminuir o preço dos produtos com marcas de fabricante também, o que pode ser feito diminuindo a sua margem de lucro, ou em negociação com o fabricante para redução dos preços. Nesse caso, o fabricante passa a ter que assumir a diminuição da margem. Isso pode ocorrer, inclusive, porque a introdução de marcas próprias tende a aumentar o poder de barganha do varejo em relação ao fabricante. Assim, a introdução das marcas próprias impacta diretamente o relacionamento entre fabricante e varejo.

O fabricante ainda terá que investir em divulgação e promoção para evitar ou diminuir o impacto das marcas próprias em termos de mudança de preferência e na sensibilidade a preços do consumidor.

Chintagunta et al. (2002) estudaram as conseqüências da introdução de produtos com marcas próprias na demanda e nos preços de uma categoria de produtos nos Estados Unidos (aveia). Analisaram os efeitos tanto na demanda quanto no fornecimento dos produtos. Nessa pesquisa os autores concluem que com a introdução de marcas próprias, o varejo aumenta sua margem de lucro em toda a categoria de produto. A preferência pela marca de fabricante não é alterada, mas o consumidor se torna mais sensível a preços. No tocante ao relacionamento entre fabricante e varejo, os autores concluem que, após a introdução de marcas próprias, o fabricante torna-se mais complacente, tendendo a negociar

redução de preços dos seus produtos para o varejo, com a redução de sua margem de lucro, para atender a maior sensibilidade do consumidor a preços.

Nos mercados europeus, as marcas próprias são fortes competidores para as marcas de fabricante e representam uma boa relação valor *versus* dinheiro para o consumidores. O desenvolvimento de marcas próprias é apontado como uma estratégia para melhorar imagem de loja e rentabilidade do varejo. Com as marcas próprias, o varejo também consegue aumentar sua margem de lucro mantendo os preços dos produtos competitivos e atraentes para o consumidor porque esses produtos apresentam menores custos de divulgação e têm preços menores de compra/aquisição dos fornecedores. Além disso, como as marcas próprias têm distribuição exclusiva, o varejo consegue evitar competição direta por preços. E, como os produtos com marcas próprias não podem ser comprados em outros locais, eles favorecem a diferenciação do varejista frente a seus competidores e possibilitam aumento do fluxo de clientes na loja, bem como a lealdade dos consumidores ao varejista e melhoria na própria imagem da loja (BALTAS, 2003).

Aaker (2001a, p. 138) destaca que as marcas próprias “apóiam-se frequentemente nas indicações da embalagem e nas experiências dos clientes para estabelecer a qualidade percebida e a fidelidade à marca”. Para ele, o posicionamento das marcas próprias é baseado na qualidade desses produtos, sendo que há itens com qualidade aceitável e preço baixo, e também itens com qualidade premium. O autor também destaca que as associações organizacionais feitas para promover os itens com marcas próprias podem ajudar a desenvolver a fidelidade às lojas da organização ao mesmo tempo em que reforçam a imagem de produto de qualidade por estar associado àquela organização.

Atualmente, os varejistas reconhecem a importância das embalagens dos produtos com marcas próprias, pois elas comunicam as características da linha de produtos, mas também reforçam a imagem da loja. Os varejistas vêm utilizando técnicas bem sucedidas de gestão de marcas para desenvolver proposições de qualidade para suas marcas próprias. Nesse sentido, eles constroem personalidades para suas linhas de marcas próprias que possam reforçar a imagem de suas lojas. E utilizam também ações inovadoras de divulgação e promoção que reforcem o posicionamento (DE CHERNATONY, McDONALD, 2000).

Um outro aspecto importante a se considerar é que, enquanto o fabricante visa maximizar o lucro conseguido com seus produtos (marca de fabricante), o varejo busca maximizar o retorno conseguido no todo, ou seja, em cada categoria de produtos, na combinação dos produtos com marcas próprias e aqueles que têm marcas de fabricante.

Assim, é importante que ele posicione seus produtos com marcas próprias de forma a maximizar o lucro em toda a categoria de produtos.

Sayman et al. (2002) trazem o exemplo do mercado norte-americano, onde em geral as marcas próprias imitam a marca líder em cada categoria, oferecendo qualidade similar a preços menores. E apontam que a decisão do varejo deve ser baseada em não prejudicar as vendas de uma marca (mesmo que de fabricante) que propicie margens elevadas de lucro. Destacam, também, que ao posicionar as marcas próprias para competirem diretamente com as marcas líderes, o varejo consegue diminuir o poder de negociação dos fabricantes dessas marcas. Contudo, para posicionar as marcas próprias frente às marcas líderes, é preciso que elas apresentem qualidade similar.

A exemplo do caso norte-americano, o mercado de bens de consumo na Inglaterra também é muito competitivo, inclusive pela atuação marcante dos produtos com marcas próprias. Datta (2003) desenvolveu pesquisa para identificar os fatores que influenciam a lealdade dos consumidores a marcas. O autor afirma que compras repetidas de uma mesma marca não representam lealdade, compromisso com a marca. Na verdade, elas podem ser apenas indicação de aceitação da marca, até porque essas compras repetidas podem ocorrer em função de ambientes de monopólio ou com poucas opções de marcas e produtos disponíveis.

Os fatores identificados como tendo maior influência sobre a lealdade dos consumidores na Inglaterra são: performance do produto, satisfação do consumidor, preço, hábito e história, marca e risco do consumidor com a marca. Assim, para o varejo que atua com marcas próprias, é importante manter a performance e a qualidade desses produtos, além de garantir que eles estejam disponíveis ao consumidor (DATTA, 2003).

As marcas próprias tendem a ter maior sucesso em mercados nos quais (DE CHERNATONY, McDONALD, 2000):

- a) há excesso de capacidade produtiva ociosa;
- b) os produtos são percebidos como commodities;
- c) os produtos podem ser facilmente comparados pelos consumidores;
- d) há baixos níveis de investimento dos fabricantes e os processos produtivos com baixa tecnologia;
- e) há grandes diferenças de preço entre os produtos e o varejo tem condições de investir no desenvolvimento de marcas próprias com alta qualidade;
- f) baixa variabilidade na qualidade e canais de distribuição bem desenvolvidos;

- g) os produtos com marcas de fabricante têm baixa credibilidade e as marcas próprias têm credibilidade em crescimento;
- h) os produtos com marcas de fabricante são vendidos com pouca variedade e poucas inovações.

Partindo dessas considerações, é importante analisar as principais vantagens e desvantagens das marcas próprias para fabricante e varejo, visando definir os critérios mais relevantes para a tomada de decisão pela adoção ou não dessa estratégia no cenário atual, como forma de conseguir vantagem competitiva.

### **2.3.2.1 Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias**

Para o varejo, introduzir marcas próprias de sucesso pode fazer com que o seu lucro total aumente, além de proporcionar também algumas vantagens estratégicas, entre as quais: diferenciação dos demais concorrentes; lealdade dos consumidores às suas lojas; melhor posição de negociação frente aos fabricantes, possibilitando que o varejo consiga negociar melhores condições nas relações com os fabricantes.

Kotler (1996) traz as principais vantagens para o varejista que opta por usar marcas próprias:

- a) capacidade de aquisição e venda de produtos a preços mais baixos, com maior margem de lucro;
- b) maior controle sobre o fornecedor, inclusive na definição de preço (ameaça de substituição de fornecedor);
- c) opção de escolha dos melhores lugares nas gôndolas e prateleiras para os produtos de marca própria.

Por outro lado, os fabricantes que usam suas marcas (marca do fabricante) nos produtos têm, segundo Bowersox; Cooper (1992), inúmeras vantagens, como lealdade/fidelidade do consumidor em função das ações promocionais (divulgação) e controle de qualidade, além de poder, ainda, estender sua marca a novos produtos<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> “As extensões da marca, a utilização de um nome de marca estabelecido em uma classe de produto para entrar em outra classe, tem sido o centro do crescimento estratégico para diversas empresas”. “As extensões de marca são uma estratégia natural para a empresa que procura crescer com a exploração de seus ativos”. “Assim, uma opção de crescimento estratégico é a de explorar esse ativo (nomes de marcas) mediante a sua utilização na penetração de novas categorias de produtos, ou licenciando-os a terceiros para esse fim” (AAKER, 1998, p. 219).

Para os agentes intermediários do canal de distribuição há vantagens também na utilização da marca do fabricante, pois o esforço inicial de divulgação do produto e da marca é do próprio fabricante, além de terem a qualidade e o padrão assegurados. E há vantagens também na utilização das marcas próprias:

- a) fidelidade do consumidor, já que aquela marca não estará disponível em outros estabelecimentos;
- b) o preço pago pelo agente intermediário ao fornecedor do produto com marca própria é menor do que o preço pago por produtos com marca do fabricante, pois não há gastos do fornecedor com divulgação e promoções, por exemplo;
- c) conseqüentemente, os intermediários conseguem praticar preços ao consumidor menores, concomitante ao aumento das margens de lucro com os produtos marca própria.

Algumas empresas ainda relutam na fabricação de produtos com marca própria, mas Bowersox; Cooper (1992) apresentam a importância do fabricante considerar a oportunidade da marca própria:

- a) outro concorrente poderá assumir a produção;
- b) utilizar a capacidade ociosa da empresa para fabricar as marcas próprias, o que possibilita ganhos de escala.

A partir da análise dos aspectos apontados por esses autores, pode-se depreender que a alternativa das marcas próprias é uma estratégia que deve ser cada vez mais adotada por fabricante e varejo. Isso porque os mercados de modo geral vêm se mostrando muito competitivos, fazendo com que as empresas adotem comportamentos cooperativos e posicionamento de mercado que atraia e fidelize mais consumidores. Para o fabricante, a principal vantagem que se apresenta é o aproveitamento da oportunidade de utilização de capacidade ociosa, possibilitando ganhos de escala e maior competitividade no mercado em termos de custo/preço. Contudo, essa estratégia pode significar diminuição de seu poder em relação ao poder do varejo no canal e pode impactar seu nível de vendas nas lojas.

Para o varejo, as principais vantagens aparecem com a fidelização do consumidor, o que se torna possível em função da exclusividade na distribuição desses produtos (e linhas de produtos). Outro ponto importante é o fato da margem de lucro ser maior com marcas próprias apesar desses produtos terem preços menores para o consumidor final (COUGHLAN et al, 2002). Como desvantagens, pode-se apontar o aumento das despesas com estoque de produtos e a ausência de apoio do fabricante nas promoções e na divulgação dos itens disponíveis ao consumidor.

Os quadros 10 e 11 a seguir resumem as principais contribuições de diferentes autores para a identificação de vantagens e desvantagens das marcas próprias para fabricante e varejo.

MARCAS PRÓPRIAS	VANTAGENS
FABRICANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- as marcas próprias são uma solução ótima para a capacidade ociosa e para propiciar economias de escala, inclusive na distribuição;</li> <li>- em muitos casos a marca própria não compete com os mesmos mercados-alvo dos produtos com marca do fabricante;</li> <li>- pedidos/encomendas de grandes redes podem facilitar o empréstimo/financiamento em instituições de crédito para pequenas fábricas;</li> <li>- a estratégia de marca própria requer grande coordenação entre fabricante e varejo, podendo melhorar os relacionamentos e favorecer parcerias, inclusive na gestão de categorias;</li> <li>- rateio dos custos fixos operacionais, principalmente em função de fatores sazonais;</li> <li>- a produção de marcas próprias pode auxiliar pequenos fabricantes a entrar/permanecer no mercado;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- co-opetição ao invés de concorrência focada em preços com varejistas;</li> <li>- aumenta interesse também do varejo na venda dos produtos.</li> </ul> </li> </ul>
VAREJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- as marcas próprias trazem a lealdade às marcas para o varejo (o consumidor passa a ser fiel à marca do distribuidor ao invés de ser à marca do fabricante);</li> <li>- as marcas próprias propiciam redução de competição por preços na esfera do distribuidor, principalmente porque a marca não está disponível em outros estabelecimentos;</li> <li>- para bens duráveis, é o próprio distribuidor que mantém as peças para reposição;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- com as marcas próprias, aumenta o poder do distribuidor no canal;</li> </ul> </li> <li>- em geral, as marcas próprias possibilitam maiores margens de lucro do que as marcas de fabricante;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- oferta de marcas próprias com alto valor melhora a imagem da loja e também a identidade/marca corporativa do varejista, e traz lealdade à loja e marca;</li> </ul> </li> <li>- maior controle sobre a qualidade e especificações do produto, além de controle e manutenção dos padrões de qualidade (seleção de fornecedores);               <ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilidade de controle sobre inovações tecnológicas e preços;</li> </ul> </li> <li>- varejo pode reduzir o preço das marcas próprias para aumentar as vendas, já que o preço de compra delas é menor (oferta de melhor opção de preço);               <ul style="list-style-type: none"> <li>- melhor utilização do espaço da loja (gestão do sortimento e estoque);                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- maior controle sobre prazos e formas de entrega;</li> <li>- construção de relacionamentos de confiança e credibilidade;</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- ações promocionais beneficiam as marcas próprias e também as lojas do varejista;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- marcas próprias mantêm o nome do varejista na casa do consumidor;</li> <li>- marca própria é uma forma do varejista se diferenciar dos concorrentes;</li> </ul> </li> <li>- com a marca própria, o varejo pode preencher lacunas e aproveitar oportunidades de mercado;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- varejo pode introduzir inovações de produto no mercado;</li> </ul> </li> <li>- ausência de custos e riscos referentes ao desenvolvimento e construção de instalações e processos produtivos (contratação de fabricante para a produção);               <ul style="list-style-type: none"> <li>- exclusividade de marca e/ou produto;</li> <li>- fortalecimento da imagem do varejista;</li> </ul> </li> <li>- possibilidade de atender necessidades específicas de nichos de mercado.</li> </ul>

**Quadro 10** – Vantagens das marcas próprias para fabricante e varejo

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir de McGoldrick (1990); Bowersox, Cooper (1992); Hoch, Banerji (1993); Souza, Nemer (1993); Berman (1996); Hoch (1996); Kotler (1996); Dhar, Hoch (1997); Tavares (1998); Rocha, Christensen (1999); Burt (2000); Churchill, Peter (2000); Parente (2000); Dhar et al (2001); Coughlan et al (2002); Garretson et al (2002); Datta

(2003); Rodrigues, Morgado (2003); Ailawadi, Keller (2004); Cox; Brittain (2004); Veloutsou et al (2004); McGoldrick (2005); Oliveira (2005); Paula, Silva (2005); Kotler, Keller (2006); Piato (2006); Piato et al (2006); Piato et al (2007).

O quadro 11 apresenta desvantagens apontadas por diferentes autores para fabricantes e varejistas no caso de adoção de estratégia de marcas próprias.

MARCAS PRÓPRIAS	DESVANTAGENS
FABRICANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os produtos com marca própria podem reduzir as vendas dos produtos com marca do fabricante, pois podem competir pelo mesmo mercado-alvo, e com preços inferiores;</li> <li>- a marca própria aumenta o poder de negociação do varejo no canal de distribuição e projeta a imagem do distribuidor no canal às custas do fabricante;</li> <li>- adoção de estratégias de aumento dos preços de produtos com marca do fabricante para incrementar as vendas de produtos com marca própria, favorecendo o varejo;</li> <li>- pressão dos varejistas nas margens de lucro dos produtos pode fazer com que os fabricantes tenham que reduzir investimentos em pesquisa e desenvolvimento.</li> </ul>
VAREJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o risco para o varejo com as marcas próprias é maior do que nos produtos com marca do fabricante devido a estoque, ações promocionais, entre outros;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- aumentam as despesas com estocagem de produtos e ações promocionais;</li> </ul> </li> <li>- nas marcas próprias, o distribuidor recebe menos apoio (comercial, para promoções etc) dos fabricantes do que nos produtos com marca do fabricante;</li> <li>- em mercados nos quais as marcas de fabricante sejam fortes, a marca própria pode não conseguir se destacar somente com preços menores;</li> <li>- a estratégia de marcas próprias pode não ser acessível a pequenos varejistas em função de requisitos de uma quantidade mínima para pedidos;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilidade de limitações de fornecimento;</li> </ul> </li> <li>- exigência de estrutura própria de desenvolvimento, pesquisa, controle de qualidade, embalagens e rótulos, por exemplo;</li> <li>- caso haja algum problema com um produto, a imagem do varejista pode ser afetada;</li> <li>- risco de sortimento reduzido, não diversificado, em caso de oferta muito extensa de marcas próprias.</li> </ul>

#### **Quadro 11 – Desvantagens das marcas próprias para fabricante e varejo**

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir de McGoldrick (1990); Bowersox, Cooper (1992); Hoch, Banerji (1993); Souza, Nemer (1993); Berman (1996); Hoch (1996); Kotler (1996); Dhar, Hoch (1997); Tavares (1998); Rocha, Christensen (1999); Burt (2000); Churchill, Peter (2000); Parente (2000); Dhar et al (2001); Coughlan et al (2002); Garretson et al (2002); Datta (2003); Rodrigues, Morgado (2003); Ailawadi, Keller (2004); Cox; Brittain (2004); Veloutsou et al (2004); McGoldrick (2005); Oliveira (2005); Paula, Silva (2005); Kotler, Keller (2006); Piato (2006); Piato et al (2006); Piato et al (2007).

#### **2.3.2.2 Gerenciamento de marcas próprias e o relacionamento fabricante-varejo**

Conforme apresentado anteriormente, a decisão pela adoção de estratégia de marcas próprias impacta diretamente os relacionamentos no canal de distribuição, principalmente entre distribuidor e fornecedor (BOWERSOX, COOPER, 1992; BERMAN, 1996). Fabricante e varejista podem ser, concomitantemente, parceiros na oferta de marcas próprias; concorrentes diretos (marca de fabricante X marca própria); fornecedor – cliente. Garretson et al (2002) afirmam que a relação entre fabricantes e varejistas na produção e

oferta de marcas próprias pode ser caracterizada como sendo de dependência mútua, mas com constante luta pelo controle do canal de distribuição. A disputa pelo controle do canal, associada à competição por maiores margens e volumes de vendas, além da competição entre marcas de fabricante e marcas próprias, pode impulsionar o surgimento de conflitos no canal (BOWERSOX, COOPER, 1992; SHOCKER et al, 1994; ROSENBLOOM, 2002).

Com a introdução de marcas próprias, o varejo tem aumentado seu poder nos relacionamentos no canal de distribuição, conseguindo melhores condições de compra tanto das marcas próprias quanto de marcas de fabricante. Isso porque o varejo assume o controle sobre o produto desde sua concepção e desenvolvimento até a venda ao consumidor (VARLEY, 2006). E quanto mais há excesso de capacidade produtiva, ou seja, quando há mais opções de fornecedores para as marcas próprias, maior o poder do varejo na negociação (McGOLDRICK, 2002). Além disso, o maior controle que os varejistas têm sobre o acesso aos consumidores (são o elo em que os produtos encontram os consumidores) também contribui para o aumento de seu poder de barganha no canal de distribuição (FEARNE et al, 2005).

Fearne et al (2005) mostram que os varejistas ingleses reconhecem a possibilidade de redução dos custos de transação nas negociações para produção de marcas próprias quando reduzem o número de fornecedores. Com a redução, os fornecedores que permanecem são os maiores e mais sofisticados, e isso reduz os riscos para o varejista de problemas associados a qualidade e segurança alimentar.

Cabe destacar que sem o relacionamento entre fabricantes e varejistas, a estratégia de marcas próprias torna-se inviável. Assim, é importante verificar as questões pertinentes às razões de adoção dessa estratégia por fabricantes e varejistas, mas também é essencial conhecer as funções que cada parte desempenha no gerenciamento das marcas próprias e também os processos de seleção e avaliação dos fornecedores pelos varejistas.

Diante da possibilidade de produzir marcas próprias para varejistas, os fornecedores têm três opções principais de decisão (estratégias) possíveis (WU, WANG, 2005):

a) fabricantes podem se recusar a fornecer (produzir) marcas próprias e, concomitantemente, manter suas marcas distantes da ação das marcas próprias, com inovações e melhorias na qualidade do produto; criação de barreiras à entrada desses produtos; administrando as diferenças de preços; investindo na criação de patrimônio de marca (investir na marca como ativo); ou mesmo explorando táticas promocionais de vendas; nesse caso, porém, os

- fabricantes não estão considerando a existência de outros fabricantes e seu papel como competidores também de sua marca;
- b) os fabricantes podem investir em promoções, defendendo sua participação de mercado; no entanto, essa ação envolve custos de promoção, diminuindo os lucros da empresa;
  - c) finalmente, o fabricante pode optar por ser o fornecedor das marcas próprias ao varejo, oferecendo um produto substituto ao produto com sua marca; nesse caso, o fornecimento de marcas próprias torna-se uma ação estratégica, na medida em que o fabricante pode até aumentar o preço de suas marcas de fabricante, sem perder participação de mercado para outros fabricantes, dado que o produto substituto (marcas próprias) foi fornecido pela mesma empresa; com essa ação também é possível prevenir a entrada de fabricantes exclusivos de marcas próprias, que poderiam investir no crescimento gradual, conquistando consumidores e mercados sensíveis a preços; além disso, o fabricante pode usar as marcas próprias do varejo para competir com outras marcas de fabricante rivais, tornando o fornecimento de marcas próprias uma ação de co-opetição com o varejo, não de simples competição entre as marcas de fabricante e as marcas próprias.

Sullivan e Adcock (2002) destacam a importância para o varejo de relacionamentos duradouros e de parceria com os fornecedores para que ele consiga produtos com boa qualidade, com preço justo e com entrega eficiente, uma vez que em geral o varejo depende de outra empresa para a produção de suas marcas próprias. E isso corrobora a importância de parcerias entre fornecedor e varejista para a produção e oferta de marcas próprias. Considerando ainda as vantagens dessa estratégia para fabricante e varejo, apresentadas no item anterior, nota-se o interesse e a realização crescentes das parcerias para produção de marcas próprias.

Nas marcas próprias, o varejo é responsável pela gestão da marca, promoção dos produtos, localização e espaço (colocação) nas gôndolas e prateleiras, precificação e também por definir a natureza do produto e seu posicionamento. Isso significa ser responsável por questões de tamanho e peso (apresentação do produto), arte, cor e tipo de letra da embalagem e rótulo, além de especificações de qualidade, ingredientes e sabor do produto. No caso das marcas de fabricante, essas decisões estratégicas são de responsabilidade exclusiva do fabricante, não do varejista (MORTON; ZETTELMEYER, 2004). Há casos de varejistas que desempenham essas funções em parceria com seus fornecedores, e há também varejistas que preferem concentrar as decisões sobre as marcas próprias, mantendo os fabricantes como fornecedores (executores) das solicitações encaminhadas.

No gerenciamento de marcas próprias, a questão do posicionamento é de extrema relevância para o varejista, especialmente em mercados ou categorias em que as marcas próprias são propostas para serem substitutos das marcas de fabricante líderes de mercado. Isso porque o varejo consegue aumentar seu poder de negociação com os fornecedores por melhores condições de aquisição do produto se conseguir mostrar que tem condições de substituir aquele produto na oferta ao consumidor. Neste sentido, Morton e Zettelmeyer (2004) mostram o caso dos Estados Unidos (mais próximo da realidade da Inglaterra do que do Brasil), onde as marcas próprias frequentemente são posicionadas pelo varejo como substitutos pelo menos próximos das marcas de fabricante líderes. E isso pode representar melhores condições de negociação para o varejo porque ele não depende do fabricante da marca para ter esse produto em seu mix e também porque ele consegue oferecer opções de produtos substitutos equivalentes ao consumidor. Com isso, o fabricante se tornaria mais disposto a negociar melhores condições. Com as marcas próprias, o varejo consegue controlar o posicionamento dessa marca substituta, o que dificilmente seria conseguido com outras marcas de fabricante, pois seus fabricantes em geral buscam um posicionamento próprio para esses produtos, não como similares ou substitutos para a marca líder, mas com posicionamento diferente, voltado a outro segmento de mercado ou perfil de consumidor. Como o posicionamento das marcas próprias é de responsabilidade do varejo, cabe a ele essa decisão estratégica.

No entanto, há que se considerar que o varejo não decide pela introdução de marcas próprias simplesmente em função das questões de melhoria no poder de negociação com os fornecedores ou para ter uma marca que possa ser substituta das marcas de fabricante líderes de mercado. Há outras razões estratégicas para essa opção, que afetam inclusive o posicionamento das marcas próprias. Morton e Zettelmeyer (2004) consideram que espaço nas gôndolas e prateleiras do varejista é um recurso restrito, reforçando que ao decidir por oferecer marcas próprias em determinada categoria, o varejista teria que escolher uma marca de fabricante para não ser mais oferecida (ou para ser colocada em posições não muito visíveis e atraentes aos consumidores), dada a restrição de espaço. Para isso, a decisão do varejista deveria considerar a opção que maximize o lucro na categoria, aumente o poder de negociação e também teria que definir o posicionamento adequado das marcas próprias para a consecução desses objetivos.

Steiner (2004) destaca que a competição entre as marcas de fabricante líderes de mercado e as marcas próprias das grandes redes de varejo é única e contribui para maximizar o bem estar social no setor de bens de consumo. Segundo o autor, devido a

relacionamentos horizontais e verticais que são combinados para formar a estrutura de competição entre as marcas próprias e as marcas líderes, há um aumento no nível de lucratividade e, concomitantemente, há estímulo para que os fabricantes busquem inovações. Steiner (2004) afirma ainda que o bem estar social é maximizado quando as marcas de fabricante são desafiadas pelas marcas próprias principalmente porque podem ocorrer algumas determinadas estruturas de competição no mercado:

- a) dominação pelo varejo: setor de produção é caracterizado por fabricantes pequenos; assim, o consumidor não se importa em substituir os produtos com marca de fabricante por marcas próprias ou mesmo por outras marcas com preço mais competitivo;
- b) dominação por marcas de fabricante: caracterizado pela presença de marcas de fabricante fortes, com altos investimentos em divulgação de marca, inovação de produtos e freqüentes extensões de linha; essas marcas raramente competem por preço, e os consumidores estão dispostos a trocar de varejista se a marca em questão não estiver disponível;
- c) dependência mútua: nenhum dos tipos de marca tem o monopólio ou o domínio total do mercado, e como ambas possuem poder moderado de negociação; a melhor alternativa é encontrar o nível adequado em que tanto fabricante quanto varejista estejam satisfeitos, pois o lucro de um depende do resultado do outro também;
- d) regime misto: segundo o autor, no caso do setor de bens de consumo, essa é a estrutura ideal, pois as marcas de fabricante líderes são constantemente desafiadas pelas marcas próprias dos grandes varejistas que, por sua vez, são também os principais clientes do fabricante, há tendência, nesse cenário, a preços menores com margens e custos menores (principalmente em função de economias de escala e freqüentes inovações de produtos);
- e) dominação por marcas próprias: como as marcas de fabricantes estão sem poder de mercado, as marcas próprias não sofrem restrições de preço em relação às marcas de fabricante e a distribuição permanece sob controle das grandes redes de varejo.

Steiner (2004) destaca cinco áreas principais de competição entre as marcas próprias e as marcas de fabricante: preço, espaço nas gôndolas e prateleiras do varejo, qualidade, inovação e divulgação de marca. Em relação à competição entre varejo e fabricantes, Steiner (2004) destaca que duas empresas competem entre si quando uma é capaz de tirar vendas, margem de lucro ou participação de mercado da outra. Portanto, em determinada categoria de produtos, empresas fabricantes desses produtos competem horizontalmente entre si, assim como há competição entre diferentes varejistas. Nesse caso, fabricantes e varejistas desempenham funções complementares. No entanto, no caso de

marcas próprias, há uma dimensão de competição, na medida em que eles passam a também competir com marcas diferentes nas mesmas categorias de produto, com competição vertical.

Considerando o aumento do poder do varejo em relação aos outros membros do canal de distribuição, associado à demanda do varejo por produtos com melhor qualidade, inovação e diferencial para serem marcas próprias, é comum o aumento dos requisitos de seleção e avaliação dos fornecedores.

Nota-se que o varejo, especialmente as grandes redes, tende a adotar diferentes formas de relacionamento com fornecedores, dependendo do produto, categoria, dentre outros. O quadro a seguir traz algumas das formas de relacionamento entre fabricantes e varejistas.

<b>Fornecedor</b>	<b>Relacionamento</b>
Fornecedores principais	Contratações regulares em função de habilidades específicas Aumento dos negócios de acordo com a competência
Fornecedores parceiros	Fornecimento atual Objetivos estratégicos compartilhados Adaptações operacionais
Fornecedores novos e intermitentes	Mercados de produtos emergentes Requisitos de compra ocasional (sazonal) Tendências/modas
Fornecedores inativos	Fornecedores inativos Fornecedores descredenciados Fornecimento de emergência

**Quadro 12** – Possibilidades de relacionamento dos varejistas com seus fornecedores  
**Fonte:** VARLEY, 2006.

De acordo com Varley (2006), o varejo pode classificar seus fornecedores em algumas categorias, como: principais, parceiros, novos/intermitentes e inativos. Os fornecedores principais são aqueles com contratos regulares de fornecimento e que possuem habilidades e competências específicas. Por sua vez, os fornecedores parceiros são aqueles que desenvolvem atividades de forma conjunta com o varejista (como desenvolvimento compartilhado de marcas próprias, por exemplo) e que possuem contratos de fornecimento em andamento.

Os fornecedores considerados novos ou intermitentes são aqueles que iniciaram o relacionamento recentemente com o varejista ou aqueles que fornecem produtos sazonais. E os fornecedores inativos são aqueles que atualmente não possuem relacionamento com o varejista, mas podem ser considerados em situações emergenciais.

O tópico a seguir apresenta informações sobre os processos de seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias para varejistas de alimentos.

### 2.3.2.3 Seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias

Ao adotar estratégia de marcas próprias, o varejo assume funções de desenvolvimento e gerenciamento de marcas e produtos. No entanto, como não tem condições de fabricar os produtos para serem comercializados com suas marcas, o varejo deve realizar processos de seleção e avaliação de fornecedores com relação ao fornecimento e às necessidades do varejo, inclusive em termos do posicionamento dos produtos com marcas próprias. McCarthy e Perreault (1997) destacam a questão dos clientes organizacionais, como é o caso do varejo que compra os produtos dos fabricantes, inclusive as marcas próprias. Os autores destacam que há três tipos de processos de compra organizacional: compra nova, que ocorre quando uma organização identifica uma nova necessidade, sendo necessário que o comprador busque informações; recompra direta, que é uma nova compra rotineira, como outras que podem já ter sido feitas anteriormente; e recompra modificada, processo no qual alguma modificação ou revisão é feita na situação de compra.

Na estrutura das empresas varejistas, há os compradores, responsáveis pela seleção dos produtos a serem oferecidos nas lojas e por definir a estratégia para colocação desses produtos no mercado. Em geral, é função do comprador planejar e controlar vendas e lucros de determinadas categorias de produtos; planejar o sortimento, bem como tamanho, marcas e quantidades que irão compor a oferta do varejista; negociar e avaliar os fornecedores; e verificar como os produtos estão dispostos nas lojas (BERMAN, EVANS, 2004).

Alguns autores destacam a relação entre a função de compras e a estratégia corporativa das empresas atualmente (BAILY et al, 2000; HUTT, SPEH, 2001). No caso de empresas comerciais, como as empresas varejistas, a função de compras é especialmente relevante para garantir a disponibilidade de produtos no tempo certo e pelo menor custo possível (ALVES, 2001; VAN WEELE, 2005). A função de compras nas empresas comerciais não consiste somente na negociação com os fornecedores; ela inclui também controle de qualidade, custos, prazos de entrega, quantidade e qualidade/conformidade, flexibilidade dos fornecedores, conceitos e técnicas de gestão de suprimentos, principalmente quando se trata da seleção de fornecedores de marcas próprias (MARTINS, 1999; BAILY et al, 2000; SLACK et al, 2002; VAN WEELE, 2005). Por sua vez, Martins (1999), Alves (2001) e Ballou (2001) consideram que a função de compras inclui outras atividades, tais como: pesquisa de produtos e serviços; seleção e desenvolvimento de fornecedores; avaliação do desempenho do fornecedor; negociação de preços e condições de pagamento; celebração

de contratos; emissão e controle de ordens de compras; recebimento e conferência do material.

De acordo com Fearne et al (2005), os varejistas ingleses reconhecem que os custos de transação podem ser reduzidos com um número menor de fornecedores, mas que são de maior porte, mais sofisticados e/ou mais tradicionais/reconhecidos no mercado. Isso porque, com esses fornecedores, os riscos de problemas associados a qualidade e segurança alimentar são reduzidos. Os autores destacam ainda que o maior controle que os varejistas têm sobre o acesso aos consumidores também aumenta seu poder de barganha no canal de distribuição (FEARNE et al, 2005). Quando se trata da seleção de fornecedores de marcas próprias, essas variáveis tornam-se ainda mais importantes para o varejo.

Baily et al (2000) lembram que os fabricantes podem optar por fornecer marcas próprias de duas maneiras: oferecendo produtos de sua linha de produção padrão, ou seja, produtos iguais aos comercializados com marca de fabricante, mas com a marca do varejista; ou oferecendo produtos em que o varejista especifica detalhadamente todos os atributos referentes a matérias-primas, composição, ingredientes, processos e métodos de controle de qualidade.

Considerando que o varejista precisa identificar formas de reduzir a incerteza e os riscos de problemas com os produtos com marcas próprias, nota-se que os varejistas muitas vezes indicam especificações sobre a composição dos produtos (ingredientes, métodos de produção) e utilizam selos ou certificados de garantia para controle da qualidade (Batra, Sinha, 2000). No caso brasileiro, por exemplo, essas podem ser ações que também auxiliam na percepção dos consumidores sobre as marcas próprias (garantias de qualidade). No entanto, mesmo quando o varejista adota postura de determinar as características e especificações dos produtos, o contrato de fornecimento ainda depende da análise de viabilidade dos fornecedores, ou seja, os fabricantes podem constatar que a proposta é inviável (ou, pelo menos, não ao preço desejado pelo varejista). Nesse sentido, Toillier (2003) mostra que mesmo que o fabricante tenha capacidade ociosa, ele precisa analisar a decisão de produzir marcas próprias considerando também as eventuais necessidades de investimentos, que podem causar aumento de custos (ampliação de capacidade produtiva, adequação ou adaptação da linha de produção, por exemplo).

Assim, quando o varejista decide adotar estratégia de marcas próprias, é preciso também pensar na estrutura de seleção e avaliação dos fornecedores desses produtos, além do desenvolvimento dos produtos, embalagens e ações promocionais.

A escolha dos fornecedores de marcas próprias é de extrema importância para o varejo. Rosenbröijer (2001) destaca a importância do relacionamento entre varejista e fornecedores para que a estratégia de marcas próprias tenha sucesso. É a partir desse relacionamento que o varejista consegue garantir padrão de qualidade, continuidade no fornecimento e preços adequados para as marcas próprias, por exemplo. Assim, o varejo pode optar por selecionar novos fornecedores ou mesmo negociar com fornecedores atuais. Cabe destacar a importância de se ter relacionamentos de longo prazo entre varejistas e fabricantes como forma de se alcançar vantagem competitiva sustentável (LEVY, WEITZ, 2007). E com a demanda por produtos com marca própria com maior qualidade, os varejistas estão se tornando ainda mais exigentes na seleção de potenciais fornecedores (DE CHERNATONY, McDONALD, 2000).

Moore (2004) apresenta as etapas mais comuns nos processos de seleção de novos fornecedores:

- a) pesquisa e identificação de novos fornecedores;
- b) contato e questionamento inicial com o fornecedor em potencial;
- c) visita às instalações produtivas do fornecedor;
- d) amostra dos produtos;
- e) negociação dos termos de compra e venda;
- f) período de análises;
- g) formalização da parceria entre varejista e fornecedor.

Lambert et al (1998) descrevem o processo de seleção de fornecedores em quatro etapas: identificação de todos os fornecedores potenciais para determinado produto, indicando os critérios (fatores) pelos quais cada candidato a fornecedor será avaliado; medir o desempenho de cada candidato a fornecedor em cada um dos fatores indicados; calcular o peso dos fatores na situação da empresa; comparar a pontuação dos candidatos. Para Baily et al (2000), os critérios de seleção a serem considerados são: desempenho anterior; reputação; visita às instalações e avaliação dos métodos e sistemas de produção; certificação de qualidade fornecida por empresas independentes; avaliação de amostras de produtos. Oliveira (2005) considera que a verificação da idoneidade e credibilidade do fornecedor, da estabilidade financeira e situação fiscal, a análise da capacidade produtiva (ociosa e de instalação), o histórico do fornecedor, o tamanho da empresa, o resultado das auditorias nas fábricas, a capacidade de manutenção da qualidade do produto, a análise do sistema de logística e distribuição e o sistema de atendimento aos consumidores, são os critérios principais a serem considerados na seleção dos fornecedores.

Há que se considerar, também outros fatores:

- a) localização geográfica dos fornecedores (proximidade de matérias-primas) (BAILY et al, 2000);
- b) apoio de marketing do fornecedor para o varejista, de forma a auxiliá-lo no desenvolvimento de ações promocionais (TOILLIER, 2003);
- c) qualidade e segurança do produto, inclusive nas questões éticas e ambientais, visando a proteção da imagem também do varejista (VAN WEELE, 2005);
- d) possibilidade de firmar acordos ou parcerias de longo prazo, visando redução de riscos e garantias de qualidade e entrega dos produtos. Souza, Nemer (1993) e Blythe, Zimmerman (2005) afirmam que o investimento em relacionamentos de longo prazo reduz os riscos do empreendimento e a complexidade do relacionamento com o fornecedor; desta forma, o estabelecimento de acordos recíprocos de longo prazo é uma forma de garantir o padrão de qualidade dos produtos e o abastecimento regular;
- e) auditorias frequentes de produção com inspeção no controle de qualidade (produto, embalagem, experimentação, “teste cego”) (OLIVEIRA, 2005).

Definidos os critérios de seleção e escolhidos os fornecedores, faz-se necessário formalizar os termos do acordo na forma de contratos, por exemplo. Cabe destacar que a partir das entrevistas realizadas na Inglaterra foi possível verificar que não há a preocupação com os contratos neste país.

Após o início das atividades do fornecedor selecionado, faz-se necessária a monitoração constante dos trabalhos desenvolvidos. É importante utilizar os mesmos critérios adotados no processo de seleção, pois foi ele que indicou o perfil e as habilidades desejadas nos candidatos.

Varley (2006) destaca alguns critérios iniciais de avaliação dos fornecedores: linha de produtos e qualidade técnica; preço; entrega; e serviços. Cox e Brittain (2004) consideram como fatores essenciais para a seleção dos fornecedores: preço; condições de pagamento e descontos; entregas; serviço. Para esses autores, é importante que o varejista mantenha lista atualizada de fornecedores atuais, mas que continue buscando novas opções no mercado, inclusive para avaliação comparativa em relação aos atuais fornecedores, principalmente em termos de preços e descontos, eficiência na entrega e nos serviços oferecidos, além de possibilidades de introdução de novas linhas e inovação. As formas e etapas de seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias no Brasil e na Inglaterra são apresentadas no capítulo 4, de Análise de resultados.

O próximo capítulo traz os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta tese. Detalhes sobre as categorias escolhidas para o estudo e as etapas da pesquisa de campo também são contemplados neste capítulo.

Na sequência, o capítulo 4 traz os resultados obtidos em cada país e a análise das empresas da Inglaterra e do Brasil. E, finalmente, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, recomendações a varejistas de alimentos para a adoção de marcas próprias, limitações e dificuldades no estudo, além de propostas para pesquisas futuras.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentados os aspectos referentes à metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento desta tese. Inicialmente são apresentados os procedimentos metodológicos, com a classificação do estudo em qualitativo, descritivo e estudo de casos múltiplos. No item seguinte são descritas as proposições e unidades de análise.

Os aspectos referentes às fontes, coleta e análise de dados são apresentados no tópico 3.3 e, na sequência, é detalhado o desenvolvimento da pesquisa de campo. No item 3.5 são apresentados aspectos referentes às entrevistas com roteiro semi-estruturado e no item 3.6, o modelo de pesquisa. Finalmente no item 3.7 é apresentado o diário de campo da pesquisadora durante o Doutorado.

#### **3.1 Procedimentos metodológicos**

Inicialmente, faz-se necessário definir metodologia e métodos. De acordo com Silverman (2005), a metodologia define como se deve estudar um determinado fenômeno. Os métodos, por sua vez, são técnicas de pesquisa específicas.

Para a consecução dos objetivos deste estudo, foi usada uma abordagem qualitativa. Para Richardson (1999), a principal diferença entre o método qualitativo e o quantitativo é o fato daquele não utilizar ferramental estatístico na análise do problema em estudo, enquanto este pretende medir e numerar unidades e categorias. No presente estudo não há preocupação com a mensuração nos casos analisados. O foco permanece na análise das estratégias de marketing – especialmente estratégias de marca, incluindo marcas próprias – no varejo de alimentos.

Denzin e Lincoln (1998a) concordam com essa diferenciação entre os métodos qualitativo e quantitativo. Complementando a definição de pesquisa qualitativa, Strauss e Corbin (1998) afirmam que se trata de qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançáveis através de procedimentos estatísticos ou outras formas de quantificação.

Patton (2002) lembra que o pesquisador pode escolher estratégias qualitativas que sejam mais adequadas à sua situação de pesquisa. Para o autor, métodos qualitativos são, antes de tudo, métodos de pesquisa. São meios de se descobrir o que pessoas fazem, pensam, sabem e sentem a partir de observação, entrevista e análise de documentos. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram utilizadas entrevistas e observações, além de fontes

secundárias (análise de documentos).

Strauss e Corbin também apresentam os três principais componentes de uma pesquisa qualitativa (1998):

- a) informação coletada a partir de fontes variadas, como entrevistas, observação, documentos, gravações e filmes;
- b) os procedimentos usados pelos pesquisadores para interpretar e organizar as informações; nesta pesquisa foram utilizados agrupamento de dados em categorias de acordo com suas propriedades e dimensões e os dados foram relacionados a partir das proposições do estudo, além da redação de documentos e diagramação;
- c) relatórios escritos e verbais, apresentados na forma de artigos científicos, palestras ou livros e, no caso desta pesquisa, a própria tese e o sumário executivo a ser encaminhado às empresas participantes após a defesa (em duas versões: português e inglês).

Assim, a abordagem qualitativa é adequadamente usada neste estudo porque seus objetivos exigem um melhor entendimento do fenômeno em estudo e seu contexto, buscando descrições e inferências sobre a realidade e seu significado (STAKE, 1995; PATTON, 2002; GILLHAM, 2003).

Esta pesquisa é também classificada como um estudo descritivo porque, segundo Vieira (2002), a partir dela é possível expor as características de um certo fenômeno em estudo, mas sem a intenção ou a responsabilidade de explicá-lo. Ou, nos dizeres de Wisker (2001), tem como objetivo descobrir mais sobre determinado fenômeno, entendê-lo a partir de informações detalhadas. Mesmo que coleta e descrição de informações sejam verdadeiras somente para um determinado momento, ainda auxilia no entendimento do fenômeno.

Bryman (1989) apresenta sete características da pesquisa descritiva, confirmando a classificação do presente estudo, a saber:

- a) ênfase nas interpretações dos fatos e acontecimentos;
- b) definição/apresentação de contexto;
- c) ênfase no processo;
- d) ausência de estruturação, ou seja, o significado teórico do estudo é fortemente determinado durante e mesmo depois do estudo prático, do contato do pesquisador com os objetos e sujeitos estudados, garantido ao estudo flexibilidade;
- e) utilização de três fontes de dados principais – dados de campo obtidos a partir da observação dos participantes, transcrição de entrevistas e documentos;
- f) o fato de que a realidade organizacional é algo de grande interesse ao pesquisador e é deliberadamente planejada pelas pessoas que nela atuam;

g) e o fato do pesquisador ter e manter grande proximidade com o fenômeno em estudo.

Por fim, na pesquisa foi utilizado procedimento de estudo de caso. Yin (2003a) define o estudo de caso como a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, principalmente nos casos em que os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidenciados. E complementa afirmando que nesse tipo de estudo há mais variáveis que pontos de dados e várias fontes de evidências, fazendo com que o pesquisador possa se beneficiar da elaboração anterior de proposições para nortear a coleta e análise dos dados.

De acordo com Donmoyer (2002), há três vantagens do estudo de caso quando comparado à experiência direta: acessibilidade, possibilidade de ver através dos olhos do pesquisador e redução de reações defensivas e de resistência ao aprendizado.

Como a pesquisa empírica é desenvolvida com diferentes empresas, varejistas e fornecedores, no Brasil e na Inglaterra, a estratégia de pesquisa adotada é a de estudo de casos múltiplos (STAKE, 1995; YIN, 2003b; STAKE, 2005). A decisão de adotar estratégia de estudo de casos múltiplos não é simples. Cada caso deve ser escolhido de forma a atender um propósito específico dentro do escopo geral da pesquisa. Para Yin, a melhor forma é considerar os casos múltiplos como se fossem experimentos múltiplos, seguindo lógica de replicação (YIN, 2003a).

Assim, qualquer uso de estudo de casos múltiplos deve seguir replicação, e não uma lógica de amostragem, e o investigador deve escolher cada caso cuidadosamente. Os casos devem funcionar de maneira similar a experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica), previsíveis explicitamente na investigação (YIN, 2003a). Os casos múltiplos permitem maior segurança na generalização das conclusões do pesquisador a partir das observações feitas na medida em que se consegue demonstrar as semelhanças e diferenças entre os casos com base nas condições determinadas (e previstas) na fundamentação teórica.

Yin (1993) também apresenta a importância da teoria em estudos de caso como este, especialmente porque ela pode auxiliar a selecionar os casos a serem estudados e a generalizar os resultados para outros casos. E complementa afirmando que o desenvolvimento de um amplo esquema teórico é uma etapa fundamental nos procedimentos de replicação. O esquema teórico deve estabelecer as condições sobre as quais um determinado fenômeno deve ser encontrado (replicação literal) assim como as condições nas quais ele não deve ser encontrado (replicação teórica). Posteriormente, o esquema teórico pode auxiliar na generalização para novos casos (YIN, 2003a). O referencial teórico aparece no capítulo 2, e as

recomendações estão nos capítulos 4 e 5 desta tese.

### **3.2 Proposições e unidade de análise**

De acordo com Yin (2003a), nos estudos de caso, cinco componentes do projeto de pesquisa são especialmente importantes:

- a) as questões do estudo;
- b) suas proposições, quando existentes;
- c) suas unidades de análise;
- d) a lógica ligando os dados às proposições; e
- e) os critérios de interpretação dos resultados.

As questões e os objetivos de pesquisa estão descritos na Introdução. Considerando a importância da teoria para os estudos de caso, e partindo do referencial teórico, algumas proposições podem ser estabelecidas para este estudo:

1. A decisão estratégica de comercialização de marcas próprias agrega maiores benefícios para o varejo porque possibilita diminuir sua dependência dos fornecedores para obtenção de produtos com marcas de fabricante (MORTON, ZETTELMAYER, 2004).
2. Os fabricantes podem ser beneficiados com a produção de marcas próprias quando optam por aproveitar sua capacidade ociosa para produzir esses itens, obtendo ganhos de escala (ROSENBLOOM, 2002).
3. Para o fabricante, a opção pela produção de marcas próprias pode ser prejudicial, em especial quando estes itens passam a concorrer diretamente com os produtos com marca do fabricante (WU, WANG, 2005).
4. A adoção de estratégia de marcas próprias pode trazer mais vantagens e benefícios ao relacionamento entre fabricante e varejo do que prejuízos e conflitos (BERMAN, 1996).
5. Itens com marcas próprias permitem ao varejo aumentar seu sortimento e também oferecer produtos com preços menores (BALTAS, 2003).

As unidades de análise são os varejistas de alimentos na Inglaterra e no Brasil.

Os critérios para interpretação dos resultados (e interligação entre eles e as proposições do estudo) são apresentados na próxima seção.

### 3.3 Fontes, coleta e análise de dados nos estudos de caso

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados dados primários e secundários, tendo os primeiros sido obtidos basicamente a partir de entrevistas com roteiros semi-estruturados em fabricantes e varejistas que já trabalham com produtos com marcas próprias no Brasil e na Inglaterra. Os dados secundários, por sua vez, foram obtidos em jornais, revistas especializadas, artigos e outros estudos práticos, e nortearam a pesquisa bibliográfica anterior aos estudos práticos para coleta dos dados primários.

Muitos autores discutem a importância da coleta de dados nos estudos de caso. Yin (2003a) apresenta alguns tópicos que devem ser considerados pelos pesquisadores no preparo para a coleta de dados: habilidades desejáveis no investigador (habilidades que podem ser aprendidas e praticadas); treinamento para um caso de estudo específico; desenvolvimento de protocolo para a investigação (os protocolos de pesquisa do estudo estão nos apêndices); condução de estudo de caso piloto. E o autor complementa que as evidências para estudos de casos podem vir de seis fontes: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação-participação e artefatos físicos.

Patton (2002) afirma que pesquisas qualitativas (como é o caso deste estudo) derivam de três tipos de coleta de dados: (1) entrevistas; (2) observação direta; e (3) documentos escritos. Nas entrevistas é possível obter informações sobre experiências, opiniões, sentimentos e conhecimento das pessoas. As observações consistem de descrições detalhadas de atividades, comportamentos, ações e interações inter-pessoais e de processos organizacionais. A análise de documentos inclui publicações, diários e documentos da organização, respostas escritas e abertas a questões dos pesquisadores, correspondências e memorandos, por exemplo. O autor reforça ainda que em geral os dados para pesquisas qualitativas são originados de pesquisa de campo.

Para Ritchie (2005), há que se considerar dois grandes grupos de coleta de dados qualitativos: os que enfatizam dados originados de forma natural (como observação dos participantes, análise de documentos, análise de discurso e análise de conversas), e os dados que são gerados através de intervenções da pesquisa (métodos biográficos, entrevistas individuais, entrevistas em pares ou grupos, *focus group* e grupos de discussões).

Straus e Corbin (1998) mencionam que os dados devem consistir de entrevistas

e observações, mas também deve incluir documentos, filmes, videotapes e mesmo dados que foram quantificados para outros propósitos de censo. A respeito dos documentos, Atkinson e Coffey (1997) afirmam que os documentos não devem ser usados somente para corroborar ou validar dados oriundos de outras fontes. Eles devem ser considerados como dados propriamente ditos.

Na presente pesquisa, foram utilizadas diversas fontes de dados dentre as citadas por esses autores. Foram utilizadas entrevistas individuais (com varejistas e fornecedores selecionados), observação direta (das lojas de varejistas nos dois países) e análise de documentos diversos, como relatórios corporativos das empresas entrevistadas, informações disponíveis nos sites dessas empresas, pesquisas e relatórios feitos por empresas terceirizadas especializadas no estudo do varejo e de marcas próprias nos dois países (como ACNielsen, IGD e Mintel).

Definidas as fontes de coleta de dados, foi preciso definir as formas de análise das informações coletadas. É importante interpretar, examinar, organizar, classificar, categorizar, tabular, testar e analisar todos os dados coletados para a consecução dos objetivos do estudo (STAKE, 1995; YIN, 2003a).

Como neste estudo de casos múltiplos foram utilizadas fontes primárias e secundárias, fez-se necessário utilizar diferentes abordagens de análise dos dados coletados. Os dados secundários foram estudados pela análise documental, e as entrevistas (fonte primária), pela análise de conteúdo. Richardson (1999) esclarece diferenças importantes entre essas duas formas de análise, pois enquanto a análise documental trabalha com documentos, é essencialmente temática e tem como objetivo básico a definição exata dos fenômenos sociais, a análise de conteúdo trabalha com mensagens e tem como objetivo identificar a diferença entre a realidade e a mensagem transmitida.

Ritchie (2005) define a abordagem de análise documental como sendo aquela que envolve o estudo de documentos existentes, seja para entender seu conteúdo substantivo ou para identificar significados mais profundos que podem ser revelados pelo estilo e cobertura.

Spencer, Ritchie e O'Connor (2005) complementam a definição da abordagem da análise de conteúdo. Para eles, na análise de conteúdo, tanto o conteúdo quanto o contexto devem ser analisados: os temas são identificados, com o pesquisador focando na forma como o tema é tratado ou apresentado e a frequência com que isso ocorre. A análise dos casos estudados está no capítulo 4 desta tese.

### 3.4 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo do presente estudo foi desenvolvida em duas fases. A primeira fase incluiu pesquisa na Inglaterra, com as entrevistas em três varejistas de alimentos e três fabricantes de marcas próprias. Na segunda fase, realizada no Brasil, também foram entrevistados três varejistas de alimentos e três fornecedores de marcas próprias.

As entrevistas na Inglaterra foram realizadas com o objetivo de explorar casos reais de introdução de marcas próprias em empresas neste país, pois este foi o pioneiro a oferecer marcas próprias (Berman, 1996) e também em função do desempenho desses produtos no mercado inglês. A participação de mercado das marcas próprias em alimentos e bebidas na Inglaterra chega a 50% (MINTEL, 2006c).

As entrevistas nas empresas brasileiras foram realizadas para possibilitar a análise da realidade do mercado local, com a definição de recomendações que possam ser aplicadas também aos varejistas de alimentos no Brasil. Considerando as unidades de análise, é importante destacar que as entrevistas foram realizadas com gerentes e diretores diretamente responsáveis pela gestão de marcas próprias e estratégias de marca e marketing nas empresas estudadas.

A respeito de entrevistas, Holstein e Gubrium (1997) comentam que elas são uma forma de se conseguir dados empíricos sobre o mundo social a partir das conversas com as pessoas sobre suas vidas.

Durante a pesquisa na Inglaterra, a autora pôde observar as lojas dos varejistas de alimentos, assim como seu desempenho no mercado e a relação com o consumidor. Além disso, a revisão da literatura foi ampliada e atualizada pelo acesso a artigos e outras publicações disponíveis naquele país.

Gillham (2000) explica que a simples observação tem três elementos principais: assistir ao que as pessoas fazem; ouvir o que dizem; fazer perguntas ocasionais para esclarecer alguns pontos. A observação tem validade na medida em que é a forma mais direta de obtenção de dados, pois trata-se de conseguir aquilo que as pessoas realmente fazem, não somente o que escrevem ou dizem que fazem. A observação pode ser usada de várias formas: como uma técnica exploratória; como fase inicial de uma pesquisa em que outros métodos serão utilizados; como técnica suplementar para garantir ilustração; ou como parte de uma abordagem de pesquisa com métodos múltiplos.

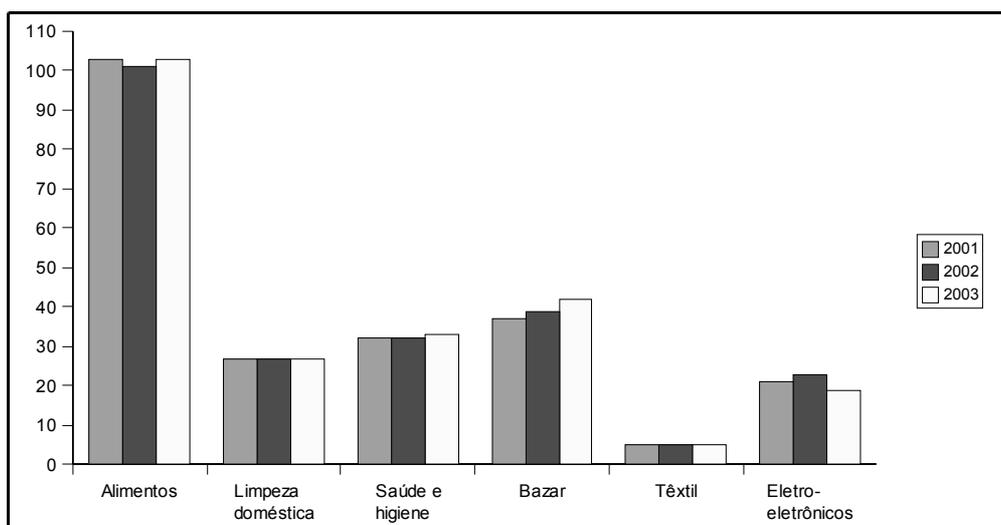
Os varejistas ingleses foram escolhidos de acordo com sua posição no ranking de maiores varejistas (em termos de faturamento) da Inglaterra constante no relatório do IGD

(2005). Da mesma forma, os varejistas brasileiros também foram escolhidos entre os maiores (também considerando faturamento) de acordo com o ranking publicado anualmente na revista SuperHiper (2007). Os critérios usados para selecionar os varejistas foram que eles deveriam estar entre os dez primeiros no ranking de cada país, e deveriam oferecer produtos com marcas próprias no setor de alimentos secos. Para a definição do setor de alimentos secos (e das cinco categorias de produtos estudados: biscoitos doces, café, molhos, massa seca e vegetais e frutas em lata), foram analisados diferentes dados, como o contexto, a oferta e a participação de mercado dos produtos com marcas próprias nos dois países. O detalhamento das razões desta decisão são apresentados a seguir, ainda neste capítulo.

A fim de complementar as informações sobre seleção e avaliação de fornecedores, três fornecedores de marcas próprias brasileiros e três ingleses também foram entrevistados. Na Inglaterra, os fornecedores foram selecionados a partir de indicações dos varejistas (considerando as categorias selecionadas para o estudo). No caso do Brasil, como os dados dos fabricantes estão também nas embalagens dos produtos com marcas próprias, foi possível levantar opções de empresas nas cinco categorias selecionadas a partir da observação dos produtos nas lojas dos varejistas. Com isso, o contato com os fabricantes pôde ser iniciado concomitantemente ao contato com os varejistas.

O foco deste estudo são as marcas próprias em alimentos secos. Na Inglaterra, os produtos com marcas próprias estão em uma fase diferente de desenvolvimento se comparados a esses produtos no Brasil. Os resultados de uma pesquisa desenvolvida em 2005 pela ACNielsen mostra que os consumidores britânicos incluem produtos com marcas próprias em 82% de suas ocasiões de compra. No entanto, no Brasil, a participação de mercado das marcas próprias gira em torno de 4% (ACNIELSEN, 2005). Essa mesma diferença pode ser percebida na oferta de marcas próprias. Assim, é importante apresentar alguns critérios sobre a escolha dos setores e categorias no presente estudo.

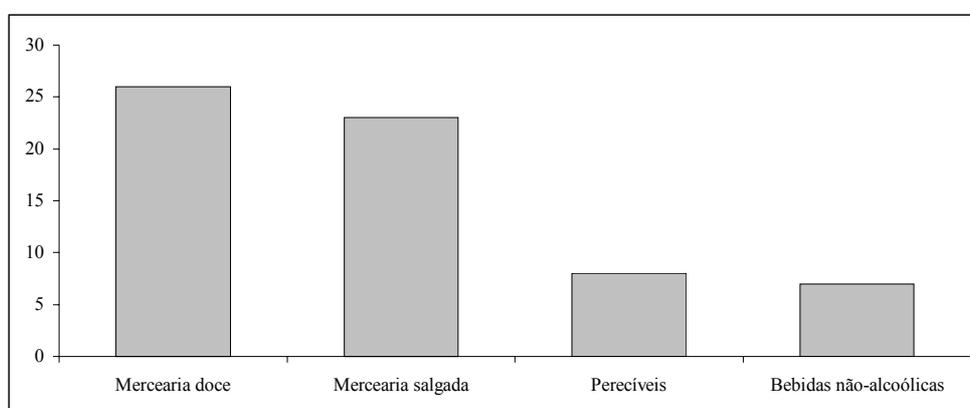
Inicialmente, cabe destacar que o setor de alimentos no Brasil é o que apresenta o maior número de categorias em que produtos com marcas próprias são oferecidos, como mostra o gráfico 1.



**Gráfico 1** – Número de categorias com marcas próprias por cesta no Brasil

**Fonte:** ACNielsen, disponível em Brito et al, 2004.

Considerando somente o setor de alimentos, os alimentos secos são escolhidos para este estudo porque incluem o maior número de categorias com oferta de marcas próprias no Brasil. No gráfico 2, os alimentos secos são representados pelas cestas mercearia doce e mercearia salgada.



**Gráfico 2** – Número de categorias por cesta no Brasil (2003)

**Fonte:** ACNielsen, disponível em BRITO et al, 2004.

Os dados disponíveis sobre marcas próprias no Brasil aparecem de forma agrupada, ou seja, considerando a cesta de produtos e não o desempenho de cada categoria que compõe a cesta em separado, inclusive porque a gestão dessas marcas tende a ser feita de forma conjunta tanto por varejistas quanto por atacadistas brasileiros que possuem marcas próprias. A partir de outros estudos e de considerações das empresas contatadas para o desenvolvimento do trabalho, nota-se que fatores como a penetração de mercado e o

desempenho das marcas próprias na categoria de alimentos secos são diferentes daqueles percebidos em outras categorias, como higiene pessoal, limpeza, bebidas e vestuário, por exemplo.

O gráfico 1 (Número de categorias com marcas próprias por cesta no Brasil) corrobora que o número de categorias em que há oferta de marcas próprias no Brasil é significativamente maior na cesta de alimentos do que em outras cestas (limpeza, higiene e beleza, bazar, têxtil e eletro-eletrônicos), e que se manteve praticamente estável entre 2001 e 2003.

No entanto, considerando a estrutura de varejo e os dados disponíveis na Inglaterra, foi preciso definir, dentro da cesta de alimentos secos, algumas categorias a serem enfatizadas de forma mais profunda no presente estudo. Isso porque na Inglaterra os dados e a gestão das categorias em que há marcas próprias é feita de forma individualizada, sendo necessário definir alguns parâmetros que permitam a comparação entre a gestão de marcas próprias nos dois países.

Assim, para a definição das categorias estudadas foram considerados:

- a) no contexto brasileiro: dados de consumo e a disponibilidade de produtos com marcas próprias em maior número de varejistas; também foram consultados pesquisadores e estudiosos do setor varejista para corroborar a escolha dessas categorias;
- b) no contexto inglês: desempenho das marcas próprias em cada uma dessas categorias, buscando identificar cenários diferentes, ou seja, categorias nas quais os produtos com marcas próprias tivessem performance diferente.

Outras informações detalhadas sobre os contatos e etapas de escolha das categorias e da pesquisa de campo estão reunidas no item 3.7 deste capítulo, que contém o diário de campo.

Uma pesquisa com consumidores brasileiros mostra que algumas categorias apresentam maior penetração nas compras desses consumidores (tabela 2).

**Tabela 2** – Alimentos: Penetração, frequência e porcentagem de gasto médio (base na categoria)

Categoria	Penetração			Frequência de compra			Gasto médio		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Margarina	12,2	11,9	9,1	18,3	17,4	17,5	18,8	16,7	9,1
Óleo	12,8	24,3	22,7	18,2	20	20	17,5	20,3	17,4
Biscoito doce	17,5	18,1	13,1	23,5	18,9	17	20	18,2	10
Biscoito salgado	4,6	6,7	6	20	22,5	28,6	33,3	20	20
Café torrado	17,4	14,1	13,7	17,6	21,5	23,2	12,9	25	20
Massa seca	16,7	16,1	20,3	2	1,8	1,8	2	2	2

**Fonte:** Latin Panel, disponível em BRITO et al, 2004.

Assim, as categorias escolhidas são apresentadas a seguir.

### Biscoitos doces

Considerando a definição da Mintel (2005b, 2007b), esta categoria inclui biscoitos e bolachas para consumo diário e ocasiões especiais, biscoitos de chocolate, infantis, saudáveis e também seleções sazonais.

Na Inglaterra, as marcas próprias nesta categoria apresentam 18% de participação de mercado (2006), o que lhes garante o segundo lugar em um ranking no qual o líder tem 23% do mercado. A segunda marca de fabricante aparece com 16% e a terceira, com 10% (MINTEL, 2007b). Assim, nessa categoria o mercado é bastante competitivo, com vendas divididas entre diferentes opções de marcas.

### Café

Nos dois países, esta categoria é dividida em dois setores: café instantâneo e café torrado e moído. Neste estudo é considerando somente o café torrado e moído, que inclui (MINTEL, 2006a, 2008):

- a) grãos, vendidos a granel ou em embalagens (já empacotados);
- b) café para máquinas e filtro, para uso em cafeterias, expresso ou cappuccino;
- c) para uso em produtos com filtro (1 xícara);
- d) sacos (pacotes) de café;
- e) discos, embalagens individuais para máquinas.

Na Inglaterra, esta categoria pode ser caracterizada por mercado fragmentado, pois muitos dos fornecedores eram, inicialmente, de base familiar, especializada em café (MINTEL, 2006a, 2008). As marcas próprias têm cerca de 40% de participação de mercado nesta categoria. A marca de fabricante que aparece primeiro tem apenas 12%, seguida por outras três marcas com 8% cada (MINTEL, 2006a, 2008).

### Molhos

De acordo com a definição da Mintel (2006b), os molhos aqui pesquisados são aqueles usados durante a preparação da comida, preferencialmente na cozinha e não na mesa. Isso inclui tanto os molhos acrescentados aos demais ingredientes nas fases iniciais do preparo da comida, quanto aqueles que são adicionados pouco antes do término do preparo ou mesmo somente colocados no momento de servir.

O mercado também é dividido na Inglaterra entre os molhos em temperatura

ambiente ou frios, que são comprados em latas, potes, pacotes, cartelas ou vidros; e os molhos secos, comprados em cartelas ou pacotes e que requerem a adição de água para re-hidratação antes do uso.

Este estudo considera somente os molhos em temperatura ambiente para uso no início/durante o cozimento. Na Inglaterra, o líder nesta categoria é uma marca de fabricante, com 41% de participação de mercado, sendo que o segundo colocado, também marca de fabricante, tem 17%. As marcas próprias aparecem em terceiro, com 14%, seguidas de mais uma marca de fabricante com 12% de participação de mercado.

### Massa seca

As informações sobre essa categoria não incluem a análise de *noodles* (miojo), focando apenas espaguete e outros formatos de massa, além das folhas para lasanha (MINTEL, 2007a).

As marcas próprias têm 69,5% de participação de mercado nesta categoria na Inglaterra. A marca de fabricante que aparece em segundo tem 13,8% e a terceira, apenas 5,2% de participação de mercado.

### Vegetais e frutas em lata

De acordo com Mintel (2005a, 2007c), “vegetais em lata” inclui todos os tipos de vegetal em conserva, exceto feijões assados e *mix* de vegetais que inclua carne. Frutas em lata inclui as frutas em conserva, independente de estarem em xarope ou suco de fruta. Produtos em lata feitos a partir de frutas, mesmo aqueles contendo outros ingredientes adicionais, tais como creme (de ovos, leite), também são incluídos nesta categoria. Nesta categoria, há praticamente um domínio de mercado das marcas próprias na Inglaterra, pois elas têm 82% de participação de mercado em 2006 (MINTEL, 2007c).

## **3.5 Entrevistas com roteiro semi-estruturado**

Neste estudo, um roteiro semi-estruturado foi utilizado nas entrevistas com as empresas selecionadas. O roteiro semi-estruturado é utilizado para definir alguns aspectos que guiam a entrevista durante o processo de pesquisa. Como o pesquisador conhece os objetivos do estudo e baseando-se também nos dados secundários coletados, ele define os tópicos a serem explorados na entrevista (RICHARDSON, 1999). Wisker (2001) complementa que as entrevistas semi-estruturadas, com respostas abertas, atendem tanto à necessidade de respostas

possíveis de serem comparadas (ou seja, as mesmas perguntas são feitas a todos os entrevistados) quanto à necessidade de desenvolver a entrevista a partir do contato entre entrevistador e entrevistado. Os dados secundários foram obtidos em jornais, revistas especializadas, artigos e outros estudos práticos, e guiaram o desenvolvimento da revisão da literatura, antes mesmo do estudo de campo para coleta dos dados primários.

As versões finais dos roteiros utilizados nas entrevistas estão incluídas no protocolo de pesquisa, no apêndice desta tese. A pesquisadora realizou pré-teste do roteiro em uma empresa que produz tanto marcas próprias quanto marcas de fabricante. A partir das observações feitas durante esta entrevista, os roteiros foram ajustados para melhor atenderem aos objetivos do estudo. A empresa foi escolhida por produzir tanto marcas de fabricante quanto marcas próprias, sendo que estas são produzidas para diferentes varejistas e atacadistas entrevistados no trabalho integrado de pesquisa, desenvolvido também com o apoio financeiro da FAPESP. Além disso, a empresa está situada no estado de São Paulo, o que facilitou contato posterior para complementar as informações necessárias à pesquisa.

Após a revisão do roteiro de entrevista, a autora desta tese e o agora doutorando Ederson Piato realizaram novo teste com o roteiro, desta vez com um atacadista que também trabalha com marcas próprias. Esse teste foi realizado com o objetivo de validar o novo roteiro, verificando sua conformidade e adequação aos objetivos do projeto integrado, e considerando também o estudo dos distribuidores (atacadistas e varejistas que atuam com marcas próprias). Feita essa validação do roteiro, foram iniciados os contatos com as demais empresas.

A autora encaminhou proposta de bolsa sanduíche para a CAPES e, com a aprovação da solicitação, fez os estudos na Inglaterra no período de janeiro a abril de 2007. No retorno ao Brasil, os contatos com as empresas brasileiras foram retomados e as entrevistas foram realizadas entre agosto e outubro de 2007.

Richardson (1999) enfatiza a importância das entrevistas em pesquisas empíricas com foco qualitativo, como é o caso deste estudo, porque elas permitem ao pesquisador alcançar a complexidade do problema em estudo. Selltitz (1987) reforça esta opinião ao apontar as dificuldades na coleta de dados sobre pessoas apenas pela observação. Por sua vez, Ritchie (2005) afirma que entrevistas individuais são provavelmente o método mais utilizado em pesquisas qualitativas. Elas podem ter diferentes formatos, mas a peça-chave é a habilidade em proporcionar foco no indivíduo. As entrevistas criam oportunidade para investigação detalhada da perspectiva das pessoas, para entendimento aprofundado do contexto particular de determinado fenômeno em estudo, e também pela cobertura detalhada

do objeto de pesquisa. As entrevistas também são indicadas nos casos de pesquisas que requerem entendimento de fenômenos delicados ou respostas a sistemas, processos ou experiências complexos .

Wisker (2001) também lembra os pesquisadores da importância de codificar os dados coletados. Nos roteiros semi-estruturados, com respostas abertas, o pesquisador precisa analisar cuidadosamente os dados coletados e codificá-los após o evento, ou seja, codificá-los em relação aos tipos de resposta, temas e assuntos, e categorias de respostas, mantendo anotação sobre a que se referem os códigos. A forma de codificação e interpretação dos dados coletados na pesquisa estão no próximo item.

### 3.6 Modelo de pesquisa: qualidade e generalização dos resultados

Silverman (2005) afirma que é preciso reconhecer que os estudos de caso, limitados a um grupo particular de interações, ainda permitem que o pesquisador examine como afirmações e ações particulares estão embutidas em padrões particulares de organização social.

Este estudo tem como objetivo propor recomendações que possam ser usadas por varejistas de alimentos quando de sua decisão por oferecer marcas próprias em categorias de alimentos secos. Apesar de serem estudados somente alguns casos, este estudo preenche os critérios para julgamento da qualidade do projeto de pesquisa propostos por Yin (2003a).

Teste	Técnicas do estudo de caso	Fase da pesquisa em que a técnica é utilizada
<b>Validade do construto</b>	Uso de fontes múltiplas de evidências; Estabelecimento de cadeias de evidências; Revisão dos rascunhos dos relatórios dos estudos de caso feita por outros pesquisadores	Coleta de dados Coleta de dados Composição
<b>Validade interna</b>	Fazer analogias aos padrões; Construir explicações; Propor explicações contrárias; Usar modelos lógicos	Análise dos dados Análise dos dados Análise dos dados Análise dos dados
<b>Validade externa</b>	Usar teoria nos estudos de caso único; Usar lógica de replicação nos estudos de casos múltiplos	Projeto de pesquisa Projeto de pesquisa
<b>Confiabilidade</b>	Usar protocolo de estudo de caso; Desenvolver base de dados do estudo de caso	Coleta de dados Coleta de dados

**Quadro 13** – Técnicas do estudo de caso usadas nos quatro testes do modelo de pesquisa  
**Fonte:** Cosmos Corporation *apud* YIN, 2003a.

Neste estudo, a validade de construto é alcançada através do uso de múltiplas fontes de evidência (dados coletados tanto a partir de fontes primárias quanto secundárias) e através da cadeia de evidências entre os dados coletados e o referencial teórico estabelecida

na análise dos dados. Também foram feitas revisões dos relatórios dos estudos de caso tanto pelos pesquisadores do trabalho integrado no Brasil, quanto pelo co-orientador na Inglaterra.

A validade interna também é apresentada na análise dos dados, na medida em que a pesquisadora usou métodos lógicos para analisar os dados, fez a construção de explicações e analogias aos padrões identificados e/ou sugeridos pela revisão teórica. O uso da replicação nos estudos de casos múltiplos garante a validade externa do estudo. E, por fim, a confiabilidade é alcançada através do protocolo de pesquisa (disponível no apêndice desta tese) e do banco de dados desenvolvido a partir dos estudos de caso.

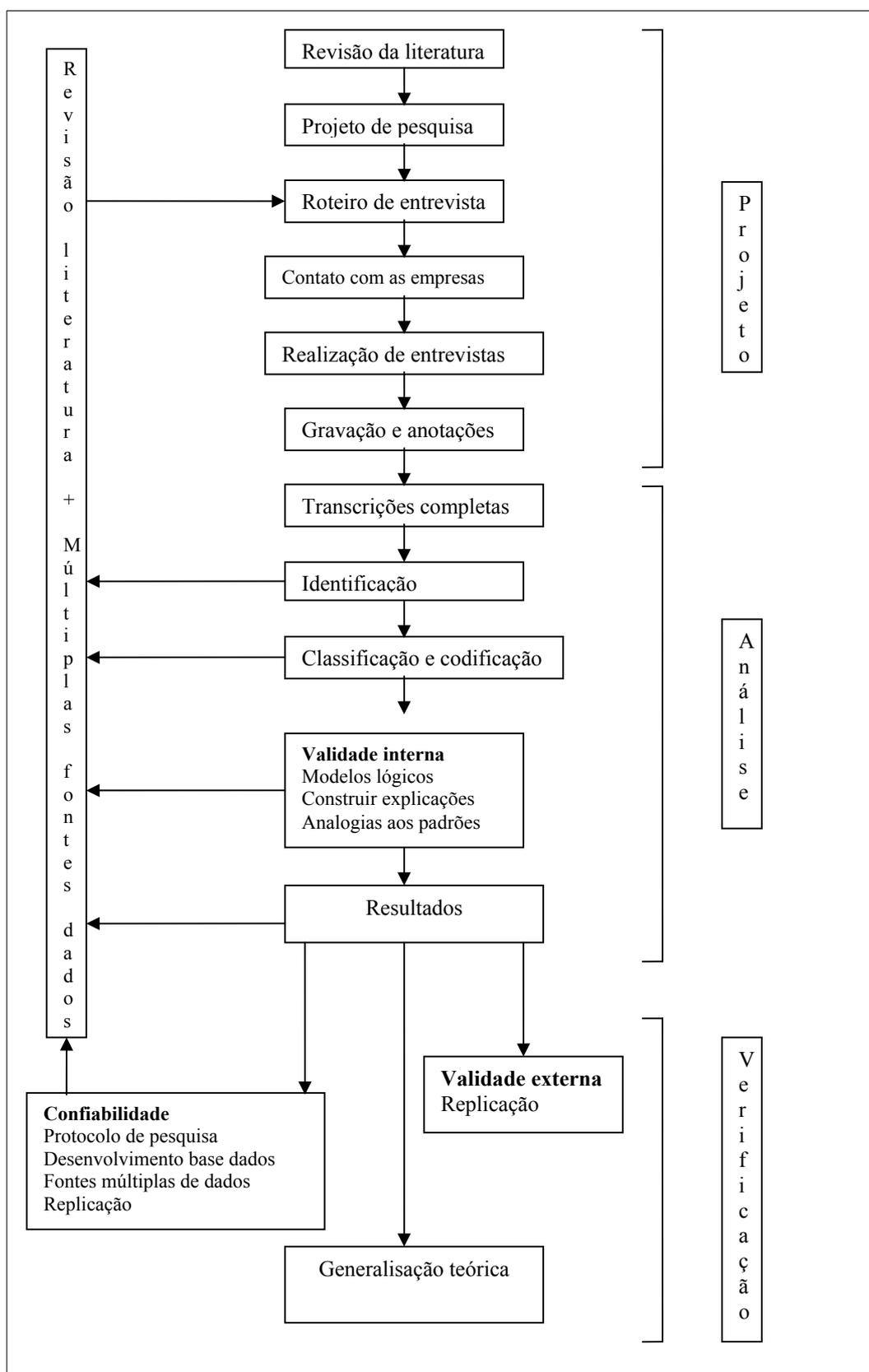
O objetivo da confiabilidade é garantir que, se posteriormente um outro pesquisador seguir os mesmos procedimentos descritos na pesquisa e conduzir os mesmos estudos de caso novamente, ele encontrará os mesmos resultados e conclusões. Assim, o objetivo da confiabilidade é minimizar erros e vieses no estudo (YIN, 2003a).

Neste estudo, a generalização proposta pode ser classificada como generalização teórica, ou seja, aquela na qual são elaboradas proposições, princípios e afirmações teóricas a partir dos resultados de um estudo, para aplicação geral (LEWIS, RITCHIE, 2005).

A respeito da pesquisa qualitativa, Patton (2002) reforça as questões de qualidade e credibilidade e discute a importância das coletas múltiplas de dados como forma de triangulação.

Outros autores também discutem a questão da confiabilidade, validade e triangulação nos estudos de caso (LEWIS, 1998; VOSS et al, 2002). Lewis (1998) apresenta a triangulação iterativa, em que referencial teórico, evidências coletadas sobre os casos estudados e intuição são inter-relacionados continuamente, buscando fortalecer a validade interna e a testabilidade dos resultados da pesquisa. Por sua vez, Voss et al (2002) também apresentam aspectos relacionados à lógica de replicação adotada no estudo de casos múltiplos, bem como de validade e confiabilidade dos resultados.

A figura 39 mostra como a pesquisa é desenvolvida nesta tese. De acordo com este modelo, a pesquisa foi dividida em três etapas: projeto de pesquisa, análise dos dados e verificação. Na etapa de projeto da pesquisa, foram desenvolvidos a revisão da literatura, a metodologia e os roteiros de entrevista. Também fazem parte desta etapa os contatos com as empresas e a realização das entrevistas.



**Figura 39** – Projeto de pesquisa da tese  
**Fonte:** autora, baseado em HINGLEY, 2000.

Na etapa de análise dos dados, foram feitas as transcrições das entrevistas, a identificação, classificação e codificação dos dados coletados e também foram obtidos os

resultados. Além disso, nesta fase foram construídos os testes de validade interna da pesquisa, com a construção de modelos lógicos, explicações e as analogias aos padrões (verificação da teoria e das hipóteses levantadas na pesquisa).

Finalmente, na etapa de verificação, foram feitos os testes de validade externa (replicação nos estudos de casos múltiplos), confiabilidade (protocolo de pesquisa, desenvolvimento da base de dados, utilização de múltiplas fontes de dados e replicação) e as generalizações teóricas.

### **3.7 Diário de campo**

O objetivo deste item é relatar, em ordem cronológica, as principais etapas da pesquisa desenvolvida para a consecução dos objetivos da tese.

Entre 2004 e 2005 foram concluídas as disciplinas do doutorado no departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, sendo que uma disciplina específica sobre Política dos Negócios no Varejo foi concluída na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Concomitantemente, a pesquisadora iniciou os trabalhos de formatação do projeto de pesquisa, inclusive metodologia, e levantamento e redação do referencial bibliográfico. Em outubro de 2004, as primeiras contribuições ao projeto de pesquisa foram feitas pelos Professores Dr. Dante Pinheiro Martinelli e Dra. Rosane Chicarelli Alcantara, na apresentação do projeto feita na disciplina de Seminários.

Em setembro de 2004 foi realizado o teste piloto do roteiro semi-estruturado em uma empresa que produz tanto marcas de fabricante quanto marcas próprias. Após a revisão dos roteiros, em novembro de 2005, a pesquisadora realizou, juntamente com o doutorando Ederson Piato, entrevista em um dos atacadistas selecionados para o projeto integrado, visando a validação do roteiro para os distribuidores.

Em 2005, a pesquisadora participou de um Seminário sobre marcas próprias na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, no qual foram apresentados dados de pesquisas desenvolvidas pela *Latin Panel* sobre marcas próprias no Brasil, focando o mercado consumidor. Em dezembro de 2005, no exame de qualificação, novas contribuições foram feitas ao trabalho pelos Professores Dr. Dante Pinheiro Martinelli, Dra. Rosane Chicarelli Alcantara e Dra. Eliane Brito. A partir das contribuições desta banca de qualificação, foi possível formatar os projetos desta tese e conseqüentemente da dissertação de mestrado concluída em dezembro de 2006 pelo agora doutorando Ederson Piato. A partir destas

contribuições, foi possível delimitar os objetivos desta tese para a análise de varejistas brasileiros e ingleses que atuam com marcas próprias e a elaboração das recomendações para introdução de marcas próprias no varejo, sendo que o objetivo da dissertação de mestrado ficou sendo o de estudar os elementos de marketing que atuam no gerenciamento da estratégia de marcas próprias do atacado no Brasil.

No início de 2006, adaptou-se o projeto de pesquisa, considerando os novos objetivos, e também foram reformulados os roteiros de entrevista a partir das sugestões recebidas. A metodologia foi adequada às novas propostas e a pesquisa bibliográfica foi revisada e atualizada. Neste período também foram iniciados os contatos com os varejistas brasileiros e foi elaborado o projeto de solicitação de bolsa sanduíche para o período de quatro meses de pesquisa na Inglaterra.

Em 2007, no período de janeiro a abril, a pesquisadora desenvolveu parte da pesquisa de campo e dos estudos teóricos na Inglaterra. Cabe destacar a contribuição do co-orientador na Inglaterra, Dr. Martin Hingley, tanto na orientação das pesquisas, quanto nas sugestões, indicações de material e referenciais, apoio no desenvolvimento das atividades no país e também nos contatos com as empresas entrevistadas. Mesmo após o retorno da pesquisadora ao Brasil, o co-orientador continuou em contato para o desenvolvimento das transcrições, análises e redação de artigos a serem publicados.

Durante o período na Inglaterra, foram realizadas a revisão e atualização bibliográfica, tanto do referencial teórico quanto da metodologia de pesquisa, com consulta a textos, livros, pesquisas e artigos disponíveis e acessíveis na biblioteca da *Harper Adams University College*, bem como em outras bibliotecas associadas, além do acesso a periódicos, *papers* e *journals* por meio eletrônico. Também foram realizadas entrevistas em três varejistas de alimentos (supermercados) e três indústrias fornecedoras de marcas próprias para esses varejistas. Os três varejistas escolhidos estão entre os dez maiores supermercados da Inglaterra. Das seis entrevistas realizadas, quatro puderam ser gravadas. Os nomes das empresas não serão incluídos na tese, ou nos artigos a serem desenvolvidos a partir dos dados coletados, por questões de sigilo e confidencialidade. Foram entrevistados cinco responsáveis por marcas próprias em nível gerencial e dois em nível de diretoria (na entrevista com um dos fornecedores de marcas próprias, participaram dois funcionários, sendo o gerente e o diretor, totalizando sete participantes nas seis entrevistas).

Além da coleta de dados primários com as entrevistas, também foi possível realizar a coleta de dados secundários em relatórios e estudos desenvolvidos por institutos de pesquisa da Inglaterra, a partir do acesso eletrônico da universidade, complementando os

dados de caracterização das empresas entrevistadas. Também foi possível realizar a observação das lojas e produtos oferecidos nos varejistas que atuam com marcas próprias na Inglaterra, inclusive daqueles que não foram entrevistados na pesquisa. Foram observados também diferentes formatos de loja dos mesmos varejistas.

Ainda durante os quatro meses de permanência na Inglaterra, a pesquisadora pôde participar de algumas atividades extras junto com professores e alunos da *Harper Adams University College*, tais como palestras, feira do setor de alimentos, visitas técnicas e como ouvinte de algumas aulas do co-orientador na Inglaterra, Martin Hingley. Durante o desenvolvimento da pesquisa de campo na Inglaterra, foi preciso definir as categorias de alimentos a serem enfatizadas (tanto para contato nos varejistas ingleses quanto para seleção dos fornecedores a serem entrevistados). A fim de corroborar a seleção dessas categorias, foram consultados pesquisadores e estudiosos do setor varejista no Brasil. Cabe destacar a contribuição do Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira e da Dra. Flávia Angeli Ghisi. Para a escolha das categorias na Inglaterra, foram utilizados os dados secundários disponíveis de forma a buscar categorias nas quais as marcas próprias tivessem desempenho diferente naquele país.

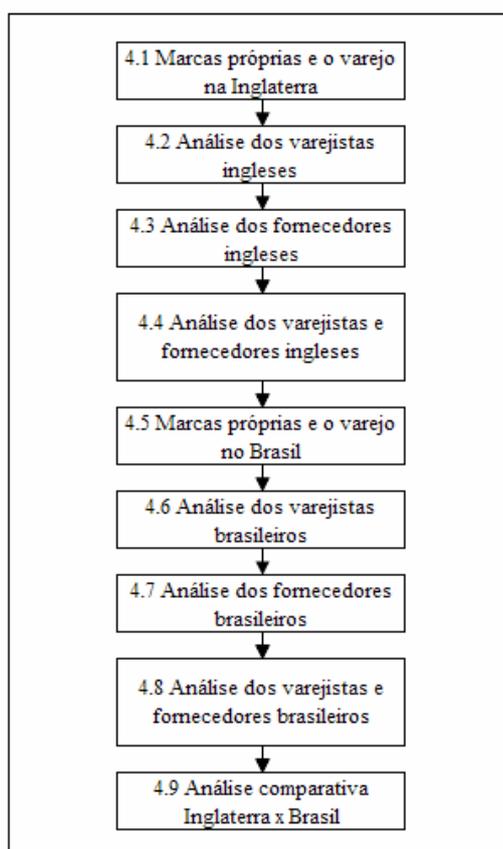
Após o retorno ao Brasil, a pesquisadora retomou os contatos com os varejistas e fornecedores brasileiros, para a conclusão das entrevistas e levantamento de dados a partir de fontes primárias. As entrevistas com os varejistas foram realizadas entre agosto e a primeira semana de outubro de 2007. Em outubro e novembro foram realizadas as entrevistas com os outros dois fornecedores. Finalmente, foi feita a versão final desta tese e submetida para a defesa.

Com os dados de fontes primárias e secundárias coletados, e com a atualização do referencial teórico, foram desenvolvidas duas versões do sumário executivo, sendo uma em inglês e uma em português, baseados nos resultados obtidos pela pesquisa. Após a defesa final, o sumário executivo será encaminhado para as empresas participantes.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos na pesquisa na Inglaterra e no Brasil. Inicialmente são apresentados o contexto do setor de varejo de alimentos na Inglaterra e as informações sobre as empresas nas quais foram feitas entrevistas nesse país. A seguir, é feita a análise dos dados obtidos nas empresas inglesas. Depois disso, são apresentados o contexto do setor de varejo de alimentos no Brasil e as informações sobre as empresas brasileiras em que foram realizadas as entrevistas, seguida da análise dos dados obtidos nestas empresas.

Finalmente, é feita a análise comparativa das empresas inglesas e brasileiras nas quais foram feitas as entrevistas. A estrutura da apresentação dos resultados está descrita na figura 40.



**Figura 40** – Estrutura da análise e discussão dos resultados da pesquisa

**Fonte:** elaborado pela autora.

### 4.1 Marcas próprias e o varejo na Inglaterra

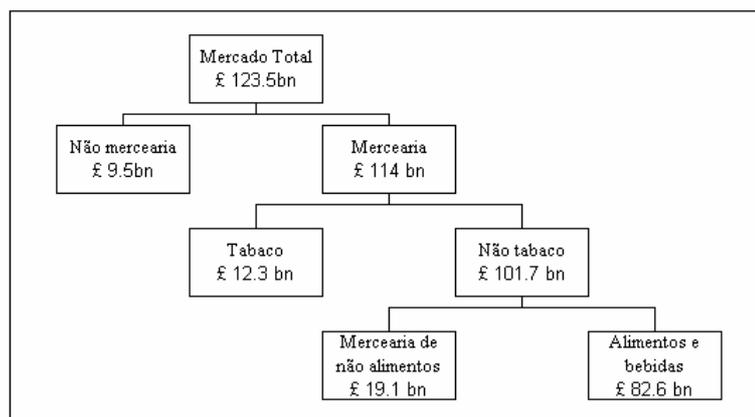
As marcas próprias surgiram na Inglaterra, no século XIX. Além de ter sido o

país pioneiro na adoção desta estratégia, as marcas próprias também passaram por diferentes fases nesse país. Na década de 1950, produtos com marcas próprias representavam uma parte importante da estratégia de produtos de alguns varejistas ingleses. No entanto, em 1963, com o fim da proteção dos preços de revenda de produtos, muitos varejistas ingleses lançaram marcas próprias em grande escala (FERNIE, PIERREL, 1996).

No referencial teórico, foi apresentada a tabela de evolução das marcas próprias, desenvolvida por Laaksonen e Reynolds (1994). Cabe destacar que as quatro gerações de marcas próprias apresentadas pelos autores devem ser analisadas de forma sistêmica, uma vez que nem todas as marcas próprias de todos os varejistas evoluíram ou foram desenvolvidas seguindo todas as quatro gerações, em ordem. Fernie e Pierrel (1996) apontam, exemplificativamente, que, na Inglaterra, as marcas próprias da segunda geração já existiam quando foram lançadas no mercado inglês as marcas genéricas, nos anos 1970. As marcas genéricas não conseguiram sucesso na Inglaterra em função de sua embalagem simples, contrastando com a imagem das marcas (de fabricante e marcas próprias) com as quais os consumidores ingleses estavam acostumados, apesar de o país ter enfrentando período de recesso nessa época. Dessa forma, essas marcas tiveram pouco impacto no mercado inglês e logo foram retiradas. A partir dos anos 1980 e 1990, os varejistas de alimentos desse país investiram de forma mais intensiva no desenvolvimento de suas estratégias de marcas próprias.

Atualmente, as marcas próprias representam cerca de 50% do mercado de alimentos e bebidas da Inglaterra (MINTEL, 2006c). Esses produtos enfrentam forte competição no mercado inglês: investimentos dos fabricantes no desenvolvimento e consolidação do patrimônio e imagem de suas marcas; oferta de produtos de categorias de não-alimentos nas lojas dos varejistas – o que reduz o espaço físico e o orçamento de comunicação disponíveis; e a competição dos restaurantes para os alimentos prontos (MINTEL, 2006c). Além da concorrência acirrada, as exigências do mercado consumidor também fazem com que varejistas e fabricantes tenham que investir no desenvolvimento de produtos inovadores e ampliar e cobrir a oferta de produtos nas diferentes categorias.

A fim de corroborar a importância das marcas próprias na Inglaterra, a figura a seguir identifica o volume total de vendas de alimentos e bebidas nesse país.



**Figura 41** – Volume de vendas anual por categoria na Inglaterra (2006)  
**Fonte:** adaptado de IGD, 2006

Conforme apresentado no capítulo de Metodologia, o foco do presente estudo é a cesta de alimentos secos. Na Inglaterra, as marcas próprias têm apresentado leve redução no volume de vendas nos produtos da referida cesta. Entre 2001 e 2006, a redução estimada foi de 9% no volume total vendido, o que pode ser entendido, também, pela redução no nível de preços dos produtos com marcas próprias nessa cesta (13%), principalmente porque alguns dos produtos são considerados *commodities* para os consumidores, caso do macarrão, que força os varejistas a competirem com os fabricantes em campanhas promocionais para estimular a venda desses produtos (MINTEL, 2006c). A tabela 3 apresenta a penetração de mercado estimada para alguns produtos da categoria de alimentos secos. Quatro das categorias selecionadas para este estudo estão nesta tabela, destacadas.

Apesar da redução, a categoria de alimentos secos ainda apresenta resultados consideráveis no volume de vendas de produtos com marcas próprias, como mostra a tabela 4.

De modo geral os varejistas ingleses incluem em suas estratégias de marcas próprias sub-marcas, ou seja, além da marca própria padrão, há outras sub-marcas, como: *premium*, saudável, infantil e orgânica, além de uma sub-marca com menor preço. Pesquisa com 918 consumidores ingleses com mais de 16 anos e responsáveis pelas compras em sua residência, realizada pela Mintel em maio de 2006, mostra a preferência dos consumidores por determinadas sub-marcas (tabela 5).

**Tabela 3** – Penetração estimada de marcas próprias em categorias de alimentos secos empacotados no Reino Unido (2001-2005)

	2001 %	2003 %	2005 %	2001-05 Variação %	2003-05 Variação %
<i>Vegetais enlatados</i>	79	80	82	+3	+2
Frutas secas	80	80	71	-9	-9
<i>Massa</i>	76	70	66	-10	-4
Arroz	66	65	65	-1	-
<i>Frutas enlatadas</i>	63	64	65	+2	+1
Peixe em lata	39	40	41	+2	+1
Pão embalado	39	38	35	-4	-3
Bolo embalado	49	50	51	+2	+1
Farinha	37	36	34	-3	-2
Macarrão tipo miojo (noodles)	7	8	12	5	+4
Sobremesas	24	25	25	+1	-
<i>Biscoito doce</i>	33	24	18	-15	-6
Sopa	14	14	13	-1	-1
Carne em lata	20	20	20	-	-
<i>Molhos</i>	18	17	15	-3	-2
Adoçantes	20	11	10	-10	-1
Salgadinhos	15	11	10	-5	-1
Açúcar	18	13	10	-8	-3

Fonte: adaptado de MINTEL, 2006c

**Tabela 4** – Vendas estimadas de marcas próprias no Reino Unido por categoria (2001-2005)

	2001		2002		2003		2004		2005		Variação %	Variação %
	£m	%	2001-05	2003-05								
Resfriados	4,575	18	4,755	18	6,893	25	7,763	27	8,184	28	+78.9	+18.7
<i>Secos</i>	4,400	17	4,330	17	4,260	16	4,190	15	4,085	14	-7.2	-2.5
Congelados	1,670	7	1,660	6	1,750	6	1,850	6	1,844	6	+10.4	+5.4
<i>Commodities</i> (perceíveis)	14,600	58	15,000	58	14,339	53	14,693	52	15,117	52	+3.5	+5.4

Fonte: adaptado de MINTEL, 2006c

**Tabela 5** – Importância das linhas de marcas próprias para os consumidores

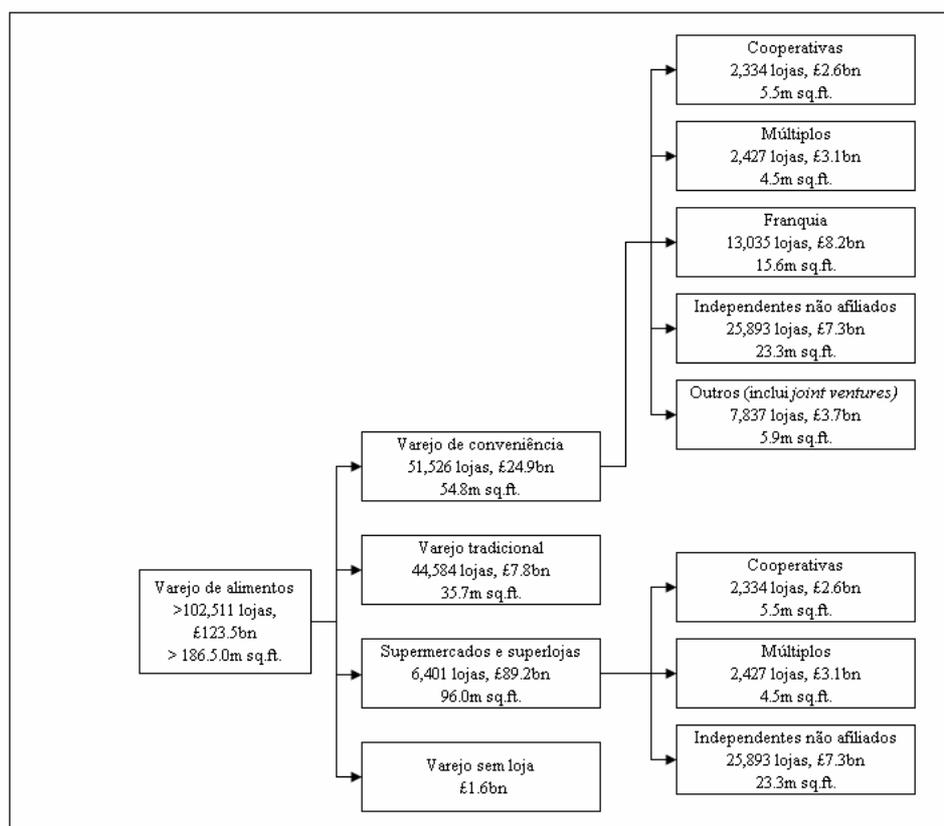
Sub-marcas	% (2006)
Valor/básica/econômica	40
Padrão	33
Saudável (baixa caloria/gordura/carboidratos, alimentos funcionais)	32
<i>Premium</i>	29
<i>Fair trade</i>	27
Orgânicos	23
Linha infantil	9
Produtos Livres de (manteiga, glúten, leite etc)	6
Outros	6
Nunca compro alimentos e bebidas com marcas próprias	11
Não sei	1

Fonte: adaptado de MINTEL, 2006c

Assim, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa da Mintel (tabela 5), é possível perceber as sub-marcas próprias preferidas pelos ingleses. Há que se destacar que os

consumidores poderiam indicar mais do que uma sub-marca de preferência nesta pesquisa. Os pesquisadores solicitavam que os consumidores indicassem, dentre as opções de sub-marcas oferecidas no portfólio de marcas próprias do supermercado frequentado por ele regularmente, quais sub-marcas eram compradas.

Analisada a situação das marcas próprias no mercado inglês, é importante considerar também a estrutura do varejo nesse país. O setor varejista inglês é altamente concentrado, com os três maiores varejistas de alimentos correspondendo a quase 2/3 do total do mercado (IGD, 2006). O Instituto de Distribuição de Alimentos (*Institute of Grocery Distribution* – IGD) divide o mercado varejista de alimentos da Inglaterra em quatro setores: varejo de conveniência, varejo tradicional, supermercados e superlojas e varejo sem loja (canais alternativos). A figura a seguir demonstra a composição do setor de varejo de alimentos na Inglaterra, com a indicação do número de lojas, volume de vendas e o tamanho físico (espaço de vendas) desses setores.



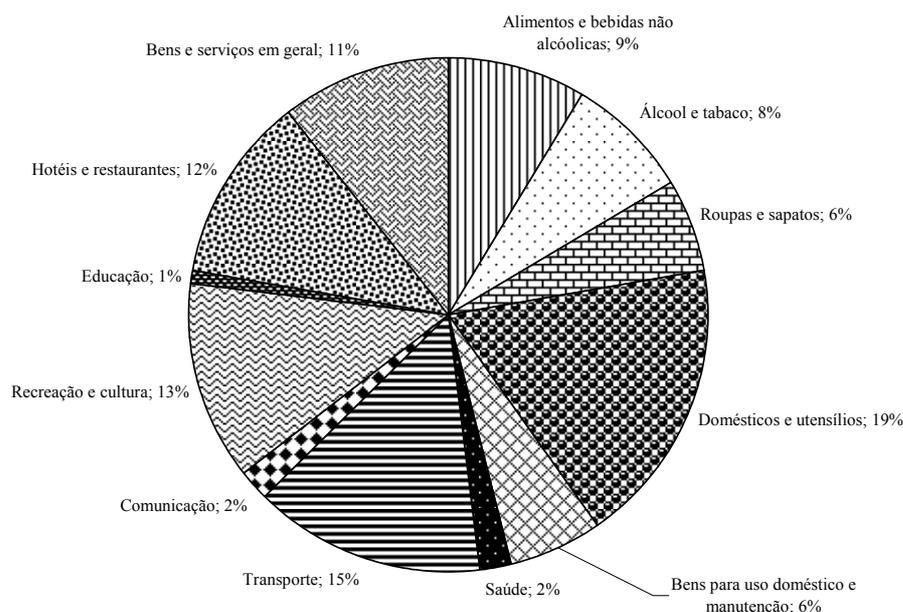
**Figura 42** – Varejo de alimentos no Reino Unido: número de lojas, volume de vendas e espaço físico (em libras e *square feet*)

**Fonte:** adaptado de IGD, 2006

Considerando essa classificação, o foco deste estudo está no setor de supermercados e superlojas, que conta com mais de 6.000 lojas, vendas de quase 90 bilhões

de libras esterlinas e quase 9 milhões de metros quadrados de espaço físico no Reino Unido. Este setor inclui todos os maiores varejistas ingleses e as maiores lojas (inclusive os hipermercados, com lojas com mais de 3.700 metros quadrados).

Um outro aspecto a ser destacado a fim de caracterizar o mercado inglês, é a participação das compras de alimentos e bebidas não alcoólicas no total de gastos do consumidor inglês. É o que apresenta o gráfico a seguir.



**Gráfico 3** – Categorias de compras em % do valor total consumido em 2005

Fonte: IGD, 2006

Nos próximos tópicos (4.2 e 4.3) são apresentados os resultados e análises obtidos a partir de entrevistas e dados secundários de três varejistas e três fornecedores que trabalham com marcas próprias na Inglaterra.

#### 4.2 Análise dos varejistas ingleses estudados

Neste item são apresentados individualmente os varejistas entrevistados na Inglaterra, inclusive com a apresentação dos resultados das entrevistas. Para melhor entendimento dos dados coletados nos varejistas estudados, as informações foram classificadas em grupos. Para a consecução dos objetivos deste estudo, foram elencados 20 elementos. Dessa forma, os dados obtidos através das entrevistas, observação e análise de documentos foram condensados em tabelas (uma por varejista), de forma a resumir e

organizar as informações. No item 4.4, os dados de cada tabela são analisados comparativamente por país e, posteriormente, entre os dois países.

#### 4.2.1 Varejista A

O varejista A tem atuação em toda a Inglaterra, com diferentes formatos de loja e oferecendo diversas opções de sub-marcas dentre as marcas próprias. Este varejista atua com alimentos e também comercializa categorias de não-alimentos em suas lojas, além de oferecer outras opções de serviços e produtos diferenciados a seus consumidores, como seguro e viagens, por exemplo. O varejista possui cartão de fidelização dos consumidores e tem apresentado crescimento em seu volume de vendas nos últimos anos.

O varejista A atua com marcas próprias desde a década de 1970, mas a visão da empresa sobre esses produtos evoluiu de marca genérica até a visão atual, de oferecer um portfólio completo. Nesta estrutura atual, a empresa oferece as marcas “pilares”, orientadas e diferenciadas pelo preço, como as marcas premium, padrão e econômica, e a linha orgânica. Além dessas quatro marcas “pilares”, compõem também o portfólio de marcas próprias deste varejista as seguintes sub-marcas:

- a) linha saudável;
- b) linha de comida integral;
- c) linha de comidas congeladas prontas naturais, saudáveis;
- d) linha infantil (com controle de açúcar, sal e aditivos, por exemplo);
- e) linha de produtos “livre de”, que são produzidos sem alguns ingredientes, como farinha, glúten ou ovos;
- f) linha *fair trade*, com produtos feitos a partir de matéria-prima oriunda de países em desenvolvimento;
- g) outras linhas específicas a algumas categorias ou nichos de mercado, como a marca Italiana, para Churrasco, de Temperos, entre outras.

Dessa forma, a oferta de marcas próprias desta empresa pode ser caracterizada pela variedade e quantidade de oferta, combinadas ao posicionamento distinto das diferentes opções, o que possibilita ao varejista atender diferentes segmentos de mercado, em diferentes momentos. Aspectos como embalagem, preço e disposição nas gôndolas também são estrategicamente diferenciados de acordo com a sub-marca. Em termos de diferentes formatos de loja, o varejista A conta com: hipermercados, lojas tipo conveniência, superlojas e lojas tradicionais.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista A</i>
Formatos de lojas	Diferentes formatos: hipermercados, lojas de conveniência, lojas de bairro, lojas do tipo supermercados tradicionais. Considera localização da loja, condição financeira dos consumidores e concorrência local para a definição do portfólio ( <i>mix</i> de oferta de produtos) em cada loja. Para diferenciar os formatos, utiliza o nome do varejista e mais um nome adicional para identificar o formato.
Posicionamento do varejista	Varejista inclusivo, ou seja, busca oferecer produtos e serviços para diferentes tipos de consumidores, para diferentes segmentos de mercado.
Segmento de mercado-alvo	Utiliza os diferentes formatos de loja e as diferenças de localização, tamanho de loja e portfólio de produtos e serviços para atender a todos os segmentos de mercado; cada formato de loja tem um perfil de compra mais característico; ou seja, são os mesmos consumidores, mas com diferentes objetivos de compra.
Marcas próprias (sub-marcas)	Varejista possui três marcas “pilares” principais, segmentadas por preço/nível social e financeiro dos consumidores, e mais uma marca de orgânicos. Além dessas marcas “pilares”, oferece linha saudável, <i>fair trade</i> , para crianças, comida integral, comida congelada saudável, linha “livre de”, outras linhas específicas.
Fase de evolução das marcas próprias (LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994)	Quarta geração.
Nome do varejista/marca própria	Utiliza o nome do varejista na embalagem juntamente com a indicação da marca “pilar” (com destaque); nas marcas que não são as “pilares”, usa nome do varejista e mais um nome que identifique as características do produto (A Saudável, por exemplo).
Oferta de marcas próprias por categorias (%)	Depende da seção; percebíveis, mais de 80%, por exemplo. Alimentos secos: oferta de marcas próprias em praticamente todas as categorias de produtos oferecidas.
Seleção das categorias para introdução de marcas próprias	A seleção é feita com base em pesquisas junto aos consumidores e na revisão anual das marcas e sortimentos (oferta). Não é baseada no número ou posicionamento das marcas de fabricante ou ação dos concorrentes, mas, nas pesquisas e necessidades dos consumidores.
Posicionamento das marcas próprias (por sub-marca)	Marcas “pilares”: posicionadas de acordo com preço e qualidade: - Linha econômica: preço de entrada na categoria, com certo nível de qualidade; - Linha padrão: oferta central de marcas próprias do varejista, com qualidade equivalente à do maior concorrente na categoria, com preço razoável (de acordo com o orçamento do varejista); - Linha <i>premium</i> : oferta de maior qualidade em termos de marca própria (mas não necessariamente a de maior preço na gôndola); - Segmentos especializados (demandas específicas): <i>fair trade</i> , “livre de”, linhas para dietas especiais, orgânicos, saudável, infantil.
Segmentação das marcas próprias	De acordo com o posicionamento de cada marca própria desse varejista.
Oferta das marcas próprias por loja	Depende da gestão como um todo da loja: localização, formato, sortimento, consumidores (nível sócio-econômico da região), espaço físico, concorrência local.

**Quadro 14a** – Análise dos resultados do varejista A – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista A</i>
Gestão de marcas no varejista	O varejista desenvolve anualmente uma revisão de marcas. A partir de dados do cartão de fidelidade, mais painéis e entrevistas estruturadas com os consumidores, o varejista analisa os dados e resultados de sua gestão de marcas e sortimento. A revisão anual inclui tanto marcas de fabricante quanto marcas próprias.
Gestão das marcas próprias	Realizada pelos departamentos comerciais do varejista; o varejista desenvolve as especificações do produto, embalagem, ingredientes, qualidade, dentre outros. Trabalham em parceria com fornecedores, mas a responsabilidade pela gestão é do varejista.
Razões de introdução de marcas próprias	Diferenciar a oferta (sortimento) em relação aos concorrentes; maior controle sobre a oferta da loja; lucratividade; maior controle da cadeia de suprimentos; maior controle da cadeia de valor para o consumidor; melhoria na oferta, com produtos de maior qualidade a preços menores (reduzir os preços de produtos de maior qualidade, tornando-os acessíveis a maior número de pessoas).
Embalagem e imagem das marcas próprias (a partir das entrevistas e observações)	Variável de acordo com a marca própria utilizada no produto ( <i>premium</i> x econômica).
Decisão de desenvolvimento de novas marcas próprias/novos produtos com marcas próprias	A partir da revisão anual das marcas e do sortimento do varejista; segue o plano decorrente desta revisão/estudo anual.
Vantagens na oferta de marcas próprias	Permite ao varejista oferecer o que o consumidor quer, sem depender de outra empresa para desenvolver esses produtos para os seus consumidores; menor tempo de resposta às demandas e necessidades dos consumidores em relação às marcas de fabricante; diferenciar o sortimento, oferecer o que os concorrentes não oferecem.
Processo de seleção de fornecedores de marcas próprias	Variável. Não há regra única, os fornecedores podem ter ou não marcas de fabricante, tamanhos variados, ofertar ou não marcas próprias a outros distribuidores. Em geral não há contratos escritos; os relacionamentos são de longo prazo e baseados na confiança.
Crítérios de seleção de fornecedores de marcas próprias	Fornecedor precisa ter vontade de se comprometer a produzir e desenvolver as marcas próprias junto com o varejista; capacidade de produzir conforme especificado; capacidade de investimento e de fazer de forma eficiente; fornecedores que possam oferecer qualidade, valor, inovação e serviço. Os quatro aspectos principais são: qualidade (no nível especificado para determinada marca própria); valor (preço justo em relação à oferta, não necessariamente o menor preço); capacidade de inovar, principalmente porque as expectativas dos consumidores variam rapidamente; e serviço (entrega no prazo, por exemplo).
Avaliação de fornecedores de marcas próprias	Um dos critérios utilizados na avaliação dos fornecedores de marcas próprias é o volume diário de vendas. Além disso, há visitas frequentes às fábricas dos fornecedores de marcas próprias e os testes dos produtos nas lojas, ou seja, o varejista desenvolve o teste “ <i>WIBIT</i> ” ( <i>would I buy it?</i> ), no qual os funcionários dos departamentos comercial e técnico pegam produtos na loja e os testam.

**Quadro 14b** – Análise dos resultados do varejista A – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

#### 4.2.2 Varejista B

O varejista B também tem atuação em toda a Inglaterra. A empresa possui volume de vendas de não-alimentos maior que o de alimentos. Para aumentar a penetração de seus produtos alimentícios, desenvolveu, a partir de 2004, lojas com sortimento exclusivo de alimentos. O impacto foi direto e imediato no aumento das vendas desses produtos.

Seus produtos com marca própria são considerados *premium*, de alta qualidade e com preços mais elevados do que a maioria dos produtos de outras marcas. Por isso, seu público-alvo é composto por pessoas com melhor condição financeira e social. Entre 2005 e 2006, foi o varejista que mais introduziu novos produtos (alimentos) com marcas próprias na Inglaterra.

Quanto às categorias de alimentos, o sortimento deste varejista é composto em grande escala por marcas próprias. E seu sortimento é continuamente ampliado, buscando ofertas *premium*, produtos sofisticados e de alta qualidade. Como exemplos, é possível citar que o sortimento de marca própria da linha saudável inclui diferentes opções, inclusive linhas de alimentos sem aditivos, de nutricionalmente balanceados e com quantidade reduzida de sal; e são oferecidos chocolates de origem única, garantindo a compra de matéria-prima de um único país. Em comum, os produtos com marca própria desse varejista buscam o alto valor agregado em termos de ingredientes (alta qualidade, sustentáveis, de fontes responsáveis).

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista B</i>
Formatos de lojas	Atua com diferentes formatos de loja, sendo que o sortimento varia de acordo com o formato da loja, tamanho, localização e nível sócio-econômico dos consumidores da região. Formatos principais: lojas de maior tamanho (sortimento completo com alimentos e não-alimentos); lojas localizadas em ruas de maior movimento (lojas comerciais, chamadas <i>High street</i> ), diferenciadas também em lojas de compra principal e lojas de compras especializadas; lojas exclusivas para alimentos (de modo geral também localizadas em <i>High streets</i> ); lojas do tipo conveniência.
Posicionamento do varejista	O varejista define seu posicionamento como o de melhor qualidade do mercado. Em termos do sortimento de alimentos, o varejista se posiciona como especializado ( <i>Top specialty food retailer</i> ). O varejista destaca que possui também algumas categorias com preços mais competitivos, razoáveis em relação aos concorrentes.

#### **Quadro 15a** – Análise dos resultados do varejista B – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista B</i>
Segmento de mercado-alvo	A empresa divide o mercado consumidor em 5 grupos e foca sua atuação em três deles: consumidores acima de 60 anos; adultos entre 45 e 65 anos, sem filhos ou dependentes morando na mesma residência; adultos entre 25 e 45 anos, sem filhos. Isso porque esses três segmentos são os que apresentam melhores níveis de renda disponível para compras de produtos com maior valor agregado.
Marcas próprias (sub-marcas)	O varejista possui três linhas principais, que define como: boa qualidade; melhor; e a melhor de todas. Há ainda quatro linhas especializadas: linha saudável, gastronômica, coma bem e conte conosco.
Fase de evolução das marcas próprias (LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994)	Quarta geração.
Nome do varejista/marca própria	Em todas as embalagens há o nome do varejista. No entanto, em duas das quatro linhas especializadas há uma logomarca diferente, exclusiva para esses produtos (além de incluir o nome do varejista também).
Oferta de marcas próprias por categorias (%)	Oferta de marcas próprias em todas as categorias, exceto tecnologia.
Seleção das categorias para introdução de marcas próprias	Considerando alimentos, há marcas próprias em todas as categorias.
Posicionamento das marcas próprias (por sub-marca)	Alta qualidade, preço compatível com concorrente similar (produtos exclusivos, com imagem de alta qualidade reconhecida no mercado consumidor).
Segmentação das marcas próprias	Mesmos segmentos de mercado do varejista.
Oferta das marcas próprias por loja	Em todas as lojas, em todas as categorias.
Gestão de marcas no varejista	Considerando alimentos, idem à gestão de marcas próprias.
Gestão das marcas próprias	Responsabilidade do varejista; para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos, o varejista passa a idéia geral para o fornecedor, que contribui com idéias, sugestões e a decisão final pode ocorrer em conjunto.
Razões de introdução de marcas próprias	Torna especiais os produtos e o varejista, por serem produtos exclusivos; melhor qualidade do mercado; produtos testados e desenvolvidos pelo varejista, de forma a proteger os produtos e a marca, especialmente em alimentos.
Embalagem e imagem das marcas próprias (a partir das entrevistas e observações)	Desenvolvidos e definidos pelo varejista, visando manter o padrão para todos os produtos e categorias (as linhas especializadas possuem algumas diferenças nas embalagens, principalmente cor e logo exclusivo em duas dessas quatro linhas).
Decisão de desenvolvimento de novas marcas próprias/novos produtos com marcas próprias	O varejista trabalha em conjunto com os fornecedores para o desenvolvimento de novos produtos. De modo geral, ele passa a idéia (resumo) do que necessita e o fornecedor faz sugestões, inclui idéias e as empresas decidem juntas. No caso de produtos inovadores, exclusivos, criados a partir das necessidades do varejista, o fornecedor pode ser impedido de ofertar esse mesmo produto a outras empresas ou mesmo fabricá-lo com sua marca.

**Quadro 15b** – Análise dos resultados do varejista B – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista B</i>
Vantagens na oferta de marcas próprias	Torna os produtos e o varejista especiais, por serem produtos exclusivos; melhor qualidade do mercado; produtos testados e desenvolvidos pelo varejista, de forma a proteger os produtos e a marca, especialmente em alimentos.
Processo de seleção de fornecedores de marcas próprias	Variável. Em geral, baseado em relacionamentos de longo prazo e na confiança mútua.
Crítérios de seleção de fornecedores de marcas próprias	Preço, oportunidades de longo prazo para o varejista; qualidade do produto; inovação; tipo de serviço; limites éticos (considerando inclusive funcionários e fornecedores do fornecedor de marcas próprias).
Avaliação de fornecedores de marcas próprias	O varejista possui um cartão de pontos para medir e avaliar a qualidade, o serviço, padrões técnicos e pessoal dos fornecedores. Possui também uma seção de controle de qualidade dos produtos. Além disso, na sede da empresa há uma cozinha e os funcionários experimentam os produtos, além de levarem para casa para uso e consumo, a fim de verificar as orientações de cozimento (tempo, forma), especificações, sabor, entre outros. E o varejista também contrata empresa terceirizada especializada para testar os produtos.

#### **Quadro 15c** – Análise dos resultados do varejista B – parte C

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

#### **4.2.3 Varejista C**

O varejista C também tem atuação em diferentes regiões da Inglaterra. No período de 2005/2006, a empresa teve resultados inferiores aos esperados, mas iniciou a recuperação de seu desempenho, principalmente contando com sua imagem de varejista de boa qualidade e preços reduzidos.

Apesar de buscar uma imagem de boa qualidade com menores preços (no sortimento em geral, incluindo marcas próprias), o varejista C apresenta resultados em termos de reconhecimento de suas marcas próprias bem inferiores aos apresentados pelos outros dois varejistas ingleses entrevistados. A marca econômica é a que tem melhor desempenho e a linha orgânica tem apresentado crescimento. O foco da estratégia de marcas próprias deste varejista está em perecíveis e produtos com melhor relação custo–benefício (preços menores).

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista C</i>
Formatos de lojas	As lojas deste varejista apresentam formato, sortimento e oferta de marcas próprias semelhantes. Diferenças podem ocorrer em função de tamanho e localização de lojas. Os preços dos produtos (tanto marcas de fabricante quanto marcas próprias) são os mesmos em todas as lojas.
Posicionamento do varejista	Um dos cinco maiores do Reino Unido. Foco na melhor relação de valor para o consumidor (melhor relação custo-qualidade).
Segmento de mercado-alvo	O segmento-alvo do varejista C são famílias (possui grande sortimento, muita variedade, atrativo).
Marcas próprias (sub-marcas)	O varejista C também oferece diferentes opções de marcas próprias: <i>premium</i> (melhor qualidade, produto diferenciado); padrão; econômica; orgânica; saudável.
Fase de evolução das marcas próprias (LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994)	Quarta geração.
Nome do varejista/marca própria	Utiliza o nome do varejista na embalagem.
Oferta de marcas próprias por categorias (%)	Categoria de alimentos: sortimento variado. Oferece em praticamente todas as categorias.
Seleção das categorias para introdução de marcas próprias	Os critérios para escolha das categorias para introdução de marcas próprias são existência de mercado para o produto, diversidade e possibilidade de ter a marca própria como segunda marca naquela categoria. Não há relação direta com o número de marcas de fabricante oferecidas na categoria.
Posicionamento das marcas próprias (por sub-marca)	Possui diferentes opções de marcas próprias. Destacam-se: <i>premium</i> , econômica, orgânica, saudável, <i>fair trade</i> . A <i>premium</i> tem posicionamento de maior valor agregado; busca ser opção diferenciada dos demais produtos e marcas disponíveis. Por outro lado, a marca econômica é baseada no preço.
Segmentação das marcas próprias	Mesma do varejista, considerando também o posicionamento das diferentes marcas próprias.
Oferta das marcas próprias por loja	De modo geral, o sortimento de marcas próprias é o mesmo em todas as lojas. Pode haver alguma diferença na amplitude de marcas próprias oferecidas pelo varejista em diferentes lojas de acordo com o tamanho (menor diversidade em lojas menores). O varejista utiliza o mesmo sortimento em lojas de tamanho similar.
Gestão de marcas no varejista	O varejista C busca oferecer tanto marcas de fabricante quanto marcas próprias em todas as lojas, de forma a ter sortimento com a melhor relação: valor x preço para o consumidor.
Gestão das marcas próprias	A gestão da marca própria é essencialmente feita pelo varejista. Possui um departamento de serviço ao consumidor de marcas próprias. Em relação a esses produtos, o relacionamento do consumidor é restrito ao varejista.
Razões de introdução de marcas próprias	O varejista C trabalha com marcas próprias há cerca de 25 anos, e as principais razões de introdução de marcas próprias foram: possibilidade de oferta de novos produtos, com maior valor agregado e oferta de produtos <i>premium</i> . As primeiras categorias foram frutas, vegetais e feijões (em lata, <i>baked beans</i> ).

**Quadro 16a** – Análise dos resultados do varejista C – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista C</i>
Embalagem e imagem das marcas próprias (a partir das entrevistas e observações)	As definições sobre imagem e embalagem dos produtos com marcas próprias são feitas pelo varejista. Nos contratos de fornecimento de marcas próprias há essa previsão. Não há garantias de exclusividade nos contratos de fornecimento de marcas próprias.
Decisão de desenvolvimento de novas marcas próprias/novos produtos com marcas próprias	As características dos produtos com marcas próprias a serem desenvolvidos são definidas pelo varejista, e isso pode ser feito em conjunto com os fornecedores.
Vantagens na oferta de marcas próprias	Maior percentual de retorno (margem maior).
Processo de seleção de fornecedores de marcas próprias	Este varejista compra, embala e distribui grande parte de sua oferta de alimentos perecíveis (frutas, verduras, carnes, além de itens de padaria). Possui uma fábrica para produção de alimentos frescos (pizza, laticínios, carnes e comidas prontas), além de veículos próprios de transporte (mas também conta com empresas terceirizadas). Para os outros fornecedores de marcas próprias, utiliza os mesmos critérios (a seguir).
Crítérios de seleção de fornecedores de marcas próprias	Qualidade, capacidade e habilidade dos fornecedores, além dos preços (busca manter preços mais baixos).
Avaliação de fornecedores de marcas próprias	A avaliação é periódica, com base em fatores como entrega, serviço e qualidade. É importante para o varejista manter os mesmos fornecedores dos produtos com marcas próprias.

#### **Quadro 16b** – Análise dos resultados do varejista C – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

### **4.3 Análise dos fornecedores ingleses estudados**

Neste item são apresentados individualmente os fornecedores entrevistados na Inglaterra, inclusive com a apresentação dos resultados das entrevistas. Para melhor entendimento dos dados coletados nas empresas estudadas, as informações foram classificadas em grupos. Para a consecução dos objetivos deste estudo, foram definidos 12 elementos de análise. Dessa forma, os dados obtidos através das entrevistas, observação e análise de documentos foram condensados em tabelas (uma por fornecedor), de forma a resumir e organizar as informações.

#### **4.3.1 Fornecedor A**

O fornecedor A tem histórico na oferta de marcas próprias diferente das demais empresas entrevistadas, uma vez que comprou parte de um fabricante que já produzia marcas próprias na Inglaterra como forma de aumentar sua capacidade produtiva nesse país, e optou por manter o fornecimento de marcas próprias para o varejista B.

A empresa anterior fornecia comida resfriada para a marca própria do varejista B desde o seu início. Em 1992, a empresa passou a produzir também alimentos secos para este varejista (molhos e condimentos), totalizando 45 produtos com marca própria produzidos para o varejista B.

Em 2002, a empresa foi dividida em comida resfriada e alimentos secos; a parte de alimentos secos foi vendida para outra empresa (o fornecedor A, com sede nos Estados Unidos e entrevistado para este estudo). O fornecedor A optou por manter a oferta das marcas próprias para o varejista, além de produzir condimentos e molhos para uma rede de *fast food*.

Na Inglaterra, o fornecedor A não oferece marcas de fabricante. Quando um novo produto é desenvolvido, são encaminhadas amostras para o varejista.

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor A</i>
Marcas de fabricante	Na Inglaterra, a empresa não oferece marcas de fabricante, somente marcas próprias.
Marcas próprias	Produz marcas próprias para um varejista e uma rede de <i>fast food</i> na Inglaterra.
Início da oferta de marcas próprias - razões	Manteve o fornecimento de marcas próprias para o varejista B quando comprou as instalações do proprietário anterior. Não oferece marcas de fabricante na Inglaterra.
Categorias e áreas de atuação - marca própria e marca de fabricante	Marca própria: molhos e condimentos.
Posicionamento do fabricante	Produtos com alta qualidade e produção em grande escala (produção em massa).
Produção de marcas próprias para diferentes categorias/ produtos do varejista	Até 2005, a empresa fornecia toda a linha de molhos e condimentos para o varejista B. Em 2006, o varejista iniciou a oferta de orgânicos e produtos <i>fair trade</i> , mas não houve interesse do fornecedor em buscar as condições e requisitos para produzir também esses produtos. Assim, 6 das linhas anteriormente produzidas pelo fornecedor entrevistado passaram para outra empresa concorrente (o fornecedor tinha outras prioridades de investimento).
Gestão das marcas próprias	O fornecedor descreve duas formas de gestão das marcas próprias no seu relacionamento com o varejista B: parceria (atuação conjunta) e inovação proposta pelo fornecedor. Para o fabricante, a maior dificuldade na gestão das marcas próprias não está nas receitas e ingredientes, mas na questão de embalagens e rótulos, além da demanda por inovação e exigências de infraestrutura (novas embalagens, exigência por inovação em embalagens exclusivas para este varejista).
Distribuição dos produtos com marca de fabricante	Não produz marcas de fabricante na Inglaterra.

**Quadro 17a** – Análise dos resultados do fornecedor A – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor A</i>
Distribuição dos produtos com marca própria	O fornecedor iniciou sua atuação em marcas próprias com comida resfriada, e posteriormente iniciou a produção de alimentos secos. Desde o início, o fornecedor distribuía somente marcas próprias para o varejista.
Processo de seleção como fornecedor de marcas próprias	Processo histórico – continuidade no fornecimento de marcas próprias para o varejista B com a compra das instalações do antigo fornecedor.
Avaliação como fornecedor de marcas próprias	A avaliação do fornecedor já não é tão freqüente, mas o varejista ainda realiza uma auditoria anual (auditoria do varejista ou terceirizada). O fornecedor relata que o varejista B é bastante exigente em termos de qualidade e inovação, e possui exigências técnicas e altos padrões de qualidade. O varejista B possui um código para cada fornecedor, colocado na embalagem, que permite a identificação do fornecedor do produto.
Contrato para produção de marcas próprias	Não possui contratos formais.

**Quadro 17b** – Análise dos resultados do fornecedor A – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

#### 4.3.2 Fornecedor B

O fornecedor B tem como foco principal de atuação suas marcas de fabricante, em diferentes categorias, como: café, laticínios e queijos, chocolates, biscoitos doces e molhos para salada. Na Inglaterra, entre 93 e 94% de seu negócio está relacionado às marcas de fabricante.

Atualmente, o fornecedor B produz marcas próprias para grandes varejistas ingleses, mas somente na categoria de café. A principal razão que levou o fornecedor B a não mais produzir marcas próprias nas outras categorias foi a redução da lucratividade com esses produtos. O fornecedor entende que as marcas próprias também têm que manter determinado nível de qualidade compatível com as marcas de fabricante, aumentando os custos e, com a vontade dos varejistas em manter preços menores, havia pressão na redução de margens dos fornecedores. Isso levou o fornecedor B a não dar continuidade no fornecimento para alguns varejistas e a não produzir marcas próprias em outras categorias além do café.

Na categoria de café, o fornecedor B possui uma linha completa de marcas de fabricante, além das marcas próprias que produz. Essas marcas têm diferentes posicionamentos no mercado. Cabe destacar que o fornecedor considera a Inglaterra um grande mercado para café, principalmente na categoria *premium*. As marcas próprias ainda

têm menos de 15% de participação nesse mercado, que possui competição bastante estável e uma marca de fabricante que domina o mercado.

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor B</i>
Marcas de fabricante	O fornecedor B tem atuação mundial, não somente na Inglaterra. Nos outros países, as marcas de fabricante representam 99% da empresa; na Inglaterra, esse percentual varia entre 93% e 94%. Ou seja, mesmo na Inglaterra, o foco principal deste fornecedor é nas marcas de fabricante.
Marcas próprias	Apesar de o foco ser nas marcas de fabricante, produz marcas próprias de alta qualidade para os maiores varejistas ingleses (café solúvel). Antes, produzia também marcas próprias em outras categorias, como chocolates e queijos.
Início da oferta de marcas próprias - razões	Este fornecedor iniciou a produção de marcas próprias (café) na década de 1970. Razões de introdução de marcas próprias: mercado inglês é particularmente forte em termos de marcas próprias, fazendo com que seja benéfico (força) atuar neste mercado (principalmente nas categorias em que o fornecedor B atua). Na Inglaterra, grandes varejistas têm 50% de vendas de alimentos nas marcas próprias. O consumidor inglês considera que as marcas próprias são produtos com maior valor. Os varejistas têm amplo sortimento de marcas próprias, inclusive <i>premium</i> . Assim, as marcas próprias garantem ganhos de escala e atuação mais forte no mercado. Isso acontece especialmente em café, que possui uma marca de fabricante muito forte e o restante do mercado dividido entre este fornecedor e as marcas próprias, além de outras marcas de fabricante.
Categorias e áreas de atuação - marca própria e marca de fabricante	Principais áreas de atuação na Inglaterra: café, queijos e laticínios, chocolates, biscoitos doces, molhos para salada. Atualmente o fornecedor faz marcas próprias somente na categoria de café.
Posicionamento do fabricante	Alta qualidade.
Produção de marcas próprias para diferentes categorias/ produtos do varejista	Para o varejista A, por exemplo, produz as três marcas “pilares” principais ( <i>premium</i> , padrão e econômica). Em geral produz (para os outros varejistas) as linhas padrão e <i>premium</i> , pois as linhas econômicas costumam ter foco em preço, não qualidade. Não faz <i>fair trade</i> ou orgânica.
Gestão das marcas próprias	Essencialmente feita pelo varejista. Nas embalagens dos produtos com marca própria não há informações sobre os fornecedores, somente sobre o local onde foi fabricado e para qual varejista. Na definição das características dos produtos com marca própria, o fornecedor B atua de forma conjunta com os varejistas (para definição de qualidade, embalagem, processos produtivos, rótulo, custos, preço de venda), mas a decisão final é do varejista.

### **Quadro 18a** – Análise dos resultados do fornecedor B – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor B</i>
Distribuição dos produtos com marca de fabricante	A produção de marcas próprias começou na década de 1970, mas as marcas de fabricante deste fornecedor estão no mercado desde a década de 1950. Não há impacto na distribuição das marcas de fabricante deste fornecedor mesmo quando interrompe contrato para produção de marcas próprias em determinada categoria. Como exemplo destacam-se os casos nos quais não houve acordo para produção de marcas próprias na categoria de laticínios e queijos, nem café orgânico ou <i>fair trade</i> , então os varejistas precisaram de novos fornecedores nessas categorias, embora tivessem ou não mantido produção de marcas próprias em outras categorias.
Distribuição dos produtos com marca própria	Tanto varejistas quanto o fornecedor analisam a performance das marcas.
Processo de seleção como fornecedor de marcas próprias	O fornecedor possui um relacionamento de longo prazo com os varejistas. De modo geral, varejista o procura com idéia de novo produto (ou linha ou ampliação de sortimento), mostra as especificações e verifica o interesse do fornecedor, possibilidade de produção e preço (custo). Após a negociação, se estiverem de acordo, celebram o contrato. Sempre há nova verificação de fábrica pelo varejista, especialmente quando é produto novo. Geralmente, a cada 6 meses ou 1 ano o varejista analisa as fábricas do fornecedor, principalmente por causa das marcas próprias (representantes do departamento técnico do varejista).
Avaliação como fornecedor de marcas próprias	Principais itens de avaliação são: fábricas, custos, qualidade, especificações de produto (padrão). O departamento técnico do varejista também testa o produto.
Contrato para produção de marcas próprias	Em geral, há um acordo, não exatamente um contrato. O departamento jurídico do varejista faz o acordo (documento), no qual constam as especificações dos produtos, tamanho, embalagem, custos, dentre outros. Acordos de longo prazo, com foco na questão de preço, mas sem informações sobre quantidade a ser comprada ou frequência de compra (dependem do mercado). Há 20 anos, o acordo era atualizado a cada 3 anos; atualmente, há revisão a cada 12 a 20 meses. Não há exigências de exclusividade.

#### **Quadro 18b** – Análise dos resultados do fornecedor B – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

#### **4.3.3 Fornecedor C**

O fornecedor C também se diferencia dos outros fornecedores ingleses estudados. Apesar de possuir diferentes marcas de fabricante, inclusive algumas mais reconhecidas, com maior participação de mercado, o fornecedor mantém quase metade de seu negócio voltado para marcas próprias. Com isso, é o maior fornecedor de marcas próprias em bebidas carbonadas (*soft drinks*), como água e sucos, para os varejistas ingleses.

A empresa possui como forças principais: bom relacionamento nas cadeias de suprimento, controle de qualidade, conhecimento/prática na manufatura e o fato de buscar continuamente fornecedores de matérias-primas e ingredientes em várias regiões do mundo.

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor C</i>
Marcas de fabricante	O fornecedor C possui muitas marcas de fabricante, em 26 categorias diferentes em alimentos e bebidas. Ele possui marcas de sua propriedade e também marcas licenciadas. No total, são 10 marcas de fabricante de propriedade do fornecedor e mais 4 marcas licenciadas. As principais categorias de atuação são: peixe envasado, carne, frutas e vegetais, recheios para sanduíches, macarrão, molhos, óleos e azeite, comidas prontas, água envasada, suco de frutas e bebidas carbonadas ( <i>soft drinks</i> ).
Marcas próprias	O fornecedor C é responsável pela fabricação de inúmeros produtos com marcas próprias em alimentos e bebidas, para distribuidores ingleses e para outros países da Europa. Entre os clientes estão os maiores varejistas e empresas fornecedoras de alimentos e refeições (consumidores industriais).
Início da oferta de marcas próprias - razões	O fornecedor C produz marcas próprias desde meados da década de 1940. O início ocorreu também em função da força dos varejistas e da existência de capacidade ociosa. Inicialmente fornecia somente <i>commodities</i> , oferta pequena que foi estendida com o tempo.
Categorias e áreas de atuação - marca própria e marca de fabricante	Atualmente, o fornecedor C tem entre 40 e 60% de sua operação (faturamento, participação) nas marcas próprias (apesar de ter marcas de fabricante fortes também).
Posicionamento do fabricante	Fornecedor de produtos alimentícios de qualidade e líderes de mercado em diferentes categorias. O fornecedor posiciona-se em termos de preço e qualidade: busca constante por inovação e conveniência - foco na qualidade, tanto para marcas de fabricante quanto marcas próprias.
Produção de marcas próprias para diferentes categorias/ produtos do varejista	O fornecedor C produz marcas próprias para diferentes categorias e diferentes sub-marcas dos varejistas. Um exemplo é em relação à produção de molhos para o varejista B; o fornecedor C é responsável por 60% dos molhos deste varejista.
Gestão das marcas próprias	A gestão do desenvolvimento e criação das marcas próprias varia de acordo com marca existente, desenvolvimento de novos produtos ou desenvolvimento pró-ativo. Por ser um dos maiores fornecedores do varejo, com experiência na construção de marcas e desenvolvimento de marcas próprias, este fornecedor auxilia os varejistas na gestão de categorias, oferta de produtos com marcas próprias de alta qualidade, de acordo com as exigências dos varejistas.
Distribuição dos produtos com marca de fabricante	Ocorre com diferentes varejistas, na Inglaterra e na Europa.
Distribuição dos produtos com marca própria	O fornecedor C preocupa-se em manter entrega dos produtos com marcas próprias no prazo e no preço que atendam as necessidades de seus clientes (varejistas).
Processo de seleção como fornecedor de marcas próprias	Baseado em eficiência e preços, além de qualidade, serviço e valor agregado.

**Quadro 19a** – Análise dos resultados do fornecedor C – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor C</i>
Avaliação como fornecedor de marcas próprias	Periodicamente.
Contrato para produção de marcas próprias	Ocasionalmente. De modo geral prevalece o bom relacionamento do fabricante com o varejista.

**Quadro 19b** – Análise dos resultados do fornecedor C – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

No próximo tópico (4.4) é apresentada a análise comparativa dos resultados e dados obtidos na Inglaterra.

#### **4.4 Análise dos varejistas e fornecedores ingleses**

O varejo inglês é altamente concentrado; os três maiores varejistas de alimentos representam quase 67% do total do mercado, e essa característica corrobora a força do varejo no canal de distribuição da Inglaterra (IGD, 2006). Durante o estágio na Inglaterra, a autora pôde analisar e observar também a atuação de outros varejistas de alimentos, além dos três entrevistados. Destaca-se o grande número de lojas e formatos diferentes disponíveis, assim como a grande variedade de marcas oferecidas.

Os três varejistas de alimentos entrevistados na Inglaterra estão entre os dez maiores do país. Os três oferecem amplo sortimento de marcas próprias, mas têm características bem distintas entre si. No tocante às marcas próprias, o varejista A tem foco na diversidade de sortimento, o varejista B na qualidade e o varejista C no preço (melhor relação custo/benefício).

O varejista A, que atua com marcas próprias há mais de 35 anos, passou por diferentes fases de evolução. Há diferentes formatos de lojas (hipermercados, lojas tipo conveniência, superlojas e lojas tradicionais), com sortimento amplo e variado, diversas opções de serviços e outros produtos, com presença em todo o país. Dentro das marcas próprias, este varejista atua com diferentes sub-marcas e possui amplo portfólio. A oferta ampla e variada, combinada ao posicionamento distinto das diferentes opções de sub-marcas, possibilita ao varejista atender diferentes segmentos de mercado, em diferentes momentos. Aspectos como embalagem, preço e disposição nas gôndolas são também estrategicamente diferenciados de acordo com a sub-marca.

O varejista B, por sua vez, apresenta volume de vendas de não-alimentos maior que o de alimentos, o que o levou a desenvolver lojas com sortimento exclusivo de alimentos.

As marcas próprias deste varejista são desenvolvidas com base na qualidade, oferta diferenciada (*premium*), porém com preços também maiores. Oferece marcas próprias em todas as categorias de alimentos e bebidas, e possui linhas e categorias exclusivas para *fair trade*, saudáveis, orgânicos e alimentos “livres de” (*free from*).

O varejista C caracteriza sua oferta de marcas próprias por produtos com boa qualidade e preços menores que os das marcas próprias dos concorrentes. Em comparação aos varejistas A e B, o varejista C apresenta menor número de categorias com marcas próprias e, também, menor oferta de outros serviços aos consumidores.

As marcas próprias dos três varejistas estão na quarta geração da evolução proposta por Laaksonen e Reynolds (1994). Isto porque a oferta de marcas próprias por estes varejistas já tem preocupação com a segmentação do mercado consumidor; há oferta diversificada, com maior valor agregado e com diferentes sub-marcas para públicos diferentes. De acordo com os dados levantados na pesquisa de campo e nos dados secundários, há grupos de consumidores já fidelizados, tecnologia inovadora (como no caso dos produtos *fair trade*, orgânicos e linha saudável, entre outros), qualidade e imagem de produto igual (ou até superiores) às marcas de fabricante líderes de mercado (aliás, em algumas categorias de alimentos, o líder de mercado é a marca própria).

A diferença em relação à classificação proposta por Laaksonen e Reynolds (1994) está na questão dos fornecedores. A preocupação dos varejistas ingleses está em selecionar e manter os fornecedores que apresentem as melhores ofertas e condições para seus produtos com marcas próprias, independente de serem internacionais ou de menor porte, ou de fabricarem ou não exclusivamente marcas próprias.

É o caso, por exemplo, dos três fornecedores entrevistados na Inglaterra. Todos eles possuem fábricas na Inglaterra e têm atuação global. No entanto, os varejistas buscam também fornecedores locais ou regionais para as marcas próprias, pois os consumidores ingleses têm essa expectativa e preferência. No caso de fornecimento exclusivo de marcas próprias, tem-se que, dentre os três fornecedores entrevistados, o fornecedor A faz somente marcas próprias, o B faz marcas próprias, mas seu principal negócio é com as marcas de fabricante, enquanto o C tem 50% de marcas próprias.

Outro fator importante para a oferta de marcas próprias é em relação à localização e nível sócio-econômico da região na qual se situam as lojas destes varejistas. Nas entrevistas e análises do setor na Inglaterra, foi possível perceber a importância do fator localização nas decisões estratégicas e de marketing dos varejistas. O custo das decisões sobre

localização é muito alto e a concorrência é intensa, tornando essa decisão ainda mais estratégica e de longo prazo.

Além da localização e da situação financeira dos consumidores atingidos pelo local escolhido para as lojas, outro fator importante é em relação ao tamanho das lojas. Os varejistas atuam com diferentes formatos de loja e o tamanho também é considerado importante na decisão sobre o sortimento (espaço físico disponível para oferta de produtos: impacta a diversidade de marcas, linhas e produtos, além da necessidade do varejista oferecer o sortimento mais rentável).

Os varejistas estudados também têm em comum a preocupação com a seleção, manutenção e avaliação de fornecedores. Os três fornecedores entrevistados apresentam características diferentes entre si, mas também demonstram alguns pontos comuns. Cabe destacar que os três fornecedores estudados na Inglaterra são empresas de projeção internacional e de grande porte, com diferentes negócios, setores e categorias de atuação em diferentes países. Nenhum dos três fornecedores em questão apresenta relação de dependência exclusiva da fabricação e comercialização de marcas próprias ou mesmo de algum varejista ou cliente específico.

O fornecedor A é uma empresa que comprou uma indústria inglesa para ampliar suas atividades nesse país. A empresa comprada já possuía contratos de produção de marcas próprias para o varejista B e a opção do fornecedor A foi manter esse acordo. Na Inglaterra, esse fornecedor não atua com marcas de fabricante, somente com marcas próprias nas categorias de molhos e condimentos para o varejista B e para uma rede de *fast food*.

O fornecedor B, por sua vez, tem foco de atuação nas marcas de fabricante (esses produtos representam entre 93 e 94% do faturamento do fornecedor B). Apesar de atuar com diferentes categorias de produtos (café, queijos e laticínios, chocolates, biscoitos doces, molhos para salada), o fornecedor B faz marcas próprias apenas na categoria de café e somente para grandes varejistas ingleses.

O fornecedor C distingue-se dos outros dois entrevistados. Ele tem atuação praticamente equilibrada entre marcas próprias e marcas de fabricante e possui marcas de fabricante nacionalmente reconhecidas. Mesmo assim, é um dos maiores fornecedores de marcas próprias da Inglaterra em diferentes categorias de alimentos e bebidas.

As entrevistas com varejistas e fornecedores corroboraram algumas indicações da teoria sobre as marcas próprias na Inglaterra. Inicialmente cabe destacar os processos de seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias. Os varejistas mostraram preocupação em manter os fornecedores, mas também em conseguir as melhores ofertas, ou seja, produtos

de alta qualidade, inovadores, diferenciados, mas também com preços acessíveis. Por sua vez, os fornecedores retrataram a frequência de processos de avaliação e verificação de qualidade, além das exigências para se manterem como fornecedores de marcas próprias.

Um fator importante nesta análise é o fato de os relacionamentos entre varejistas e fornecedores entrevistados serem de longo prazo. Não há contratos<sup>9</sup> formais para produção de marcas próprias. O relacionamento é baseado essencialmente na confiança mútua, no relacionamento de longo prazo e em acordos que prevêm os valores a serem pagos, mas sem exigências de exclusividade ou prazo de duração ou mesmo da quantidade a ser comprada.

Conhecido o contexto do mercado inglês, fez-se necessário identificar também as principais características do mercado varejista brasileiro, a fim de possibilitar a comparação entre os dados e resultados obtidos na pesquisa de campo.

#### **4.5 Marcas próprias e o varejo no Brasil**

No Brasil, o setor varejista é menos concentrado do que na Inglaterra. As cinco maiores redes do varejo de alimentos detêm 41% do faturamento total do setor no ano de 2007 (SUPERHIPER, 2008). No entanto, as três primeiras colocadas representam 39% do faturamento. Cabe apresentar também a evolução da estrutura do auto-serviço alimentar brasileiro entre 2001 e 2007 (quadro 20).

Neste estudo, o foco são os supermercados, que corresponderam, em 2007, a 91,4% do faturamento total do setor de auto-serviço no Brasil (SUPERHIPER, 2008). Assim, o quadro 21 traz os dados isolados do setor supermercadista brasileiro em 2007.

---

<sup>9</sup> “Contrato é o acordo de duas ou mais vontades, na conformidade da ordem jurídica, destinado a estabelecer um regulamentação de interesses entre as partes, com o escopo de adquirir, modificar ou extinguir relações jurídicas de natureza patrimonial. Sendo um negócio jurídico, requer, para sua validade, a observância dos requisitos legais (agente capaz, objeto lícito e forma prescrita ou não defesa em lei)”. “Acordo, por sua vez, é uma combinação, ajuste ou pacto” (CENTRAL JURÍDICA, 2008). As principais diferenças ocorrem na legislação e na cultura dos dois países estudados. No caso da legislação brasileira, o contrato deve atender aos requisitos legais previstos no Código Civil. E em razão dos aspectos culturais, em geral há contratos escritos na negociações entre fornecedores e varejistas para a produção de marcas próprias, sendo que estes contratos tendem a seguir as recomendações e preceitos previstos na legislação. Por sua vez, a partir das entrevistas com as empresas na Inglaterra, foi possível identificar a não exigência de contratos em todas as negociações, em especial no caso de relacionamentos de longo prazo. O mais comum é um acordo, mais simples, com menos exigências e requisitos, mas que contenha informações sobre o produto, preço e prazo de entrega. O acordo costuma ser atualizado somente quando há alteração no preço, por exemplo.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Número de lojas</b>	69396	68907	71372	71951	72884	73695	74602
<b>Faturamento no ano (em bilhões de reais)</b>	74,2	81,7	89,3	98,7	118,5	124,1	136,3
<b>Participação do faturamento sobre o PIB (%)</b>	6,2	6,1	5,7	5,5	5,5	5,3	5,2
<b>Número de empregos diretos</b>	710743	718631	739846	788268	800922	838047	868023
<b>Área de vendas (em milhões de metros quadrados)</b>	15,3	15,9	17,9	18,1	18,4	18,9	18,8
<b>Número de check-outs</b>	156022	157446	163216	166503	169583	175621	180926

**Quadro 20** – O auto-serviço alimentar brasileiro

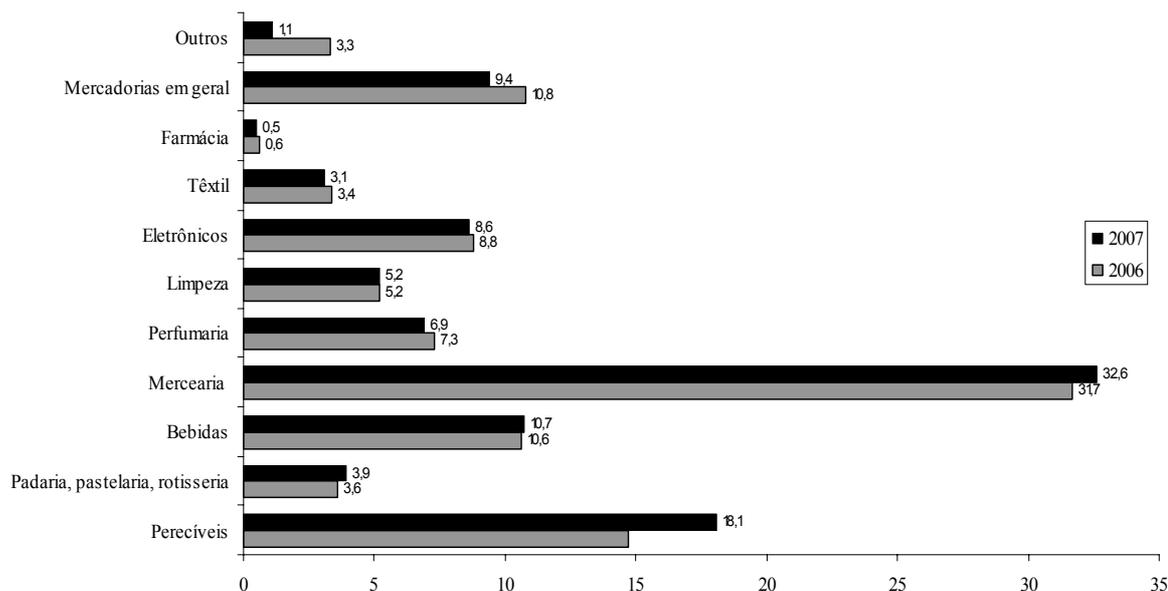
Fonte: SUPERHIPER, 2008.

	2007
<b>Número de lojas</b>	33725
<b>Faturamento no ano (em bilhões de reais)</b>	124,6
<b>Número de empregos diretos</b>	736696
<b>Área de vendas (em milhões de metros quadrados)</b>	14,2
<b>Número de check-outs</b>	140049

**Quadro 21** – Estrutura do setor supermercadista brasileiro (2007)

Fonte: adaptado de SUPERHIPER, 2008.

Analisando a participação de cada seção dentro do sortimento do varejo de alimentos no Brasil, tem-se que os não-alimentos já correspondem a mais de 34% do total do faturamento. O gráfico 4 apresenta as participações de cada setor dentro do faturamento total do varejo brasileiro (SUPERHIPER, 2008).

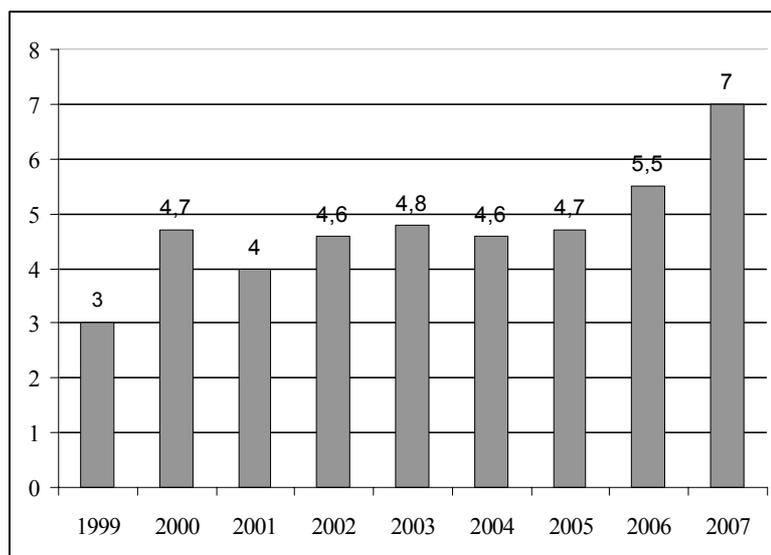


**Gráfico 4** – Participação das seções (em %) em 2006 e 2007

Fonte: SUPERHIPER, 2008.

Em 2007, a seção de mercearia atingiu 32,6% de participação, mantendo-se como a maior seção do varejo brasileiro. Isso corrobora a escolha de alimentos secos como foco do presente estudo, conforme apresentado no capítulo de Metodologia.

Analisando especificamente as marcas próprias no varejo brasileiro de alimentos, tem-se que a participação desses produtos, que vinha se mantendo relativamente estável desde 2002, cresceu em 2006 e 2007, atingindo 7% do volume de vendas do setor.



**Gráfico 5** – Participação das marcas próprias no varejo brasileiro

**Fonte:** adaptado de SUPERHIPER, 2004b; SUPERHIPER, 2008

Conforme descrito no capítulo de Metodologia, os dados referentes às marcas próprias no mercado brasileiro estão consolidados, não sendo possível identificar as participações por categoria de produtos. Neste capítulo também foram apresentadas as cinco categorias selecionadas para este estudo e os critérios usados na seleção. Mesmo assim, cabe destacar a diferença na participação global desses produtos nos dois mercados estudados. Na Inglaterra, as marcas próprias atingem cerca de 50% do volume de vendas; no Brasil, elas atingiram o maior nível histórico em 2007: 7% do volume de vendas do varejo de alimentos.

Nos tópicos 4.6 e 4.7 são apresentados os resultados e análises obtidos a partir de entrevistas e dados secundários de três varejistas e três fornecedores de marcas próprias que atuam no Brasil.

## **4.6 Análise dos varejistas brasileiros estudados**

Neste item são apresentados individualmente os varejistas entrevistados no Brasil, inclusive com a apresentação dos resultados das entrevistas. Para melhor entendimento dos dados coletados nos varejistas estudados, as informações foram classificadas em grupos. Para a consecução dos objetivos deste estudo, foram elencados os mesmo 20 elementos discutidos para o varejo inglês. Desta forma, os dados obtidos através das entrevistas, observação e análise de documentos foram condensados em tabelas (uma por varejista), de forma a resumir e organizar as informações. Posteriormente, os dados de cada tabela são analisados por país e, finalmente, entre os dois países comparativamente.

### **4.6.1 Varejista D**

O varejista D atua com marcas próprias no Brasil desde a década de 1970. Visando incrementar a imagem, estimular o reconhecimento e a compra desses produtos pelos consumidores, o varejista tem realizado algumas ações de divulgação somente com os produtos de marca própria, geralmente em mídia impressa (folhetos/encartes) e Semanas de marcas próprias, por exemplo.

Quanto às marcas próprias, o varejista considera que o ideal é ter produtos no mínimo com a mesma qualidade e mesma condição comercial do que as marcas de fabricante disponíveis em suas lojas para os consumidores. O varejista D tenta, na medida do possível, manter os mesmos fornecedores visando garantir padrão na oferta ao longo do tempo.

O varejista D atua com diferentes formatos de loja: lojas de vizinhança, hipermercados, lojas exclusivas para eletro-eletrônicos, lojas para classes sociais A/B, lojas para classes C/D/E. Como parte de sua estratégia de atender diferentes segmentos de mercado, possui portfólio com 11 marcas próprias, com os nomes das bandeiras (formatos de loja) e também com outros nomes (sem os nomes das bandeiras). As marcas próprias são classificadas em marcas transversais (disponíveis em lojas da mesma rede, mas com bandeiras diferentes), e marcas não-transversais, disponíveis somente nas lojas com determinada bandeira (nome da marca própria).

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista D</i>
Formatos de lojas	A empresa segmenta as áreas de atuação das lojas por região geográfica e não somente por bandeira; define o sortimento de acordo com a região geográfica, principalmente nas duas bandeiras principais. Formatos (cada um com uma bandeira diferente): loja de conveniência (de vizinhança), para compras cotidianas; hipermercado ou supermercado para compras abastecedoras; supermercado para classes C, D e E, tanto compras do dia-a-dia quanto abastecedoras.
Posicionamento do varejista	A empresa se posiciona por bandeira e por região, dentro da bandeira (de acordo com a área geográfica). A empresa realiza um estudo detalhado sobre os segmentos e sobre a região de cada loja: há um índice preço/produto para cada região, para cada loja que fica na região.
Segmento de mercado-alvo	Depende da loja e região; cada bandeira tem seu segmento-alvo, por isso atinge praticamente todas as classes sociais, dependendo da região, sortimento e bandeira.
Marcas próprias (sub-marcas)	Atualmente são 11 marcas próprias: 4 com nome da bandeira; 1 para vinhos; 1 linha saudável; 1 linha econômica; 2 para perecíveis; 1 para têxtil e 1 para categoria específica.
Fase de evolução das marcas próprias (LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994)	Terceira e quarta gerações.
Nome do varejista/marca própria	No início, a idéia era seguir o nome das bandeiras, mas complementando com outros nomes de marcas para diversificar a oferta. Atualmente, a opção é por seguir as tendências, oferecer o que o mercado quer. Por isso, o varejista tem outras marcas patenteadas e que poderão vir a serem usadas no futuro, de acordo com o que o mercado demandar.
Oferta de marcas próprias por categorias (%)	Considerando alimentos: a estratégia da empresa é ter marcas próprias em todas as categorias – mas não em todas as SKUs.
Seleção das categorias para introdução de marcas próprias	Decisão do departamento comercial, que analisa a oferta de marcas de forma geral em cada categoria. A preferência do varejista é manter a marca própria nas categorias ou sub-categorias em que ela já exista. Para introdução de marcas próprias em novas categorias, os critérios são: quando a categoria tem alto volume de venda e os estudos mostram que há espaço para marca própria (cerca de 95% dos casos); ou quando há solicitação da diretoria para ter marca própria em determinada categoria; ou quando há possibilidade de inovação nos produtos com marca própria (categorias em que há essa possibilidade). Apesar da decisão de oferta de marca própria em determinada categoria ser independente do número de marcas de fabricante, um dos pontos de análise das categorias é ver em quais há boas marcas de fabricante e bons fornecedores, capazes de fazer marca própria de qualidade.
Posicionamento das marcas próprias (por sub-marca)	Na estratégia da empresa, há marcas próprias transversais e as marcas próprias não-transversais. As transversais são aquelas que não têm referência às bandeiras no nome/embalagem, e, por isso, são comercializadas em lojas de diferentes bandeiras do mesmo grupo. As marcas não-transversais, por sua vez, são comercializadas somente nas lojas com bandeira igual ao seu nome.

**Quadro 22a – Análise dos resultados do varejista D – parte A**

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista D</i>
Segmentação das marcas próprias	A linha econômica é uma das 11 marcas próprias atualmente comercializadas pelo varejista e, em termos de qualidade, tem o mínimo exigido pela legislação, com preços mais acessíveis. Por isso, não é comercializada nas lojas de conveniência e em regiões com melhor poder econômico-financeiro.
Oferta das marcas próprias por loja	A estratégia do varejista é colocar os produtos com marcas próprias na maior quantidade possível de lojas do grupo, mas a decisão depende também do gerente da loja e de informações como concorrência no local, preferência dos consumidores da região, entre outros fatores.
Gestão de marcas no varejista	O departamento comercial toma as decisões sobre as marcas a serem oferecidas.
Gestão das marcas próprias	Todas as decisões sobre as estratégias de marcas próprias são de responsabilidade do varejista. Mesmo assim, a empresa aceita as idéias e sugestões dos fornecedores para iniciar desenvolvimento conjunto de marcas próprias. De acordo com a legislação brasileira, o nome do fabricante e do varejista têm que estar na embalagem dos produtos com marcas próprias. Entretanto, o varejista mantém um SAC (0800) exclusivo para atender os consumidores de marcas próprias; e é este número que consta nas embalagens. Para o varejista, o gerenciamento da marca própria é muito semelhante ao gerenciamento das marcas de fabricante que as indústrias fazem. O varejista possui estrutura consolidada de departamentos/áreas de qualidade e embalagem para os produtos com marcas próprias.
Razões de introdução de marcas próprias	Quando do início das marcas próprias no varejista, ainda não havia tanto concorrência no mercado de varejo de alimentos como atualmente. Na época, a idéia era ter a marca própria para fidelizar o consumidor, obter ganhos comerciais e garantir o abastecimento dos produtos na gôndola.
Embalagem e imagem das marcas próprias (a partir das entrevistas e observações)	A empresa possui um centro de inovação e alguns produtos são desenvolvidos em conjunto com os fornecedores. Em ambos os casos (desenvolvido pelo varejista ou em conjunto), há testes cegos com consumidores para todas as categorias. Como a empresa tem estrutura bem definida, há área de desenvolvimento de produto; área de desenvolvimento de embalagens; e departamento de qualidade. Para as marcas próprias, as três áreas trabalham juntas, cada uma desempenhando suas funções específicas.
Decisão de desenvolvimento de novas marcas próprias/novos produtos com marcas próprias	Alguns produtos são desenvolvidos integralmente pelo varejista, mas os novos produtos sempre têm que ser avaliados pelo departamento de qualidade do varejista.
Vantagens na oferta de marcas próprias	Embora para o varejista a marca própria seja mais complexa em termos comerciais e de gerenciamento do que as marcas de fabricante, a estratégia é interessante em termos comerciais, estratégicos e de marketing (imagem, marca da bandeira/loja/grupo).

**Quadro 22b** – Análise dos resultados do varejista D – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista D</i>
Seleção de fornecedores de marcas próprias	Prefere trabalhar com as empresas que já são fornecedoras do varejista (geralmente fornecem marcas de fabricante e são convidadas a fornecer marcas próprias; mas há também casos de fornecedores que faziam marcas próprias para o varejista e passaram a fazer e distribuir suas marcas de fabricante). O varejista realiza auditoria nos fornecedores, visita técnica, verifica a conformidade com as especificações e o uso de boas práticas de manipulação.
Avaliação de fornecedores de marcas próprias	O varejista possui um laboratório para testes e análises dos produtos. Esse controle é feito antes dos testes com consumidores. A verificação da qualidade dos produtos com marca própria é feita ao menos semestralmente. Há visitas técnicas aos fornecedores e a periodicidade varia de acordo com o histórico do fornecedor. Há também auditoria e testes contínuos dos produtos de acordo com cronograma pré-definido pelo varejista. A avaliação é constante.

**Quadro 22c** – Análise dos resultados do varejista D – parte C

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

#### 4.6.2 Varejista E

O varejista E também tem atuação em diferentes regiões do Brasil e atua com diferentes formatos de loja; possui diversas bandeiras, inclusive mais de uma para um mesmo formato. A principal bandeira está no formato hipermercado.

A estratégia de marcas próprias do varejista E inclui um portfólio de marcas exclusivas e marcas com nomes de algumas das bandeiras. No caso da bandeira principal, são duas as marcas exclusivas para alimentos: uma considerada “padrão” e outra “econômica”. As marcas próprias da linha padrão têm posicionamento de boa qualidade e preço menor do que o líder, enquanto a marca econômica tem que ter o menor preço na categoria. O varejista E entende que se a marca própria não tiver preço menor que o dos concorrentes, não deve ser oferecida.

O varejista possui marcas próprias que são líderes de categoria e esses produtos são desenvolvidos pelo varejista, o que pode ocorrer também em parceria com os fornecedores. Na estrutura da empresa, há uma equipe de marcas próprias e uma equipe comercial, ambas envolvidas em diferentes etapas do processo de desenvolvimento das marcas próprias.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista E</i>
Formatos de lojas	O varejista trabalha com os seguintes formatos de loja: hipermercados, supermercados, lojas do tipo <i>soft discount</i> (desconto suave), <i>cash and carry</i> (pague e leve) e clube de compras. Pode possuir diferentes bandeiras dentro de cada formato.
Posicionamento do varejista	A empresa tem posicionamentos diferentes para cada bandeira. De forma geral, preço baixo e menores custos para melhorar a qualidade de vida da comunidade.
Segmento de mercado-alvo	A empresa atua em diferentes segmentos de acordo, também, com as bandeiras e formatos de loja. Os diferentes formatos e bandeiras são segmentados também por região geográfica.
Marcas próprias (sub-marcas)	O varejista opta por atuar com um portfólio de marcas próprias e marcas exclusivas. As marcas próprias são as marcas das bandeiras. As marcas exclusivas, por sua vez, são desenvolvidas por categoria: uma marca para têxtil, uma para vinhos, uma para eletro-eletrônicos, entre outras, totalizando 15 marcas exclusivas. Para alimentos e não alimentos, a principal bandeira (formato hipermercado) atua com uma marca padrão e uma marca econômica (primeiro preço), sendo que ambas são marcas exclusivas (não seguem o nome da bandeira).
Fase de evolução das marcas próprias (LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994)	Terceira geração.
Nome do varejista/marca própria	Segue a estratégia global do varejista. Portfólio com marcas exclusivas sem o nome das bandeiras e marcas com o nome da bandeira.
Oferta de marcas próprias por categorias (%)	O varejista tem marcas próprias em cerca de 180 categorias no Brasil.
Seleção das categorias para introdução de marcas próprias	A decisão de oferta das marcas próprias em determinada categoria segue os resultados apontados a partir de pesquisas, análises da empresa ACNielsen, demanda dos consumidores, penetração de mercado da categoria, entre outros fatores. Não há relação direta com o número de marcas de fabricante na categoria, mas a expressividade/a força do líder da categoria é um dos fatores analisados.
Posicionamento das marcas próprias (por sub-marca)	Considerando somente as marcas próprias da principal bandeira (hipermercado), tem-se: - linha padrão, com posicionamento de seguir a marca líder, mas com preço menor; - linha econômica: busca operar com o menor preço na categoria.
Segmentação das marcas próprias	De acordo com o posicionamento.
Oferta das marcas próprias por loja	Geralmente, a estratégia consiste em oferecer as marcas de uma bandeira nas lojas com essa bandeira. Exceções podem ocorrer em algumas categorias, com a oferta de produtos das 2 marcas exclusivas da principal bandeira de hipermercado em lojas (inclusive de outros formatos) com outras bandeiras.
Gestão de marcas no varejista	O sortimento de marcas próprias oferecido pelo varejista em diferentes lojas muda de acordo com tamanho da loja, região, nível sócio-econômico dos consumidores da loja.
Gestão das marcas próprias	Pela lei brasileira, em todas as embalagens deve constar os dados do fornecedor e do varejista. Entretanto, o SAC constante da embalagem é o do varejista.

**Quadro 23a** – Análise dos resultados do varejista E – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista E</i>
Razões de introdução de marcas próprias	Na principal bandeira hipermercado, há marcas próprias no Brasil desde 1997. No entanto, em outras bandeiras e formatos do grupo a estratégia de marcas próprias é mais antiga. A principal razão de adoção de estratégia de marcas próprias foi a possibilidade de ter uma melhor oferta para o consumidor. Neste varejista, desde o início o objetivo da estratégia de marcas próprias era ter produtos de boa qualidade, embora com preços menores que os da concorrência.
Embalagem e imagem das marcas próprias (a partir das entrevistas e observações)	Há padrões do varejista a serem seguidos, mas pode ter sugestões dos fornecedores.
Decisão de desenvolvimento de novas marcas próprias/novos produtos com marcas próprias	No desenvolvimento dos produtos há co-gestão entre o varejista e seus fornecedores: discutem, definem em parceria as características dos produtos e a embalagem também tem construção conjunta.
Vantagens na oferta de marcas próprias	O varejista considera ser benéfico e mais vantajoso para o varejo ter marcas próprias no Brasil. Aponta como vantagem o fato de marcas próprias serem competitivas, pois, na visão do consumidor, o preço é atrativo.
Seleção de fornecedores de marcas próprias	O varejista realiza auditoria internacional em seus fornecedores. A função de encontrar os fornecedores é desempenhada pela equipe comercial. Inicialmente, o varejista analisa a necessidade do produto. Confirmada a necessidade, inicia o processo de auditoria e avaliação dos fornecedores. Se o fornecedor for aprovado na auditoria, é firmada a parceria. Há uma equipe de controle de qualidade para atuar junto com os fornecedores.
Avaliação de fornecedores de marcas próprias	São utilizados como critérios de avaliação: desempenho de área (performance nas vendas) e testes por amostragem. O foco de comparação é feito sempre com o concorrente alvo da categoria ou produto. Dependendo do produto, a avaliação é semanal; pode variar de anual até semanal, principalmente em alimentos.

#### **Quadro 23b** – Análise dos resultados do varejista E – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

#### **4.6.3 Varejista F**

O varejista F tem trabalhado para reforçar e melhorar a imagem de seus produtos com marcas próprias, além de aumentar sua linha de produtos. Nos últimos 2 anos, as marcas próprias têm crescido neste varejista e ele tem posição de destaque na oferta destes produtos no mercado brasileiro.

No entanto, o varejista considera haver categorias em que não é possível a oferta de marca própria neste momento, principalmente no caso de categorias em que haja grande domínio de uma ou mais marcas de fabricante.

Para o varejista F, os produtos com marca própria propiciam melhor margem do que as marcas de fabricante, mas com preço menor ou igual aos demais produtos oferecidos. A opção é manter a oferta da marca própria até o limite de preço dos concorrentes. Se a oferta de marca própria trazer prejuízo ao varejista, a opção inicial é buscar novos fornecedores e, se as perdas continuarem, a decisão é não mais oferecer marca própria na categoria.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista F</i>
Formatos de lojas	O varejista atua com dois formatos de loja em sua bandeira principal: hipermercados e supermercados (lojas de bairro). As lojas de bairro (vizinhança) têm margem maior do que os hipermercados, mas ainda com menores preços do que os concorrentes. Além disso, possui outras bandeiras, voltadas a outros segmentos de mercado.
Posicionamento do varejista	O varejista define seu posicionamento como sendo o que oferece preços justos.
Segmento de mercado-alvo	Classe C, faixa etária de 30 a 40 anos
Marcas próprias (sub-marcas)	Na gestão de marcas próprias nas categorias de alimentos e limpeza/perfumaria, o varejista possui as seguintes marcas próprias em sua principal bandeira: - linha padrão, com o nome do varejista (marca principal); - linha saudável (não só produtos <i>light</i> , mas também todos que são saudáveis, como integral e de soja); - linha para perfumaria (sem o nome da bandeira); A gestão das marcas próprias em outras categorias, como: têxtil, bazar, eletro e pneus, por exemplo, é feita separadamente.
Fase de evolução das marcas próprias (LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994)	Terceira e quarta geração.
Nome do varejista/marca própria	Utiliza o nome do varejista nas marcas próprias (linha padrão) para vincular nome e imagem do varejista ao produto e, por consequência, melhorar também a imagem do varejista.
Oferta de marcas próprias por categorias (%)	O varejista tem marca própria em todas as categorias de alimentos e em pelo menos duas delas tem alta participação de mercado no volume total de vendas (linha padrão).
Seleção das categorias para introdução de marcas próprias	Inicialmente, a decisão baseava-se nas vendas das categorias (alto volume) e <i>commodities</i> . Na fase atual, a opção é por ter marcas próprias em todas as categorias com volume razoável de vendas. A decisão não depende do número de marcas de fabricante disponíveis na categoria.
Posicionamento das marcas próprias (por sub-marca)	Depende da linha, mas em todas elas a opção é oferecer preço menor que o dos concorrentes (incluindo, entre os concorrentes, as marcas próprias de outros varejistas). Isso porque a margem do varejista é menor, mesmo na linha Saudável.
Segmentação das marcas próprias	Por linha de produtos, mas seguindo o público-alvo do varejista.

**Quadro 24a** – Análise dos resultados do varejista F – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Varejista F</i>
Oferta das marcas próprias por loja	O público das marcas próprias é o mesmo público das lojas: classe A, B até C. As linhas Saudável e Padrão têm público com melhor condição financeira.
Gestão de marcas no varejista	É desenvolvida por outro departamento, não responsável por marcas próprias.
Gestão das marcas próprias	O varejista possui SAC para atendimento aos consumidores e este está incluído na embalagem dos produtos com marca própria. O varejista possui duas áreas atuando na definição e desenvolvimento das marcas próprias: área comercial, que atua na busca de fornecedores, análise de custos, definição preço; e área de desenvolvimento, para verificar embalagens, cor, personagens.
Razões de introdução de marcas próprias	O varejista tem reformulado sua estratégia de marcas próprias há cerca de 3 anos, iniciando por inovação nas embalagens. O crescimento das marcas próprias têm ocorrido há 1 ano e meio, com a troca das embalagens (fornecedores). As principais razões de adoção de marcas próprias foram fidelizar a marca do varejista, controlar preço de venda, oferta de produtos com boa qualidade e preço justo (visando a fidelização). Os preços de produtos com marcas próprias não mudam frequentemente.
Embalagem e imagem das marcas próprias (a partir das entrevistas e observações)	As embalagens seguem padrão definido pelo varejista, o que garante semelhanças nas diferentes categorias. Os fornecedores das embalagens mandam o <i>layout</i> para aprovação do varejista.
Decisão de desenvolvimento de novas marcas próprias/novos produtos com marcas próprias	O varejista, com algumas parcerias e em conjunto com fornecedores no desenvolvimento de alguns produtos.
Vantagens na oferta de marcas próprias	Fidelização, qualidade, preço justo são fatores que aumentam a venda de marca própria; e, com isso, aumenta também o investimento dos fabricantes no varejista.
Seleção de fornecedores de marcas próprias	O varejista sempre realiza auditoria antes de iniciar parceria com o fornecedor. Aspectos avaliados: qualidade percebida, logística (distribuição em várias regiões do país), fornecedor com capacidade para se diferenciar no mercado (busca oferta diferente). O varejista prefere não trabalhar com empresa líder ou vice-líder de mercado na categoria. A preferência é por fornecedores que tenham qualidade, mas não conseguem crescer no mercado. O varejista busca ter parceiros como fornecedores, procura manter os mesmos fornecedores em outras linhas, categorias. Prefere sempre oferecer primeiro aos que já são fornecedores de marcas próprias, antes de buscar novos fornecedores.
Avaliação de fornecedores de marcas próprias	O varejista realiza pelo menos duas análises por ano em cada produto para conferir qualidade e conformidade. Dependendo do retorno do SAC, pode fazer até duas verificações por ano nas fábricas também (se houver muita reclamação no SAC, por exemplo). O varejista possui laboratório para testes dos produtos. A qualidade é fator que motiva troca de fornecedores. O preço também, mas somente no longo prazo poderá ser motivo de troca de fornecedores.

**Quadro 24b** – Análise dos resultados do varejista F – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

## **4.7 Análise dos fornecedores brasileiros estudados**

Neste item são apresentados individualmente os fornecedores entrevistados no Brasil, inclusive com a apresentação dos resultados das entrevistas. Para melhor entendimento dos dados coletados nos fornecedores estudados, as informações foram classificadas em grupos. Para a consecução dos objetivos deste estudo, foram definidos 12 elementos de análise. Dessa forma, os dados obtidos através das entrevistas, observação e análise de documentos foram condensados em tabelas (uma por fornecedor), de forma a resumir e organizar as informações. Posteriormente, os dados de cada tabela foram analisados por país e, finalmente, comparativamente entre os dois países.

### **4.7.1 Fornecedor D**

O fornecedor D iniciou sua atuação com marcas de fabricante. Somente a partir de 2000 começou a produzir marcas próprias, a partir da solicitação de clientes (varejistas e atacadistas). Atualmente, fornece marcas próprias também para empresas da Europa e dos Estados Unidos. Quando a empresa iniciou a produção de marcas próprias, já havia a preocupação das empresas brasileiras com a qualidade desses produtos. O fornecedor D não aceita acordos de fabricação de produtos com marca própria de baixa qualidade.

De acordo com o fornecedor D, a maioria dos clientes de marcas próprias do fornecedor D procura produtos com preço competitivo, mas com qualidade. Todo o desenvolvimento da marca própria (produto, estratégia e marca) é feito pelo varejista (distribuidor). O fornecedor relata que não há problemas de conflito no canal, nem mesmo com varejistas concorrentes, pois já existe entendimento sobre a estratégia de marca própria. Além disso, o fornecedor D não depende das marcas próprias; esses acordos são, na verdade, forma de ampliar sua atuação, uma forma de parceria com empresas que já são clientes (varejistas e distribuidores, por exemplo).

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor D</i>
Marcas de fabricante	O fornecedor D iniciou suas atividades na década de 1990, com marca de fabricante. Atualmente gerencia cerca de 280 produtos, 2 marcas de fabricante de sua propriedade e marcas licenciadas, além das marcas próprias.
Marcas próprias	A marca própria foi introduzida em 2000, como um complemento (aumento) do mix da empresa, a partir da necessidade de alguns clientes (parcerias). O fornecedor não tem restrições de categorias para produção de marcas próprias: depende da negociação.
Início da oferta de marcas próprias - razões	Solicitação/necessidade de alguns clientes, oportunidade para ampliar portfólio, economias de escala.
Categorias e áreas de atuação - marca própria e marca de fabricante	Achocolatado, atomatados, caldos, coberturas, condimentos, doces, geléias, molhos, pescados. Possui linha <i>light</i> e linha <i>premium</i> também.
Posicionamento do fabricante	Alta qualidade, produtos inovadores, mas com preço competitivo. Também possui marcas licenciadas.
Produção de marcas próprias para diferentes categorias/ produtos do varejista	A empresa fornece marcas próprias para as principais redes varejistas do Brasil, além de atacadistas, lojas de conveniência, restaurantes e cafés do tipo <i>fast food</i> e também para outras indústrias.
Gestão das marcas próprias	As decisões sobre marcas próprias são separadas das decisões sobre marcas de fabricante. Neste fornecedor, o departamento responsável pelas marcas próprias é o comercial; o departamento de marketing atua apenas pontualmente, com alguns ajustes de embalagens e acompanhamento dos pedidos. O fornecedor D não fornece suporte de marketing ao cliente de marca própria; o único fator em que tem maior atuação é no preço.
Distribuição dos produtos com marca de fabricante	A marca de fabricante é distribuída para todo o Brasil, para diferentes distribuidores (atacado, varejo, restaurantes, entre outros), independente de fabricação ou não de marcas próprias. Entre os produtos com marca de fabricante do fornecedor D destacam-se doces e molho de tomate. Cabe destacar que o fornecedor considera que a produção de marcas próprias de qualidade aumenta sua credibilidade e facilita as negociações (o varejista conhece melhor os processos do fornecedor, aumenta o respeito).
Distribuição dos produtos com marca própria	Por sua vez, a marca própria é distribuída somente para a empresa contratante (para as lojas determinadas pelo cliente).
Processo de seleção como fornecedor de marcas próprias	No início da atuação com marcas próprias, geralmente o fornecedor D era procurado pelos varejistas interessados em oferecer marcas próprias. Atualmente, com o aumento das empresas interessadas em fornecer marcas próprias, também ocorre do fornecedor D procurar os varejistas com propostas de marcas próprias. Principais critérios de seleção: produto, qualidade, preço e logística.

**Quadro 25a** – Análise dos resultados do fornecedor D – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor D</i>
Avaliação como fornecedor de marcas próprias	A avaliação ocorre periodicamente, de acordo com a previsão contratual, podendo ser até trimestral, sempre visando manter a regularidade no processo de fabricação. Os fatores analisados são: estrutura da empresa, linhas de produção, higiene, estocagem, laudos técnicos de produção, laudos técnicos de produtos, informações técnicas dos produtos, processo de garantia de qualidade, análise laboratorial e análise sensorial. O principal fator apontado como capaz de desabilitar a empresa como fornecedora de marcas próprias é a falta de qualidade nos processos.
Contrato para produção de marcas próprias	Não há exigências de exclusividade. A principal exigência dos clientes (distribuidores) é a previsão de multas em caso de não conformidades, atrasos na entrega ou rompimento no fornecimento. Não é comum o varejo trocar de fornecedor de marcas próprias (ocorre apenas quando há erros ou não atinge as expectativas). De modo geral os contratos são de longo prazo (não por lote). Há também preocupação em seguir a legislação (nome e CNPJ das 2 empresas nas embalagens, responsabilidade do fabricante, entre outros).

#### **Quadro 25b** – Análise dos resultados do fornecedor D – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

#### **4.7.2 Fornecedor E**

O fornecedor E iniciou a produção de marcas próprias quase concomitantemente ao início da produção de marcas próprias. O fornecedor gerencia 179 itens e, há cerca de quatro anos, fez opção por reduzir o número de clientes dos produtos com marca própria. Nessa época, as marcas próprias representavam 25% da empresa; atualmente, representam 12%.

A empresa, que optou por focar a atuação em três de suas marcas de fabricante, conseguiu atingir 62% de crescimento nesses produtos nos últimos anos. De acordo com o fornecedor E, mesmo com a redução no número de clientes de marcas próprias, com o foco na qualidade, nos últimos anos a produção de marcas próprias também apresentou crescimento (40%).

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor E</i>
Marcas de fabricante	A empresa trabalha com 179 itens, nas seguintes categorias: atomatados, vegetais, galeteria (caldos, sopas, maionese), bolos e condimentos, e doces (terceirizados). Possui 5 marcas de fabricante.
Marcas próprias	O fornecedor E faz marcas próprias somente nas categorias de atomatados e vegetais. Está iniciando a produção de marcas próprias nas categorias: maionese, caldos e sopas. A empresa não produz marcas próprias no produto milho a vapor, e não possui categoria alguma em que seja produzida somente marca própria.
Início da oferta de marcas próprias - razões	A empresa existe há 15 anos e fabrica marcas próprias há 11 anos. Costumava fabricar marcas próprias para mais de 70 empresas, mas atualmente faz somente para as grandes redes de varejo e dois grandes atacadistas. A marca de fabricante surgiu na empresa há 12 anos. A empresa trabalhava no segmento de armazenagem (câmaras frias) e por um problema com exportação de milho de um cliente iniciou a produção (milho em lata).
Categorias e áreas de atuação - marca própria e marca de fabricante	Marcas de fabricante: 179 itens, nas categorias: atomatados, vegetais, galeteria (caldos, sopas, maionese), bolos e condimentos, e doces (terceirizados). São 5 marcas de fabricante. Marcas próprias: somente atomatados e vegetais. Está iniciando a fabricação de maionese, caldos e sopas como marca própria.
Posicionamento do fabricante	Há diferença de posicionamento entre os produtos com as marcas do fabricante e as marcas próprias produzidas. Entre as marcas de fabricante, há uma marca voltada para classe C/D (na linha de atomatados); uma marca <i>premium</i> nas categorias atomatados e vegetais, maionese, caldos e sopas, ketchup e mostarda; uma marca para vegetais; e uma outra marca para doces e milho a vapor (com preços menores que os da linha <i>premium</i> ).
Produção de marcas próprias para diferentes categorias/ produtos do varejista	A empresa considera ser vantajoso produzir diferentes opções (sub-marcas e categorias diferentes) de marcas próprias para um mesmo varejista por manter a economia de escala e a fidelização do cliente.
Gestão das marcas próprias	O fornecedor E considera que a gestão da marca própria no Brasil, em grande parte, ainda é feita pelo fornecedor. A gestão de compras e de marketing é de responsabilidade do varejo (dentro da gestão de marketing: desenvolvimento do produto e embalagem). O fornecedor atua também como consultor na decisão sobre o produto (custo, preço, embalagem). O varejo encaminha uma ficha técnica com todas as especificações sobre fabricação e embalagem do produto, mas esta ficha somente é aprovada por fornecedor e varejista após a realização de testes no laboratório de análise sensorial e da verificação de conformidade com as regulamentações da ANVISA.
Distribuição dos produtos com marca de fabricante	Não houve alteração na distribuição das marcas de fabricante em função de produção ou não de marcas próprias.
Distribuição dos produtos com marca própria	De acordo com as especificações dos contratos.

**Quadro 26a** – Análise dos resultados do fornecedor E – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor E</i>
Processo de seleção como fornecedor de marcas próprias	Pesquisa sensorial de marcas feita pelos varejistas (a pesquisa indica as referências de fornecedores por categoria/produto para os consumidores, ou seja, quais fornecedores os consumidores têm como referências). Além disso, o varejo busca copiar lançamentos e inovações dos fabricantes.
Avaliação como fornecedor de marcas próprias	A avaliação ocorre anualmente (ou até duas vezes por ano). Há um requisito de nota mínima – se o fornecedor não alcançar a pontuação mínima, terá um prazo para corrigir e há nova vistoria; se novamente não a alcançar, é descredenciado como fornecedor de marca própria. Alguns dos critérios são: limpeza, organização sanitária, lacração da fábrica, vedação, estocagem (marcas próprias e demais produtos). Além dos testes feitos para aprovação da ficha técnica do produto, os varejistas também experimentam os produtos.
Contrato para produção de marcas próprias	Os contratos prevêem exclusividade de marca, mas não de fabricação (depende das fichas técnicas). Todas as especificações da ficha técnica constam do contrato. De modo geral, o contrato é de longo prazo. Se houver qualquer alteração no produto, é preciso fazer nova ficha técnica e novo contrato. Se o contrato termina, o fornecedor tem que destruir todas as embalagens restantes. Há dois tipos de contratos de marcas próprias: contrato técnico (P&D, ficha técnica); e contrato comercial (contrato de fornecimento; prazo, logística, verba de crescimento, verba de marketing, preço, serviço).

**Quadro 26b** – Análise dos resultados do fornecedor E – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

#### 4.7.3 Fornecedor F

O fornecedor F atua exclusivamente com a categoria de massa seca. Nessa categoria, atua com os diferentes cortes de massa caseira. Possui somente uma marca de fabricante e produz marcas próprias para diferentes varejistas de alimentos no Brasil (inclusive para os três varejistas brasileiros entrevistados).

Este fornecedor destaca a importância da atuação conjunta de fornecedores e varejistas para o desenvolvimento dos produtos com marcas próprias, visando o sucesso desses produtos no mercado. Isto porque o fornecedor também faz investimentos para o lançamento das marcas próprias, como: aquisição de embalagens, clichês para confecção das impressões das embalagens, caixas de embarque, entre outros itens que precisam ser adquiridos ou desenvolvidos para a produção da marca própria. Se os produtos com marcas próprias tiverem sucesso, a produção continuará.

Também destaca que, atualmente, os varejistas brasileiros têm buscado aliar preço e qualidade nos produtos com marcas próprias.

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor F</i>
Marcas de fabricante	Possui uma marca de fabricante, com 17 itens (todos na categoria de massa seca)
Marcas próprias	O fornecedor F produz marcas próprias em todas as suas linhas de produção
Início da oferta de marcas próprias - razões	A empresa iniciou a produção de marcas próprias há dez anos, buscando atuar em um nicho de mercado até então pouco explorado
Categorias e áreas de atuação - marca própria e marca de fabricante	A empresa atua exclusivamente com a categoria de massas. Nesta categoria, atua com todos os cortes de massa caseira (talharim, gravata, lasanha, massas tricolores, entre outros). O fornecedor produz todas essas opções com marcas próprias e com marca de fabricante
Posicionamento do fabricante	Atuação exclusiva em massas caseiras, nos diferentes cortes.
Produção de marcas próprias para diferentes categorias/ produtos do varejista	Na categoria de massa seca, produz toda a linha (todos os cortes) para os varejistas.
Gestão das marcas próprias	Internamente, possui equipes que cuidam dos aspectos administrativos, de desenvolvimento, de qualidade (inclui atendimento ao cliente), industrial e comercial das marcas próprias. As características dos produtos com marcas próprias são desenvolvidas em conjunto por fornecedor e varejista. O fornecedor possui informações sobre o mercado e as compartilha com o varejo para garantir o sucesso do produto no mercado. As embalagens e rótulos são desenvolvidos pelo varejista (o fornecedor informa ao varejista aspectos como legislação referente ao produto e tabelas nutricionais).
Distribuição dos produtos com marca de fabricante	Independente dos contratos de fornecimento de marcas próprias para os varejistas. Em alguns casos, produz as marcas próprias do varejista, mas não distribui a marca de fabricante para o mesmo varejista.
Distribuição dos produtos com marca própria	Depende do contrato com o varejista; atualmente produz para diferentes redes varejistas.
Processo de seleção como fornecedor de marcas próprias	O fornecedor identifica potenciais varejistas para lançamento de produtos com marcas próprias e, então, realiza visitas a esses varejistas para oferecer a produção de marcas próprias. Nessas visitas, o fornecedor apresenta sua capacidade produtiva e de desenvolver produtos com marcas próprias, linhas de produtos e a eficiência nas operações de marcas próprias (logística e atendimento, entre outros). Quando o varejista aceita iniciar o processo, há visita dos departamentos técnicos, comerciais e de qualidade do varejista às instalações do fornecedor e, em seguida, visitas de empresas de auditoria especializadas para a certificação do fornecedor como habilitado ao fornecimento das marcas próprias ao varejista.

**Quadro 27a** – Análise dos resultados do fornecedor F – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

<i>Item analisado</i>	<i>Fornecedor F</i>
Avaliação como fornecedor de marcas próprias	A avaliação é rigorosa e periódica. A qualidade é verificada por meio de análises laboratoriais feitas entre uma e duas vezes por ano, dependendo do que estiver estabelecido no contrato
Contrato para produção de marcas próprias	Este contrato possui uma cláusula que proíbe a comercialização de qualquer produto com as embalagens do varejista, mas não há impedimento à fabricação de marcas próprias para outros varejistas (em nenhum corte ou formato).

**Quadro 27b** – Análise dos resultados do fornecedor F – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados obtidos em entrevistas, observação e análise de documentos e dados secundários.

No próximo tópico (4.8) é apresentada a análise dos resultados e dados obtidos no Brasil.

#### **4.8 Análise dos varejistas e fornecedores brasileiros**

No Brasil, o setor varejista é menos concentrado do que na Inglaterra: os três primeiros varejistas têm 39% do faturamento do setor (SUPERHIPER, 2008), comparado a quase 67% do três primeiros varejistas ingleses (IGD, 2006). Os três varejistas entrevistados no Brasil também estão entre os cinco maiores em termos de faturamento do país.

O varejista D atua com diferentes formatos de loja e cada formato possui uma bandeira diferente. Cada formato tem um segmento-alvo de mercado diferente, de forma a atender praticamente todas as classes sociais. Esse varejista atua com marcas próprias desde a década de 1970. Atualmente possui onze marcas próprias, algumas com e outras sem os nomes das bandeiras. As marcas próprias desse varejista são classificadas em transversais e não-transversais, dependendo de sua oferta (ou não) em lojas de bandeiras diferentes. O varejista D busca fortalecer a imagem de suas marcas próprias e investiu na criação de um centro de inovação para o desenvolvimento de marcas próprias. Alguns produtos são desenvolvidos em conjunto com os fornecedores e este varejista prefere manter os mesmos fornecedores.

O varejista E também atua com diferentes formatos de loja e bandeiras, inclusive com mais de uma bandeira para um mesmo formato. Contudo, sua principal bandeira é utilizada no formato hipermercado. Dentro do sortimento de marcas próprias, possui marcas exclusivas e marcas com os nomes de bandeiras. O varejista E entende que as marcas próprias sempre devem ter preços menores do que os produtos concorrentes. Na principal bandeira (hipermercado) são oferecidas duas marcas próprias exclusivas na

categoria de alimentos: uma padrão e uma econômica. Nenhuma das duas possui o nome da bandeira ou do varejista no nome da marca.

O varejista F tem uma bandeira principal, que é utilizada nos formatos de hipermercado e lojas de vizinhança. O segmento-alvo de mercado é o grupo de consumidores de 30 a 40 anos na classe C. As outras bandeiras são utilizadas para atender a segmentos diferentes de mercado. Na cesta de alimentos na bandeira principal, possui uma linha padrão e uma linha saudável de marcas próprias. Este varejista oferece marcas próprias em todas as categorias de alimentos e mantém seu nome (bandeira) na linha padrão. Também prefere manter os mesmos fornecedores de marcas próprias.

As marcas próprias dos varejistas brasileiros podem ser classificadas entre a terceira e a quarta geração na evolução proposta por Laaksonen e Reynolds (1994). Isso porque em algumas categorias e marcas ainda há preocupação em seguir as marcas líderes, ou seja, copiar as tendências e inovações das marcas de fabricante, com preços um pouco menores. A oferta já começa a ser mais próxima das marcas de fabricante, com foco também na qualidade e maior sortimento (oferta variada, o que possibilita escolhas do consumidor). Alguns produtos já se encontram na quarta geração, com oferta diferenciada, inovadora, mas ainda não é a realidade de todo o sortimento de marcas próprias dos varejistas brasileiros.

É preciso destacar também que os varejistas entrevistados no Brasil estão entre os cinco maiores do país e todos os três têm atuação nacional e internacional. Por isso, sua estratégia de marcas próprias recebe atenção diferenciada em comparação a outros varejistas brasileiros, com ações voltadas a melhorar a imagem e a oferta desses produtos, na tentativa de atrair novos consumidores.

Alguns aspectos destacados pelos varejistas ingleses como tendo impacto na oferta de marcas próprias, como as questões de localização, tamanho de loja e nível sócio-econômico dos moradores da região em que está situada a loja, não foram mencionados pelos varejistas brasileiros. No caso dos varejistas brasileiros entrevistados, a preocupação maior está em aspectos como: seleção de categorias para oferta de marcas próprias, características desses produtos, quais novos produtos devem ser desenvolvidos, como serão lançados e como conquistar novos consumidores, entre outros. As lojas definem seu sortimento de marcas próprias a partir dos produtos disponíveis e da possibilidade de maximizar o retorno como um todo, ou seja, na combinação de ofertas de marcas de fabricante e marcas próprias.

Com relação aos fornecedores brasileiros entrevistados, eles gerenciam tanto marcas próprias quanto marcas de fabricante, mas possuem características distintas entre si. É importante destacar que os fornecedores D e E não dependem das marcas próprias para a

manutenção de seus negócios. Aliás, o fornecedor E optou por diminuir a produção de marcas próprias nos últimos anos visando ampliar os investimentos nas marcas de fabricante. O fornecedor D também não apresenta relação de dependência em relação aos varejistas e marcas próprias.

Dentre os seis fornecedores entrevistados nos dois países, o fornecedor F é o que apresenta maior dependência dos varejistas para a manutenção de sua performance no mercado. Isso porque este fornecedor possui somente uma marca de fabricante e atua somente em uma categoria de produtos (massa seca), o que o torna mais vulnerável à ação dos varejistas.

O fornecedor D iniciou sua atuação no mercado brasileiro com marcas de fabricante e somente dez anos depois do início de suas atividades é que passou a fornecer marcas próprias, a pedido de empresas que já eram suas clientes (varejistas e atacadistas). Atualmente, o fornecedor D gerencia duas marcas de fabricante, marcas licenciadas e as marcas próprias em mais de 280 produtos. Produz marcas próprias para diferentes distribuidores, entre varejistas e atacadistas, em diferentes categorias de produtos.

No caso do fornecedor E, a atuação com marcas próprias e marcas de fabricante começou quase de forma concomitante. Mesmo assim, gerencia um amplo portfólio de produtos em suas cinco marcas de fabricante. Atualmente possui 179 itens, em diferentes categorias. Mesmo com a opção por reduzir o número de clientes para fornecimento de marcas próprias, estes produtos ainda representam 12% de seu faturamento (o fornecedor produzia marcas próprias para mais de 70 empresas, mas atualmente produz somente para dois atacadistas e as grandes redes de varejo). Produz marcas próprias somente em duas de suas categorias de atuação (atوماتados e vegetais) e está iniciando essa atuação em mais uma categoria (galeteria).

O fornecedor F atua com uma só categoria de alimentos: massa seca; possui uma marca de fabricante e produz marcas próprias para diferentes redes de varejistas de alimentos no Brasil. Apesar de atuar somente em uma categoria, possui 17 linhas de produtos (diferentes cortes de massa caseira), e produz marcas próprias em todas as linhas em que atua. Este fornecedor iniciou a produção de marcas próprias há dez anos, para aproveitar um nicho de mercado até aquele momento pouco explorado no mercado brasileiro.

Um importante fator de comparação entre os contextos inglês e brasileiro é a questão dos contratos formais de fornecimento de marcas próprias. No caso brasileiro, há contratos com diferentes exigências, incluindo cláusulas de sanção por não conformidades, descrição dos produtos e serviços contratados, exclusividade de marca e embalagem, de

inutilização de embalagens do distribuidor em caso de não continuidade do contrato, prazos e preços, entre outros aspectos. Outro ponto importante é a exigência da legislação brasileira de inclusão de todos os dados de fornecedores e varejistas no caso das marcas próprias. Na Inglaterra, somente os dados do varejista são incluídos nas embalagens.

Tanto os varejistas quanto os fornecedores brasileiros entrevistados confirmaram a importância de construir relacionamentos duradouros no canal de distribuição, principalmente no caso de marcas próprias (todos corroboraram a intenção do varejo brasileiro em manter os mesmos fornecedores para esses produtos). E também relataram critérios rigorosos de seleção e avaliação (frequente e periódica) dos fornecedores desses produtos, uma vez que notam preocupação crescente do varejo brasileiro com a qualidade e a imagem dos produtos com marcas próprias.

No início de sua atuação com marcas próprias, o fornecedor D era convidado por distribuidores para ser fornecedor desses produtos. Com o aumento da disponibilidade de fornecedores interessados nesse mercado, passou também a buscar potenciais clientes para a produção de marcas próprias. Por sua vez, o fornecedor E iniciou sua atuação com marcas próprias de forma quase concomitante com a atuação em marcas de fabricante, também convidado por distribuidores. Há cerca de quatro anos, optou por reduzir o número de distribuidores para os quais produz marcas próprias e selecionou somente dois atacadistas e as grandes redes de varejo. O fornecedor F atua de forma a identificar potenciais distribuidores para oferta de marcas próprias. Identificadas as potenciais empresas-clientes, faz visitas e apresenta sua estrutura com o objetivo de produzir e comercializar produtos com marcas próprias para esses clientes.

No caso brasileiro, fornecedores e varejistas entrevistados afirmaram que o desenvolvimento e a gestão das marcas próprias também são de responsabilidade dos varejistas, mas confirmam a existência de atuação conjunta, em parceria, para o sucesso desses produtos no mercado.

A seguir é feita a análise comparativa entre os dados obtidos nos mercados inglês e brasileiro.

#### **4.9 Análise comparativa: Inglaterra x Brasil**

Os dois países estudados têm características bem distintas entre si. Conforme descrito na metodologia, a escolha da Inglaterra para o estudo comparado com o Brasil ocorreu porque foi nesse país que as marcas próprias tiveram seu início. Além disso, tanto o

comportamento dos consumidores quanto a atuação das empresas inglesas no tocante às marcas próprias são bem distintos do contexto brasileiro. O varejo na Inglaterra é muito mais concentrado do que no Brasil e as marcas próprias representam quase 50% do volume de vendas de alimentos neste país. No Brasil, o varejo é menos concentrado e as marcas próprias têm 7% de participação no volume de vendas.

Cabe destacar que o formato de varejo escolhido para o desenvolvimento desta tese foi o de supermercados. A fim de facilitar a comparação entre as estruturas do setor supermercadista nos dois países estudados, o quadro 29 traz as informações de número de lojas, faturamento anual e área total de vendas desse formato na Inglaterra e no Brasil.

Item	Inglaterra	Brasil
Número de lojas	6.401	33.725
Faturamento anual (em bilhões de reais)	360	124,6
Área de vendas (em milhões de m <sup>2</sup> )	9	14,2

**Quadro 28:** Dados comparativos do setor supermercadista na Inglaterra e no Brasil

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir de IGD, 2006; SUPERHIPER, 2008

A partir deste quadro é possível perceber uma importante diferença nos dados dos dois países. A relação de números de lojas é muito discrepante, mas os dados de faturamento e área de vendas são menos distantes entre os dois países. Isso ocorre porque o varejo brasileiro é menos concentrado, incluindo mais varejistas de menor porte (pequenos e médios varejistas) e, conseqüentemente, mais lojas.

Por sua vez, os varejistas ingleses possuem menos lojas, mas, em média, de tamanhos maiores (em média). Por isso, a diferença na área de vendas é muito inferior à diferença no número de lojas. Nota-se que a média de tamanho das lojas é muito diferente: 1406 m<sup>2</sup> na Inglaterra e 418 m<sup>2</sup> no Brasil. O faturamento do setor supermercadista inglês foi convertido de Libras Esterlinas para Real no quadro 29.

Embora as decisões de localização e organização do ambiente e espaço físico das lojas sejam importantes para os varejistas dos dois países, percebe-se que os varejistas ingleses destacam mais essa preocupação e investem mais esforços do que os brasileiros na busca das melhores estratégias de localização. Isso ocorre porque os custos com a aquisição, construção ou manutenção de propriedades (lojas) na Inglaterra são significativamente mais altos. Além disso, os varejistas ingleses enfrentam maiores restrições de espaço, concorrência intensa e grande oferta de produtos e marcas substitutos e concorrentes (de fabricante e próprias).

Outro aspecto a ser considerado é o perfil dos consumidores ingleses, que inclui sua preferência pela conveniência, mesmo com preço superior (IGD, 2005). Dessa forma, o varejista deve buscar regiões e localidades de fácil acesso, com transporte público e opções de estacionamento, nas proximidades ou no percurso regular de seus segmentos-alvo de mercado.

Assim, ao identificar um espaço (local) no qual deseja construir uma loja, o varejista deve analisar o nível sócio-econômico (*customer affluence*) dos moradores e freqüentadores usuais da região, seus hábitos e preferências, a fim de oferecer sortimento, nível de serviços, preços e ambiente de loja que atendam às expectativas desses consumidores. Se o consumidor não se adequar àquela loja, ele optará por outro varejista, mais próximo e/ou com características que mais o agradem.

Os consumidores ingleses conhecem e compram marcas próprias com regularidade, nas diferentes classes sociais e em diferentes categorias de produtos (MINTEL, 2006c). O consumidor brasileiro, por sua vez, ainda apresenta algumas restrições à compra e utilização de produtos com marcas próprias. A imagem destes produtos ainda é de preços menores e qualidade inferior. Na Inglaterra, a confiança na marca e a imagem do varejista são consideradas pelos consumidores na opção pela compra de produtos com marcas próprias.

A partir dos estudos de caso desenvolvidos na pesquisa integrada, pode-se destacar que os maiores varejistas e atacadistas brasileiros que atuam com marcas próprias têm buscado formas alternativas de divulgar e desenvolver essas marcas, visando atingir novos consumidores, fidelização, diferenciação da concorrência e evitando competição baseada unicamente em preços.

O quadro a seguir resume os principais fatores analisados para a comparação entre Inglaterra e Brasil.

<i>Fator</i>	<i>Inglaterra</i>	<i>Brasil</i>
Varejo de alimentos – caracterização	Altamente concentrado, concorrência intensa, consumidor exigente.	Menos concentrado, concorrência intensa, consumidor exigente.
Formatos de loja	Diferentes formatos, de hipermercados a lojas de conveniência e pequenas lojas especializadas. Os maiores varejistas mantêm o nome/marca principal nos diferentes formatos.	Diferentes formatos, incluindo pequenos e médios varejistas de bairro. Os varejistas tendem a usar diferentes nomes (bandeiras) para diferenciar os formatos.
Fase de evolução das marcas próprias (LAAKSONEN, REYNOLDS, 1994)	Quarta geração.	Terceira e quarta geração.
Localização e ambiente de loja	Decisão de extrema importância, de longo prazo, considerando também os custos e restrições estabelecidas. Além da localização, consideram também o tamanho da loja e o perfil dos consumidores da região em que a loja está localizada para definições de sortimento e preços.	É uma decisão estratégica. No entanto, nas entrevistas realizadas com os varejistas brasileiros, esse fator não foi tão enfatizado como nos casos ingleses.
Introdução de marcas próprias – razões	Diferenciação da oferta, produtos exclusivos, maior controle sobre o sortimento, maior lucratividade (maior margem de retorno), maior controle sobre a cadeia suprimentos e a cadeia de valor, produtos mais acessíveis (boa qualidade e preços menores).	Fidelização, maiores margens de retorno, garantia de abastecimento (sortimento), ter oferta melhor do que a dos concorrentes.
Imagem do varejo e das marcas próprias (a partir dos dados primários e secundários coletados nesta pesquisa)	A confiança na marca do varejista é refletida na opção pelas marcas próprias. Preocupação com a qualidade das marcas próprias inclusive por ter a marca do varejista.	O consumidor ainda hesita em consumir marcas próprias. Varejistas preocupados com a melhoria na imagem das marcas próprias.
Vantagens das marcas próprias	Fidelização, oferta de novos produtos, diferenciação da oferta, produtos exclusivos, competição baseada não somente em preços, garantia de sortimento.	Vantagens estratégicas, comerciais (lucratividade) e de marketing (imagem do varejo, marca). Apesar da gestão mais complexa, consegue ter produto mais competitivo e maior controle sobre preços de venda.
Gestão das marcas próprias	Responsabilidade do varejista. Os nomes dos fornecedores não aparecem nas embalagens. Pode ocorrer desenvolvimento conjunto, mas considerando que o produto e a marca são do varejista. De forma geral, os varejistas possuem departamentos exclusivos para a gestão das marcas próprias.	Responsabilidade do varejista. Os dados dos fabricantes também aparecem nas embalagens, por exigência legal. Conforme as entrevistas realizadas, ocorrem gestão e desenvolvimento conjuntos. Gestão compartilhada com departamentos comerciais ou de marketing.

**Quadro 29a** – Quadro comparativo Inglaterra x Brasil – parte A

**Fonte:** a autora, a partir dos dados coletados no desenvolvimento da tese.

<i>Fator</i>	<i>Inglaterra</i>	<i>Brasil</i>
Seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias	Critérios rigorosos de seleção e avaliação. Tendência de manutenção dos mesmos fornecedores. Relacionamentos de longo prazo.	Critérios rigorosos de seleção e avaliação. Relacionamentos mais recentes entre varejistas e fornecedores.
Contrato de fornecimento de marcas próprias	Não há exigência formal de contrato; de modo geral, somente acordos de fabricação. Sem exigências de exclusividade.	Há sempre contrato formal, com todas as informações detalhadas. Também não há exigências de exclusividade.

**Quadro 29b** – Quadro comparativo Inglaterra x Brasil – parte B

**Fonte:** a autora, a partir dos dados coletados no desenvolvimento da tese.

Considerando o quadro de evolução das marcas próprias proposto por Laaksonen e Reynolds (1994), tem-se que os varejistas ingleses estão na quarta geração, enquanto os varejistas brasileiros entrevistados posicionam-se entre a terceira e quarta geração. Isso porque a evolução das marcas próprias no Brasil para uma oferta segmentada, diversificada, inovadora, com maior valor agregado e com qualidade e imagem comparáveis às marcas de fabricante é muito recente em relação ao contexto inglês.

Com relação aos motivos que levaram os varejistas a iniciar a oferta de marcas próprias, destacam-se três pontos comuns aos varejistas ingleses e brasileiros: a possibilidade de alcançar maior lucratividade (melhores margens de retorno); a diferenciação da oferta (produtos mais acessíveis e exclusivos); e o maior controle sobre o sortimento (garantia de abastecimento). Os varejistas ingleses também apontaram a possibilidade de maior controle sobre a cadeia suprimentos e sobre a cadeia de valor como outra razão para a introdução de marcas próprias.

Como vantagens percebidas na oferta de marcas próprias, os varejistas ingleses destacam a fidelização dos consumidores; a possibilidade de ter oferta diferenciada, com produtos novos e exclusivos; e a garantia de abastecimento e manutenção do sortimento. Os varejistas brasileiros destacam as vantagens comerciais (melhor negociação com fornecedores e maior lucratividade, por exemplo), estratégicas e de marketing; o maior controle sobre os preços de venda desses produtos e a oferta de produtos mais competitivos.

Na Inglaterra e no Brasil a gestão das marcas próprias é responsabilidade do varejista. Nos dois países pode ocorrer desenvolvimento conjunto das marcas próprias, com varejista e fornecedor atuando em parceria.

No tocante às marcas próprias um dos principais pontos de diferença entre Inglaterra e Brasil refere-se às exigências legais nas embalagens. Enquanto na Inglaterra as marcas próprias trazem somente os dados dos varejistas e a indicação do local de fabricação

do produto (país), no Brasil há a exigência legal de incluir os dados completos de fabricante e varejista. Dessa forma, os consumidores brasileiros conseguem identificar quem produziu as marcas próprias, enquanto os consumidores ingleses decidem pela compra com base na imagem que possuem do varejista.

De forma geral, na Inglaterra as marcas próprias são gerenciadas por departamentos exclusivos na estrutura dos varejistas. É comum haver divisões por categoria ou seção, mas especializados em marcas próprias. Na estrutura do varejo brasileiro, geralmente há um responsável por marcas próprias, associado a departamentos comerciais ou de marketing, sem divisão por categorias de produtos. Isso ocorre inclusive em função da fase de evolução das marcas próprias, do volume de vendas e da quantidade ofertada desses produtos em cada país.

Nos dois países há grande preocupação com seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias. As principais diferenças estão na exigência de contratos formais (somente no Brasil), tempo de relacionamento entre varejistas e fornecedores e exigências legais de identificação de fornecedores nas embalagens (somente no Brasil).

Os varejistas e fornecedores ingleses afirmam que, de maneira geral, são mantidos os mesmos fornecedores de marcas próprias ao longo do tempo. Apesar disso, os varejistas estão sempre em busca de melhores ofertas disponíveis no mercado (produtos inovadores, alto nível de qualidade e preço justo, por exemplo). Dessa forma, os relacionamentos entre varejistas e fornecedores ingleses são duradouros, de longo prazo e baseados na confiança mútua construída no decorrer do tempo.

Os relacionamentos entre varejistas e fornecedores brasileiros para a produção de marcas próprias são mais recentes, e sempre envolvem a formalização de contratos. Mesmo assim, também não é comum haver exigências de exclusividade de fornecimento de marcas próprias. Da mesma forma que na Inglaterra, as exigências de exclusividade referem-se a fórmulas exclusivas, inovadoras e embalagens que não podem ser compartilhadas ou utilizadas para outros produtos ou clientes.

A partir dessas análises é possível perceber diferenças e similaridades entre a adoção de estratégia de marcas próprias no Brasil e na Inglaterra. Nota-se que as diferenças ocorrem principalmente em função de aspectos como: perfil dos consumidores, tempo de oferta de marcas próprias, fase de evolução das marcas próprias, características do setor varejista de alimentos e aspectos legais, sociais e culturais de cada país. As similaridades ocorrem por se tratar da oferta de um mesmo tipo de produto (com marcas de propriedade dos

distribuidores), por varejistas de atuação ampla e com objetivos semelhantes frente aos mercados em que atuam, aos concorrentes e aos consumidores.

## 5 CONCLUSÕES

Esta tese foi desenvolvida com o objetivo principal de analisar as estratégias de marcas próprias no contexto da gestão estratégica de marketing de varejistas de alimentos na Inglaterra e no Brasil. A partir das teorias e dados estudados, foi possível identificar as principais diferenças entre os varejistas ingleses e brasileiros, bem como compreender as estratégias adotadas por eles. Os tópicos a seguir reúnem as principais conclusões e resultados obtidos nesta pesquisa.

### 5.1 Análise das proposições da tese

No início da pesquisa, cinco proposições foram formuladas com o intuito de nortear seu desenvolvimento. Considerando as informações levantadas ao longo da pesquisa (incluindo os dados primários e secundários e o referencial teórico), foi possível analisar cada proposição, indicando se a afirmação é ou não verdadeira.

*P1. A decisão estratégica de comercialização de marcas próprias agrega maiores benefícios para o varejo porque possibilita diminuir sua dependência dos fornecedores para obtenção de produtos com marcas de fabricante (MORTON, ZETTELMEYER, 2004).*

Esta proposição não é verdadeira. Isso porque as marcas próprias trazem benefícios ao varejo, inclusive pela possibilidade de garantir a oferta de determinado produto ou categoria em suas lojas. No entanto, o relacionamento com os fornecedores é muito importante, em especial com aqueles que fabricam as marcas próprias do varejista.

Ao longo da pesquisa, foi possível caracterizar a preocupação dos varejistas na manutenção dos mesmos fornecedores de marcas próprias. As empresas entrevistadas mostraram a importância das parcerias duradouras, que criam inter-dependência e sinergia na sua atuação conjunta. Também foi possível identificar que os fornecedores mantêm sua atuação no desenvolvimento e na produção de marcas próprias porque esta decisão beneficia seu desempenho no mercado.

*P2. Os fabricantes podem ser beneficiados com a produção de marcas próprias quando optam por aproveitar sua capacidade ociosa para produzir esses itens, obtendo ganhos de escala (ROSENBLOOM, 2002).*

Esta proposição é verdadeira. O aproveitamento de capacidade ociosa é uma

das razões apontadas pelos fornecedores entrevistados para a produção de marcas próprias. No entanto, os fornecedores entrevistados apontaram também outros benefícios e vantagens oriundos dos acordos de produção de marcas próprias.

É importante destacar outras vantagens apontadas pelos fornecedores ingleses e brasileiros, como: lucratividade com os produtos desenvolvidos com marcas próprias; menor risco associado à gestão de marca e imagem e desses produtos (principalmente na Inglaterra, uma vez que os consumidores ingleses não conseguem identificar os fabricantes pelas embalagens); aumento da participação de mercado do fornecedor, principalmente na Inglaterra e nas categorias em que as marcas próprias conseguem posição de destaque no volume total do mercado; possibilidade de ampliação do portfólio de atuação; e melhoria no relacionamento com os distribuidores.

*P3. Para o fabricante, a opção pela produção de marcas próprias pode ser prejudicial, em especial quando estes itens passam a concorrer diretamente com os produtos com marca do fabricante (WU, WANG, 2005).*

A proposição 3 não é verdadeira com base nos casos estudados. Além de muitas vezes serem voltadas a segmentos de consumidores diferentes dos consumidores das marcas de fabricante, as marcas próprias foram apontadas pelas empresas entrevistadas como complementares na oferta dos varejistas, ou seja, a oferta de marcas próprias não implica em não oferta das marcas de fabricante. O varejo deve buscar sempre maximizar o retorno com seu sortimento, por isso é importante manter as marcas de fabricante também em sua oferta. Mesmo quando concorrem diretamente com as marcas de fabricante, a produção de marcas próprias ainda traz outras vantagens para os fabricantes: aumento de participação de mercado e volume de vendas, melhor relacionamento com o varejo e economias de escala, entre outros.

*P4. A adoção de estratégia de marcas próprias pode trazer mais vantagens e benefícios ao relacionamento entre fabricante e varejo do que prejuízos e conflitos (BERMAN, 1996).*

A proposição 4 é verdadeira. Todas as empresas entrevistadas confirmaram a melhoria no relacionamento com o acordo de produção de marcas próprias. No caso das empresas inglesas, nota-se que as marcas próprias contribuíram para reforçar o relacionamento de longo prazo entre varejistas e fornecedores. No caso brasileiro, os acordos entre varejistas e fornecedores para a produção de marcas próprias são mais recentes. Mesmo assim, já é possível notar a preferência dessas empresas pela construção de relacionamentos duradouros entre si.

Todas as empresas entrevistadas afirmaram que os varejistas preferem manter os mesmos fornecedores de marcas próprias, pois isso diminui o risco associado à seleção de novos fornecedores, permite redução de custos de transação e garante maior padronização nos produtos. Além disso, as parcerias de longo prazo favorecem as possibilidades de atuação conjunta, com otimização de recursos.

*P5. Itens com marcas próprias permitem ao varejo aumentar seu sortimento e também oferecer produtos com preços menores (BALTAS, 2003).*

A quinta proposição também é verdadeira. Em alguns casos (especialmente no varejista B), as marcas próprias têm preços superiores aos preços das marcas de fabricante, dada a oferta de qualidade, inovação e diferenciação. No entanto, de forma geral, os varejistas entrevistados conseguiram conciliar categorias e produtos com marcas próprias de boa qualidade e preços mais acessíveis a ofertas de marcas próprias *premium*.

Um ponto a ser destacado é o relato dos varejistas entrevistados sobre a importância de utilização das marcas próprias para lançamento de produtos exclusivos, inovadores, diferenciados da oferta dos concorrentes (marcas de fabricante ou marcas próprias de outros varejistas) e que atendam às demandas correntes dos consumidores. Como os varejistas têm maior facilidade no acesso aos consumidores finais, permitindo o reconhecimento de suas necessidades e desejos, consegue identificar e responder a essas demandas de forma mais rápida.

De forma geral, as marcas próprias conseguem manter nível de preços menores que os de algumas marcas de fabricante, inclusive na Inglaterra. Com o portfólio de sub-marcas próprias, a opção mais comum é utilizar as marcas padrão e econômica para a oferta de produtos com preços menores, mais competitivos; por outro lado, opta-se pela utilização de marcas *premium* e outras marcas diferenciadas (como orgânica e saudável, entre outras) para a oferta de produtos diferenciados, exclusivos, para segmentos específicos de mercado e com nível de preços acima de outras ofertas.

A seguir são analisados os objetivos e a pergunta de pesquisa proposta para a tese.

## **5.2 Análise dos objetivos propostos na tese**

Analisando os principais resultados da tese com base nos objetivos e na pergunta de pesquisa propostos, é possível entender os contextos de Inglaterra e Brasil na

oferta de marcas próprias no varejo de alimentos.

A questão central no desenvolvimento desta pesquisa era entender *de que forma a estratégia de marcas próprias se insere na estratégia de marcas do varejo de alimentos na Inglaterra e no Brasil*, considerando o formato de supermercado e a seção de alimentos secos (mercearia seca). Cabe destacar que o varejo e as marcas próprias nos dois países escolhidos para a pesquisa têm características peculiares e distintas entre si. Ainda assim, nos dois casos as marcas próprias aparecem como alternativa viável e lucrativa para o varejo na busca por vantagem competitiva sustentável, diferenciação dos concorrentes e fidelização do consumidor. Além disso, possibilita melhor relacionamento com fornecedores no canal de distribuição, melhora e reforça a imagem do varejo junto aos seus segmentos-alvo de mercado.

Os aspectos referentes à gestão de marcas são extremamente estratégicos para o varejo, especialmente no setor de alimentos, no qual a concorrência de novos formatos e competidores é ainda mais intensa, e variáveis como produtos e preços tendem a ser muito semelhantes para todos os concorrentes. As marcas do varejo (incluindo o nome da rede e as bandeiras usadas em suas lojas e formatos diferentes) devem ser fortes, claramente identificáveis e devem reforçar sua imagem para os consumidores. Esses consumidores devem ser capazes de associar a marca do varejista às suas características e principais pontos de diferenciação em relação aos concorrentes.

As marcas próprias fazem parte das decisões de gestão de marcas do varejo. Inicialmente o varejista deve decidir se irá ou não atuar com marcas próprias. A partir da decisão de adotar a estratégia de marcas próprias, o varejo deve definir portfólio, sub-marcas, posicionamento e características das marcas próprias (preços, embalagens, categorias de oferta, entre outras). Além disso, deve gerenciar seu sortimento de forma a combinar as ofertas de marcas próprias e marcas de fabricante, maximizando o retorno em todas as categorias. O varejo deve considerar ainda o impacto da imagem e posicionamento das marcas próprias na sua imagem e no seu posicionamento. Isso porque os consumidores irão associar essas marcas, de forma que as suas percepções em relação às marcas próprias serão transferidas para a marca do varejista, do mesmo modo que as percepções sobre o varejista serão associadas às marcas próprias no momento de decisão de compra.

Os objetivos propostos para a tese também foram atingidos. A seguir cada objetivo é apresentado individualmente.

*1. Analisar as estratégias de marketing do varejo de alimentos, enfatizando os aspectos que impactam sua estratégia de marcas*

No tocante às estratégias de marketing, o varejo de alimentos deve enfatizar aspectos como: localização, imagem e ambiente de loja, marca do varejista (imagem, posicionamento e segmentação), sortimento e o composto de marketing (preços, produtos, distribuição e comunicação).

Todos esses aspectos impactam diretamente a gestão de marcas no varejo. Isso porque a combinação desses elementos irá construir a imagem e as características do varejista nos mercados em que atua e serão associados à marca do varejista.

Destacam-se algumas diferenças principais entre Inglaterra e Brasil. Os varejistas ingleses demonstraram preocupação muito mais acentuada com as decisões de localização do que os varejistas brasileiros. No Brasil, pode ser destacada a estratégia de utilizar diferentes bandeiras para caracterizar os formatos de atuação dos varejistas estudados. No caso dos varejistas ingleses, apesar de incluírem um nome para diferenciar os formatos, o nome do grupo permanece em destaque, reforçando a marca do grupo.

Questões de imagem e ambiente das lojas, assim como os níveis de serviço oferecidos também apareceram como aspectos que diferenciam os varejistas entre si e, também, os diferentes formatos de um mesmo varejista. Aliás, o sortimento também é variável de acordo com o formato, tamanho e localização das lojas.

Na Inglaterra, as marcas próprias são utilizadas como forma de reforçar a imagem e fidelizar a marca (bandeira) do varejista. No Brasil, os varejistas entrevistados investem e utilizam a marca de suas bandeiras para incentivar o consumo das marcas próprias.

Todas essas decisões, associadas ainda às decisões sobre composto de marketing, posicionamento e segmentação de mercado de cada bandeira dos varejistas entrevistados, constroem e posicionam a marca destes varejistas no mercado consumidor. A partir das associações que fazem a essa marca é que os consumidores podem definir o varejista de sua preferência.

Quanto ao posicionamento, é importante destacar, ainda, que cada um dos seis varejistas entrevistados possui posicionamento e segmentos-alvo de mercado diferentes entre si. No entanto, todos eles confirmam haver preocupação com o sortimento de cada loja (ou bandeira), inclusive em relação à disposição dos produtos, ambiente de loja, imagem da loja, nível de preços e nível de serviços oferecidos. Alguns dos fatores considerados na definição do sortimento de cada loja (ou bandeira) são:

a) tamanho, localização e formato de loja (e a bandeira utilizada);

- b) nível sócio-econômico dos consumidores que vivem na região geográfica de influência do varejista (loja);
- c) combinação de categorias e marcas que otimize o retorno global do varejista; diversidade de oferta para atender às necessidades dos consumidores (segmentos de mercado).

Ao buscar um posicionamento de mercado diferenciado, o varejista procura fidelizar os consumidores, de forma que sua imagem de marca possa ser percebida por esses consumidores como superior à imagem dos concorrentes.

## *2. Analisar a introdução de marcas próprias no varejo de alimentos como parte da estratégia de marketing*

Os varejistas ingleses iniciaram a adoção de estratégias de marcas próprias muitos anos antes dos varejistas brasileiros. Além disso, as vendas desses produtos são significativamente maiores na Inglaterra do que no Brasil. Os varejistas brasileiros entrevistados têm investido no desenvolvimento e fortalecimento das marcas próprias nos últimos anos, visando conquistar novos consumidores para esses produtos. Na Inglaterra, por sua vez, o investimento é feito para aumento ou manutenção de participação de mercado, ou mesmo para o lançamento de novos produtos ou marcas (sub-marcas).

A decisão de adoção de marcas próprias está incluída nas estratégias de marketing dos varejistas de alimentos uma vez que faz partes das decisões sobre produtos e marcas (composto de marketing). Inicialmente o varejista deve optar entre ter ou não marcas próprias. Na decisão sobre patrocínio de marcas, o varejista deve escolher entre atuar: apenas com marcas de fabricante; somente com marcas próprias; com uma combinação de marcas de fabricante e marcas próprias; e, ainda, sobre utilizar ou não marcas licenciadas. A partir disso, o varejista precisa tomar outras decisões de marca, de forma semelhante àquela que os fabricantes usam para gerenciar as marcas de seus produtos: decisões sobre nome, estratégia e reposicionamento de marca.

Os varejistas entrevistados apresentaram algumas das principais razões que os motivaram a introduzir marcas próprias em suas estratégias. Cabe destacar: a possibilidade de alcançar maior lucratividade (melhores margens de retorno); a diferenciação da oferta (produtos mais acessíveis e exclusivos); e o maior controle sobre o sortimento (garantia de abastecimento). Isso porque esses três pontos são comuns aos varejistas dos dois países.

### *3. Identificar critérios do varejo de alimentos para a seleção de fornecedores de marcas próprias*

Os dois países estudados apresentam similaridades no tocante aos critérios utilizados pelo varejo de alimentos para a seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias. Tanto os varejistas ingleses quanto os brasileiros têm rigorosos critérios de seleção (credenciamento) e avaliação dos produtos e dos fornecedores de marcas próprias. Nota-se que os varejistas ingleses, apesar de terem relacionamentos de longo prazo e baseados na confiança mútua, apresentam processos mais estruturados de verificação e controle de fornecedores de marcas próprias do que os varejistas brasileiros.

Na Inglaterra, os relacionamentos entre os varejistas e fornecedores de marcas próprias entrevistados geralmente são de longo prazo. O varejo busca manter os mesmos fornecedores - apesar de destacarem a importância de conhecer e procurar no mercado outras opções que possam ser melhores do que sua oferta atual. No Brasil, nota-se também a preocupação com a manutenção dos mesmos fornecedores de marcas próprias, mas os relacionamentos são mais recentes do que os casos entrevistados na Inglaterra.

As empresas inglesas entrevistadas relatam não haver preocupação com a formalização de contratos. Na prática, é comum o relacionamento ser baseado na confiança mútua e nas parcerias de longo prazo. O mais comum é a existência de um acordo de fabricação das marcas próprias, indicando especificidades dos produtos e preços, por exemplo. As empresas brasileiras, por sua vez, relatam a exigência de contratos formais para todos os acordos de fabricação de marcas próprias. Todos os aspectos referentes ao acordo devem estar previstos nos contratos entre varejistas e fornecedores – mesmo nos casos de relacionamentos duradouros.

Um ponto comum nos casos estudados dos dois países é a não exigência de exclusividade no fornecimento de marcas próprias. De modo geral, as exigências de exclusividade referem-se a fórmulas exclusivas, inovadoras e embalagens, que não podem ser compartilhadas ou utilizadas para outros produtos ou clientes.

Cabe destacar que na Inglaterra os dados dos fabricantes de marcas próprias não são incluídos nas embalagens (constam apenas o local de fabricação e para quem foi fabricado – nome do varejista). No Brasil, devido a exigências legais, as embalagens das marcas próprias contêm tanto os dados dos varejistas quanto os dos fabricantes (razão social, CNPJ e endereço).

#### 4. Analisar o posicionamento e as estratégias utilizadas na gestão de marcas próprias no varejo de alimentos

Os varejistas ingleses entrevistados atuam com amplos portfólios de marcas próprias (sub-marcas). Os três varejistas ingleses possuem as linhas principais: econômica, padrão e *premium*. Em termos de posicionamento, é possível afirmar que essas linhas principais são baseadas na relação preço-qualidade. Dessa forma, as linhas econômicas têm preços menores que as demais sub-marcas próprias e que as marcas de fabricante. A linha padrão tende a se posicionar como qualidade compatível com os principais concorrentes do mercado e com preço competitivo. Por sua vez, as linhas *premium* incluem produtos exclusivos, de alta qualidade e preços mais elevados.

Além dessas linhas principais, os varejistas ingleses possuem também linhas especializadas, como *fair trade*, orgânicas e saudável, entre outras (dependendo do varejista). Essas linhas são posicionadas de acordo com os segmentos específicos de mercado que pretendem atender.

Cabe destacar que o varejista B posiciona todas as suas linhas de marcas próprias como de qualidade superior aos demais concorrentes do mercado, e com preços também superiores; de acordo com o varejista, em algumas categorias os preços são compatíveis com os preços de seu principal concorrente.

No caso do varejo brasileiro, não é possível estabelecer padrão entre os três varejistas estudados. O varejista D atua com onze marcas próprias - quatro com nomes de bandeiras da rede, uma exclusiva de vinhos, uma linha saudável, uma linha econômica, duas sub-marcas para produtos perecíveis, uma para têxtil e uma para categoria específica. O varejista E divide seu portfólio em marcas próprias (com os nomes de bandeiras da rede) e marcas exclusivas (desenvolvidas por categoria de produtos). Por sua vez, o varejista F atua com três sub-marcas em sua principal bandeira: padrão, econômica e perfumaria, além de sub-marcas específicas para algumas categorias de produtos (como têxtil e eletro-eletrônicos).

Em relação ao posicionamento das marcas e sub-marcas próprias dos varejistas brasileiros, nota-se a preferência por preços menores do que as ofertas dos concorrentes. Há algumas variações, especialmente no caso de produtos exclusivos e lançamentos, mas, de forma geral, o foco ainda permanece no fato de ser uma opção mais econômica.

O varejista D apresenta uma peculiaridade na gestão de suas marcas próprias: a classificação das sub-marcas em transversais e não transversais. As marcas próprias transversais não possuem referência a nomes de bandeiras da rede e, por isso, são comercializadas em diferentes bandeiras/formatos de lojas deste varejista. As marcas não

transversais possuem os nomes de bandeiras e, então, são comercializadas somente nas lojas com a mesma bandeira.

No tocante à gestão das marcas próprias, é importante salientar que nos dois países a responsabilidade por gerenciar essas marcas é do varejista. Todas as empresas entrevistadas corroboram essa afirmação e destacam a possibilidade de desenvolvimento conjunto dos produtos com marcas próprias. Apesar da possibilidade de atuação conjunta entre fornecedores e varejistas e dos benefícios oriundos dessa parceria, as empresas destacam, também, que a propriedade da marca é do varejista, motivo pelo qual a decisão final compete a ele.

A organização interna da estrutura dos varejistas ingleses e brasileiros entrevistados também é diferente. Na Inglaterra há departamentos exclusivos para o gerenciamento e o desenvolvimento de marcas próprias – inclusive com sub-divisões e setores (equipes) responsáveis por marcas próprias nas categorias de produtos; no Brasil a responsabilidade pela gestão desses produtos está vinculada a departamentos comerciais ou de marketing.

No Brasil, outro fator importante a ser destacado é a indicação dos dados completos de fornecedores e varejistas nas embalagens das marcas próprias devido a exigências da legislação brasileira. Mesmo assim, os três varejistas brasileiros entrevistados possuem Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) exclusivo para os consumidores de marcas próprias, e destacam esse serviço nas embalagens desses produtos. Na Inglaterra, como não há menção aos fornecedores nas embalagens, todos os contatos dos consumidores ficam direcionados para o varejista.

##### *5. Analisar comparativamente casos de varejistas de alimentos que possuem marcas próprias na Inglaterra e no Brasil para descrever os principais aspectos envolvidos na decisão de adoção de marcas próprias*

A partir da análise dos resultados obtidos nesta pesquisa foi possível identificar os principais aspectos que influenciam a adoção e o sucesso da estratégia de marcas próprias no varejo de alimentos. No capítulo anterior, os casos dos varejistas e fornecedores entrevistados na Inglaterra e no Brasil foram analisados comparativamente.

Os dois países apresentam importantes diferenças entre si. Entre elas cabe destacar: a estrutura do varejo (mais concentrado na Inglaterra do que no Brasil); o tempo de adoção de estratégias de marcas próprias (enquanto a Inglaterra foi pioneira na oferta desses produtos, ainda no século XIX, no Brasil as marcas próprias surgiram somente após a década

de 1960); perfil, hábitos e preferências dos consumidores, inclusive no que se refere a percepção e compra de marcas próprias; aspectos macro-econômicos, como cultura, legislação e economia, por exemplo; estrutura e forma de gestão das marcas próprias, inclusive na construção do portfólio de marcas próprias (sub-marcas).

Algumas similaridades também podem ser destacadas: a utilização de diferentes formatos de loja para atender mais segmentos de mercado; importância da definição de estratégias de marketing, como posicionamento, segmentação, marcas, sortimento, localização, imagem e ambiente de loja e composto de marketing; preocupação com seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias, principalmente no setor de alimentos.

Identificados os fatores a serem analisados, foram feitas algumas considerações sobre cada um destes fatores. Feita esta análise, foi possível elaborar recomendações que auxiliem varejistas de alimentos na decisão pela oferta de marcas próprias. Este, que é o último objetivo proposto para a tese, é apresentado no tópico a seguir.

### **5.3 Recomendações a varejistas de alimentos para a decisão sobre a adoção de estratégia de marcas próprias**

Para o desenvolvimento desta tese foram propostos seis objetivos específicos. A consecução do último objetivo, “elaborar recomendações que auxiliem varejistas de alimentos na decisão pela oferta de marcas próprias” traz informações para varejistas de alimentos que pretendem adotar essa estratégia. As recomendações foram elaboradas a partir do estudo dos casos de seis varejistas de alimentos na Inglaterra e no Brasil.

Para orientar o processo de adoção de estratégia de marcas próprias, é importante definir e apontar algumas etapas a serem seguidas.

Inicialmente o varejista deve identificar oportunidade ou necessidade de ofertar marcas próprias nos mercados em que atua. Então, deve analisar as razões de adoção desta estratégia. Os varejistas entrevistados apontaram como motivos que os levaram a adotar estratégias de marcas próprias: possibilidade de maior lucratividade, diferenciação da oferta (produtos exclusivos, inovadores, preços menores) e fidelização dos consumidores.

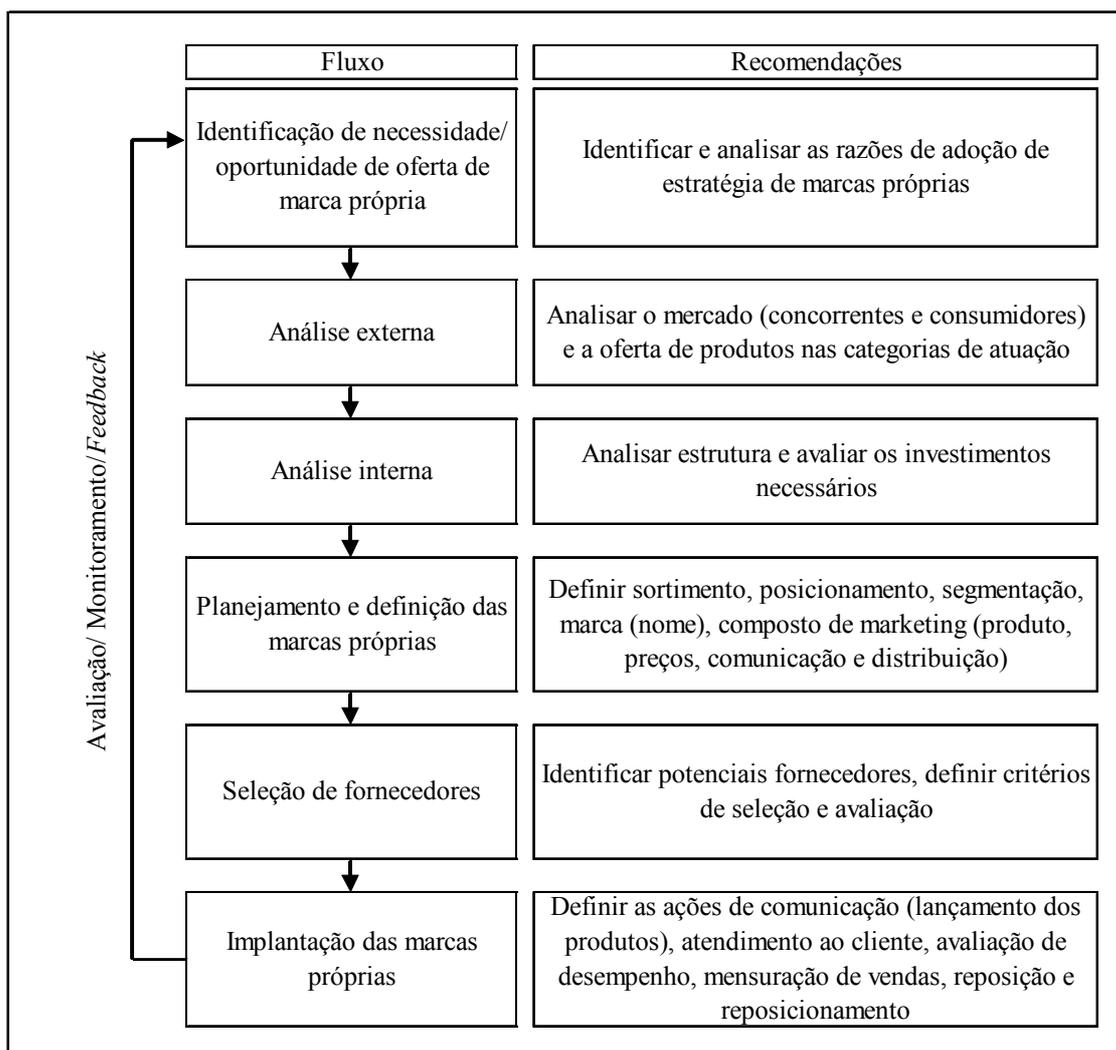
Após a identificação das razões que motivariam a adoção das marcas próprias, o varejista deve conhecer e analisar o mercado, a ação dos concorrentes, as preferências dos consumidores e a oferta de produtos (preço e sortimento) nas categorias de atuação do varejista – destacando que nesta etapa é preciso conhecer todos os concorrentes de uma

eventual marca própria do varejista: marcas de fabricante e marcas próprias de outros distribuidores.

Concomitantemente, é importante que o varejista analise sua estrutura interna, verificando sua capacidade atual, bem como o volume necessário de investimentos. Nesta etapa é importante definir quais departamentos ou setores seriam responsáveis pela gestão e pelo desenvolvimento das marcas próprias, quem seriam os responsáveis pelos contatos com fornecedores e consumidores, além das questões referentes a lançamento dos produtos, gestão da marca e controle de qualidade.

Feitas essas análises, o varejista pode concluir que a oferta de marcas próprias é uma alternativa interessante de estratégia a ser adotada em sua empresa. Neste caso, têm início a preparação, o planejamento e o desenvolvimento da marca própria. Nestas fases, o varejista deve definir o posicionamento desejado e a amplitude de seu portfólio de marcas próprias – oferta de uma marca própria apenas ou atuação com diferentes sub-marcas; em caso de mais de uma marca própria, definir o posicionamento de cada sub-marca; utilizar ou não o nome do varejista ou da bandeira nas marcas próprias; identificar as categorias de produtos nas quais seriam oferecidas as marcas próprias; desenvolver os produtos a serem lançados com marcas próprias (características, composição, ingredientes, preços); identificação e seleção de fornecedores; testes com os produtos; planejamento do lançamento dos produtos; e assim por diante.

A figura 43 traz um fluxograma que resume os principais elementos a serem considerados pelo varejo de alimentos na decisão pela adoção de marcas próprias.



**Figura 43** – Fluxograma e recomendações para a decisão do varejo de alimentos sobre a adoção de estratégia de marcas próprias

**Fonte:** elaborado pela autora desta tese.

Feitas essas considerações, é importante apresentar individualmente os principais aspectos a serem considerados na análise de oferta de marcas próprias.

### **Identificação de necessidade de oferta diferenciada**

O varejista deve analisar as razões de oferta de marcas próprias para avaliar a possibilidade de atingir seus objetivos e se isso agregará valor à sua atuação. A oferta de marcas próprias pode ser uma opção para lançamento de produtos inovadores, *premium*, diferenciados e com marca própria.

É importante que o varejista analise a viabilidade de oferta de marcas próprias a partir da força e imagem de sua marca e posicionamento.

### **Análise e definições de sortimento e oferta**

Definidas as razões de adoção das marcas próprias, o varejista deve analisar a composição de seu sortimento como um todo, considerando que ele deve ser variado, compatível com o espaço físico disponível (tamanho das lojas), ter diferentes opções de marcas e nível de preços para atender às necessidades dos consumidores e deve otimizar o retorno (lucratividade) para o varejista (considerando que ele obtém retorno financeiro tanto com marcas próprias quanto com marcas de fabricante).

Também é importante que o varejista analise os perfis do mercado consumidor e dos concorrentes e realize pesquisas para definir as categorias e produtos que devem ser oferecidos com marcas próprias. Também é importante identificar o posicionamento das marcas próprias, seus preços e segmentos-alvo de mercado para a composição do sortimento com a inclusão (ou manutenção) de outras marcas (de fabricante) que possam atender outros segmentos de consumidores.

### **Imagem de marca**

Um aspecto a ser considerado pelo varejista é que os consumidores irão associar sua imagem (das lojas, sortimento, posicionamento, preços e nível de serviços) aos produtos com marca própria no momento da compra desses produtos. Do mesmo modo, as marcas próprias serão associadas às marcas do varejista como um todo, ou seja, as marcas próprias representam o varejista na percepção do consumidor.

Por isso, é muito importante avaliar os benefícios e dificuldades no uso da marca do varejista (ou de uma bandeira) nas marcas próprias. Se o varejista tem boa reputação e os consumidores o percebem como boa opção de compra, as vendas das marcas próprias podem ser estimuladas. No entanto, se o produto com marca própria não atender às necessidades e às expectativas do consumidor, a imagem do varejista também pode ser prejudicada.

### **Qualidade**

O varejista deve considerar como essencial garantir qualidade e conformidade nos produtos com marcas próprias, porque eles impactam diretamente a imagem que o consumidor possui sobre aquele varejista.

É importante considerar não somente o produto em si (composição, ingredientes), mas também embalagens, rótulos e padronização de marca e produto.

### **Gestão de marcas próprias**

Para o varejista, a adoção de marcas próprias traz maior complexidade ao seu negócio por ser ele o responsável pela gestão das marcas próprias. Isso porque algumas questões pertinentes ao gerenciamento de produtos e marcas – que são de responsabilidade dos fornecedores no caso das marcas de fabricante – passam a ser desempenhadas pelos varejistas nas marcas próprias. Neste caso incluem-se: desenvolvimento do produto, ações de comunicação, transporte e distribuição, definição de preços, seleção de fornecedores, testes de qualidade, atendimento aos consumidores, entre outros. Dessa forma, o varejista precisa avaliar sua estrutura interna atual (capacidade, organização, habilidades) e os investimentos necessários para a implantação de marcas próprias.

### **Posicionamento das marcas próprias**

De maneira geral, o posicionamento e os segmentos-alvo de mercado do varejista também serão utilizados na estratégia de marcas próprias. Se o varejista optar pela oferta de um portfólio de marcas próprias com diferentes sub-marcas, a marca padrão (com o nome do varejista ou da bandeira) provavelmente terá posicionamento semelhante ao do varejista; cada sub-marca terá posicionamento e segmentos-alvo de mercado específicos, de acordo com suas características.

Cabe destacar que o posicionamento das marcas próprias deve ser compatível com a imagem do varejista.

### **Relacionamento no canal de distribuição**

Possuir bons relacionamentos no canal de distribuição, principalmente com fornecedores, é um importante ponto a ser considerado. A existência de relacionamentos de longo prazo e parcerias duradouras pode ser um facilitador na oferta de marcas próprias.

Assim, o varejista deve analisar a existência (e a disponibilidade) de fornecedores para o desenvolvimento e a produção das marcas próprias. Do mesmo modo, deve analisar o impacto dessa estratégia nos canais de distribuição (no relacionamento com outros fornecedores, distribuidores e varejistas, inclusive).

### **Seleção e avaliação de fornecedores**

Na estratégia de marcas próprias, o fornecedor deve ser considerado pelo varejista como fator decisivo, por ser preciso identificar fornecedores que estejam dispostos a produzir as marcas próprias de acordo com a necessidade e os padrões indicados pelo

varejista.

O varejista deve definir os critérios de seleção e avaliação dos fornecedores e também as características do produto (inclusive embalagens, rótulos, material, cores, ingredientes e formulação, por exemplo). Também é importante definir se o desenvolvimento dos produtos será feito somente pelo varejista ou em parceria com os fornecedores.

Por fim, deve identificar fornecedores que reúnam os requisitos necessários de qualidade, preços, capacidade produtiva e prazo de entrega das marcas próprias.

A seguir são apresentadas limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

#### **5.4 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras**

As principais dificuldades encontradas no estudo referem-se à dificuldade para obter informações detalhadas e por categorias de produtos sobre o mercado de marcas próprias no Brasil e para o agendamento das entrevistas com as empresas selecionadas.

Como limitações do estudo, pode ser destacada a não possibilidade de generalização dos resultados obtidos para empresas de outros países porque somente os mercados inglês e brasileiro foram considerados na pesquisa.

Sugere-se, para pesquisas futuras, o estudo comparativo com outros países que ofereçam marcas próprias, bem como o estudo de outras empresas e setores do Brasil e da Inglaterra que atuam (ou que estejam iniciando o planejamento para oferta) com marcas próprias.

Outro tema que pode ser sugerido é o estudo das marcas próprias em outros distribuidores que não os varejistas de alimentos, como é o caso do atacado no Brasil. O estudo do atacado brasileiro faz parte do projeto integrado ao qual esta tese está relacionada, com a proposta da tese de doutorado do aluno Éderson Luiz Piato, intitulada: *Elementos de marketing críticos para implementação da estratégia de marcas próprias: análise quantitativa em atacadistas e seus clientes varejistas*. Futuramente deverá ser possível realizar, por exemplo, análises comparativas entre os contextos de adoção de marcas próprias por varejistas e atacadistas no Brasil.

Estudos incluindo aspectos da teoria dos custos de transação, negociação e solução de conflitos e/ou tipos e relações de poder no canal de distribuição, principalmente enfatizando os relacionamentos entre fabricantes e os distribuidores proprietários das marcas

próprias, são também exemplos de pesquisas futuras que podem ser desenvolvidas sobre este mesmo tema.

Posteriormente, os resultados desta tese poderiam também ser analisados comparativamente aos resultados destes novos estudos, tornando o conhecimento sobre as marcas próprias mais estruturado, ampliado e aprofundado. Com isso, seria possível obter novos resultados aplicáveis à prática gerencial de empresas que atuam com marcas próprias, bem como dados e referências a serem utilizados por outros pesquisadores do tema em estudos futuros.

## 6 REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York: The Free Press, 1991. 299p.
- AAKER, D. A. Building strong brands. New York: The Free Press, 1996. 380p.
- AAKER, D. A. Brand equity: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998. 309p.
- AAKER, D. A. Criando e administrando marcas de sucesso. 3.ed. São Paulo: Futura, 2001a. 398p.
- AAKER, D. A. Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001b. 323p.
- ACNIELSEN. Relatório a força da marca própria 2005 – uma análise das tendências de crescimento ao redor do mundo. Relatório Executivo de Notícias - ACNielsen Serviços Globais. Setembro de 2005. Disponível em: <[www.acnielsen.com.br](http://www.acnielsen.com.br)>. Acesso em: 2/2/2007.
- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. Journal of Retailing, n. 80, p. 331-342, 2004.
- ALVES, M. R. Logística agroindustrial. IN: BATALHA, M. O. (Coord.). Gestão agroindustrial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BELL, R.; CUTHBERTSON, R. Collaboration in the retail supply chain. IN: REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C. (Eds.). Retail strategy – the view from the bridge. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 356p.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. Homewood: Irwin, 1971. 245p.
- ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. Marketing: an introduction. Seattle: Prentice Hall, 2006. 122p.
- ARNOLD, D. The handbook of Brand management. London: The Economist Books, 1992. 253p.
- ATKINSON, P.; COFFEY, A. Analysing documentary realities. IN: SILVERMAN, D. (Ed.). Qualitative research: theory, method and practice. London: SAGE Publications, 1997. 262p.
- ATAMAN, B.; ÜLENGİN, B. A note on the effect of brand image on sales. Journal of Product and Brand Management, v. 12, n. 4, p. 237-250, 2003.
- BAILY, P. et al. Compras: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000. 471p.
- BAKER, M. J (Org). Administração de marketing – um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 603p.
- BALLOU, R. H. Decisões de compras e programação de suprimentos. IN: \_\_\_\_\_. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALTAS, G.; DOYLE, P. A nested logit model of asymmetric competition across manufacturer and store brands. European Academy of Marketing Conference. Coventry: University of Warwick, UK. 1997.

BALTAS, G. A combined segmentation and demand model or store brands. European Journal of Marketing, v.37, n.10, p. 1499-1514, 2003.

BATRA, R; SINHA, I. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. Journal of Retailing, v.76, n.2, p.175-191, 2000.

BEISEL, J. L. Retailing. New York: Macmillan, 1993. 694p.

BELL, R.; CUTHBERTSON, R. Collaboration in the retail supply chain. IN: REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C. (Eds.). Retail strategy – the view from the bridge. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 356p.

BELL, D.; CUTHBERTSON, R.; KOSKINEN, S. Customer loyalty and private labels products. Disponível em: <<http://www.kpmg.ca>>. Acesso em: 4/10/05. (Pesquisa realizada para a KPMG - Canadá, 5/1/2005).

BERNARDINO, E.C. et al. Marketing de varejo. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 156p.

BERMAN, B. Marketing channels. New York: John Wiley & sons, 1996. 727p.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. Retail management – a strategic approach. 9.ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004. 578p.

BERNARDINO, E. C. et al. Marketing de varejo. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 156p.

BHARADWAJ, S.G.; VARADARAJAN, P.R.; FALRY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. Journal of Marketing, v.57, n.4, p.83-99, 1993.

BLYTHE, J.; ZIMMERMAN, A. Business-to-business marketing management: a global perspective. London: Thomson Learning, 2005. 403p.

BOWERSOX, D. J., COOPER, M. B. Strategic marketing channel management. New York: McGraw-Hill, 1992. 488p.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L. Private label supply chains: a model for competitiveness. IN: EUROMA Conference, Fointanebleau. Proceedings from Euroma 2004.

BRITO, E.P.Z. et al. Marcas próprias no Brasil 2004. São Paulo: Ensaio Centro de Excelência em Varejo da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. 2004. Disponível em: <[www.fgvsp.br/cev](http://www.fgvsp.br/cev)>. Acesso em: 2/11/2007.

BRYMAN, A. Research methods and organization studies. London: Unwin Hyman, 1989. 283p.

BURT, S.; DAVIS, S. Follow my leader? Lookalike retailer brands in non-manufacturer-dominated product markets in the UK. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. v.9, n.2, p.163-185, 1999.

BURT, S.L. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. European Journal of marketing. v.34, n.8, p.875-890, 2000.

CENTRAL JURÍDICA. Disponível em: [www.centraljuridica.com](http://www.centraljuridica.com). Acesso em abril de 2008. [www.centraljuridica.com/dicionario/g/1/l/a/dicionario\\_juridico/dicionario\\_juridico.htm](http://www.centraljuridica.com/dicionario/g/1/l/a/dicionario_juridico/dicionario_juridico.htm).

CHINTAGUNTA, P. K.; BONFRER, A.; SONG, I. Investigating the effects of store-brand introduction on retailer demand and pricing behavior. Management Science. Linthicum, Estados Unidos, v.48, n.10, p.1242-1268, 2002.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimento. IN: BAKER, M. J. (Org). Administração de marketing – um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 603p.

CHURCHILL Jr, G. A.; PETER, J. P. Marketing: criando valor para o cliente. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 768p.

COOK, D.; WALTERS, D. Retail Marketing: theory and practice. London: Prentice Hall, 1991. 458p.

COUGHLAN, A. T. et al. Canais de marketing e distribuição. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461p.

COX, R.; BRITTAIN, P. Retailing: an introduction. 5.ed. Harlow: Pearson Education, 2004. 320p.

CUTHBERTSON, R.; BELL, R. Attracting and keeping customers. IN: REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C. (Eds.). Retail strategy – the view from the bridge. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 356p.

CUNNINGHAM, C.M.; HARDY, A.P.; IMPERIA, G. Generic brands versus national brands and store brands. Journal of Advertising Research. v. 22, n.5, p. 25-32, 1982.

DATTA, P. The determinants of brand loyalty. Journal of American Academy of Business. Cambridge, Reino Unido, v.3, n.1/2, p. 138, 2003.

DAVIES, G.; BRITO, E.P.Z. Price and quality competition between brands and own brands: a value systems perspective. European Journal of Marketing, Bradford - England, v. 38, n. 1, p. 30-55, 2004.

DAVIES, K.; GILLIGAN, C.T.; SUTTON, C.J. The development of own label product strategies in grocery and DIY retailing in the United Kingdom. International Journal of Retailing. v.1, n.1, p.6-19, 1986.

DAVIES, G. Retail brands and the theft of identity. International Journal of Retail & Distribution Management. v.26, n.4, p.140-146, 1998.

DAWSON, J. Food retailing, wholesaling and catering. IN: BOURLAKIS, M. A.; WEIGHTMAN, P. W. H. (Eds.). Food supply chain management. Oxford: Blackwell, 2004. 236p.

DE CHERNATONY, L. Construção de marca. IN: BAKER, M. J. (Org). Administração de marketing – um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 603p.

DE CHERNATONY, L.; McDONALD, M. Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets. 2.ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

DE CHERNATONY, L.; McDONALD, M. Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets. 2.ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. 430p.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. Introduction – entering the field of qualitative research. IN: \_\_\_\_\_ (Eds.). The Landscape of qualitative research – theories and issues. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. 470p.

DHAR, S. K; HOCH, S. J. Why store brand penetration varies by retailer. Marketing science. v.16, n.3, p.208-227, 1997.

DHAR, S. K. et al. Effective category management depends on the role of the category. Journal of retailing. v.77, p.165-184, 2001.

DIBB, S.; SIMKIN, L. Marketing briefs: a revision and study guide. 2.ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 363p.

DIBB, S. et al. Marketing: concepts and strategies. 4.ed. Boston: Houghton Mifflin, 2001. 876p.

DICK, A.; FAIN, A.; RICHARDSON, P. How consumers evaluate store brands. Journal of Product & Brand Management. v.5, n.2, p.18-24, 1997.

DONMOYER, R. Generalizability and the single-case study. IN: GOMM, R.; HAMMERSLEY, M.; FOSTER, P. (Eds.). Case study method – key issues, key texts. London: SAGE Publications, 2000. 276p.

DOYLE, P. Marketing management and strategy. 3.ed. London: Prentice Hall, 2002. 446p.

DOYLE, P. Gerenciamento do marketing. IN: BAKER, M. J. (Org). Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 603p.

FEARNE, A.; DEDMAN, S. Supply chain partnerships for private label products: insights from the UK. Paper presented at the Conference of the Food Distribution Research Society. London, Wye College, University of London, 1999.

- FEARNE, A.; DUFFY, R.; HORNIBROOK, S. Justice in UK supermarket buyer-supplier relationships: an empirical analysis. International Journal of retail and distribution management. v.33, n.8, p.570-582, 2005.
- FELDWICK, P. What is brand equity, anyway? Henley-on-Thames: World Advertising Research Center, 2002. 148p.
- FERNIE, J.; PIERREL, F. R. A. Own branding in UK and French grocery markets. The Journal of Product and Brand Management. Santa Barbara, v.5, Iss.3, p.48, 1996.
- FERNIE, J.; FERNIE, S.; MOORE, C. Principles of retailing. London: Butterworth Heinemann, 2003. 382p.
- GARRETSON, J. A. et al. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. Journal of Retailing. v.78, p.91-99, 2002.
- GILLHAM, B. Case study research methods. London: Continuum, 2000. 106p.
- HALSTEAD, D.; WARD, C. B. Assessing the vulnerability of private label brands. Journal of Product & Brand Management. v.4, n.3, p.38-48, 1995.
- HINGLEY, M. K. Business-to-business relationships: case studies in relationship marketing from the UK fresh produce industry. MPhil thesis, Cranfield University, Cranfield, 2000.
- HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed?. Sloan Management Review. v.34, n.4, p. 57-67, 1993.
- HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? Sloan Management Review. v.37, n.2, p.89-101, 1996.
- HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. Active interviewing. IN: SILVERMAN, D. (Ed.). Qualitative research: theory, method and practice. London: SAGE Publications, 1997. 262p.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. Marketing strategy and competitive positioning. 3.ed. Harlow: Prentice Hall, 2004. 622p.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. Marketing business-to-business. IN: CZINKOTA, M. R. et al. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559p.
- IGD 2005. Report – UK Grocery Retailing 2005. Institute of Grocery Retailing. UK: set. 2005.
- IGD 2006. Report - UK Grocery Retailing 2006. Institute of Grocery Retailing. UK: set. 2006.
- JONAS, A.; ROOSEN, J. Private labels for premium products – the example of organic food. International Journal of Retail and Distribution Management. v.33, n.8, p.636-653, 2005.
- KAHN, B. E.; McALISTER, L. Grocery revolution: the new focus on the consumer. Reading: Addison-Wesley, 1997. 239p.

KAPFERER, J.-N. Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. 2.ed. London: Kogan Page, 1998.

KEAVENEY, S. M.; HUNT, K. A. The conceptualization and operationalization of retail store image: a case of rival middle level theories. Journal of the Academy of Marketing Science. 1992.

KENT, T. Management and design perspectives on retail branding. International Journal of Retail & Distribution Management. Bradford, Reino Unido, v.31, n.2/3, p.131-143, 2003.

KOTLER, P. Marketing. São Paulo: Atlas, 1996. 595p.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

KOTLER, P. Administração de marketing. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 7 ed. São Paulo: LTC, 1999. 527p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Marketing Management. 12.ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. 729p.

KOTZAB, H.; TELLER, C. Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, v.33, n.3, p.268-281, 2003.

LAAKSONEN, H. Own Brands in Food Retailing across Europe. Oxford: Institute of Retailing Management. 1994.

LAAKSONEN, H. ; REYNOLDS, J. Own brands in food retailing across Europe. The Journal of Brand Management, p.37-46, 1994.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. Compras. IN: \_\_\_\_\_. Administração estratégica da logistica. São Paulo: Vantine consultoria, 1998.

LEPSCH, S.L. Marcas próprias em supermercados brasileiros. Anais do III Seminários em Administração – SEMEAD. São Paulo: 1998. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

LEVY, M. WEITZ, B.A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. Retailing management. 6.ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2007. 658p.

LEWIS, M. W. Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies. Journal of Operations Management. v.16, p.455-469, 1998.

LEWIS, J.; RITCHIE, J. Generalising from qualitative research. IN: RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane (Eds.). Qualitative research practice – a guide for social science students and researchers.

London: SAGE Publications, 2005. 336p.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT Jr, W. D. Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997. 397p.

McGOLDRICK, J.P. Grocery generics: an extension of the private label concept. European Journal of Marketing. v.18, n.1, p.5-24, 1984.

McGOLDRICK, P. J. Retail marketing. London: McGraw-Hill, 1990. 362p.

McGOLDRICK, P. Retail Marketing. 2.ed. London: McGraw-Hill, 2002. 658p.

McGOLDRICK, P. J. Varejo. IN: BAKER, M. J. (Org). Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 603p.

MARCONI, J. The brand marketing book: creating, managing and extending the value of your brand. Chicago: NTC Business Books, 2000. 247p.

MARTINS, M. F. Análise da função suprimentos nas empresas de manufatura: o caso das empresas de linha branca. 1999. 196f. Tese (Doutorado) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

MENDONÇA, P. S. M.; FREITAS, W. R. S.; PRADO, T. N. Gestão de marcas próprias nos supermercados do bolsão sul-mato-grossense. Anais do XXVIII Encontro Anual da ANPAD – ENANPAD. Curitiba: ANPAD, setembro de 2004. CD-ROM.

MINTEL 2005a. Report – Frozen and canned fruit and vegetables 2005. Market Intelligence. UK: jun. 2005.

MINTEL 2005b. Report - Sweet biscuits. Market Intelligence.UK: out. 2005

MINTEL 2006a. Report - Coffee. Market Intelligence. UK: jan. 2006.

MINTEL 2006b. Report - Cooking sauces. Market Intelligence. UK: dez. 2006.

MINTEL 2006c. Report - Own-label food and drink. Market Intelligence. UK: out. 2006.

MINTEL 2007a. Report – Pasta and Pasta-based meals. Market Intelligence. UK: jan. 2007.

MINTEL 2007b. Report - Sweet biscuits. Market Intelligence.UK: may 2007.

MINTEL 2007c. Report – Frozen and canned fruit and vegetables 2007. Market Intelligence. UK: jun. 2007.

MINTEL 2008. Report - Coffee. Market Intelligence. UK: jan. 2008.

MIRANDA, M. J.; JOSHI, M. Australian retailers need to engage with private labels to achieve competitive difference. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. Patrington, Australia, v.15, n.3, p.34-48, 2003.

MONTEIRO NETO, C. B. Estratégias de marcas próprias em supermercados: um estudo exploratório sobre a visão supermercadista. Dissertação de Mestrado apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1999.

MONTEIRO NETO, C. B. Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. São Paulo, Caderno de Pesquisas em Administração, v.8, n. 3, jul/set de 2001.

MONTEIRO NETO, C.B. Técnicas de comunicação utilizadas pelos supermercadistas na promoção de suas marcas próprias. Anais do VII Seminários em Administração – SEMEAD. São Paulo: 2004. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

MOORE, C. M.; BIRTWISTLE, G.; BURT, S. Channel power, conflict and conflict resolution in internal fashion retailing. European Journal of Marketing, v. 38, n. 7, p. 749-769, 2004.

MORTON, F. S.; ZETTELMAYER, F. The strategic positioning of store brands in retailer-manufacturer negotiations. Review of Industrial Organization, v.24, n. 2, p.161-194, mar.2004.

NALEBUFF, B. J; BRANDENBURGER, A. M. Co-opetição. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308p.

NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé; GOMES, Carla Cristina Martoni Pereira. Lançar produtos via marcas próprias: quais fatores devem ser considerados? Anais do Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2002. Passo Fundo: 2002a.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T.; GOMES, C. C. M. P. Lançar produtos via marcas próprias: as relações entre os produtores e os retalhistas. Marketeer, Lisboa, v. 7, n. 76, p. 78-81, 2002b.

NEVES, M.F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. 1999. 187p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1999.

NOGALES, A. F.; SUAREZ, M. G.. Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing. Journal of Retailing and Consumer Services, n. 12, p. 205-216, 2005.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E. L. Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003. 106p.

OLIVEIRA, R. N. A. Marca própria. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 251p.

OLIVER, Christine. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. Strategic Management Journal. v.18, iss.9, p.697-713, 1998.

OLIVER, C. M. Fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados. Dissertação de Mestrado apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação

em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2000.

OLIVER, C. M. Fornecimento de marcas próprias para supermercados: fatores propulsores e restritivos. In: ÂNGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. (Org). Varejo competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

OSTWALD, P. N. Marca própria como um elemento da estratégia empresarial: um estudo de caso no varejo alimentar. 2001. 115f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

OSTWALD, P.; MELLO, R. C.; CASOTTI, L. Marca própria como um instrumento da estratégia de marketing: um estudo de caso no setor de varejo alimentar brasileiro. Anais do XXV Encontro Anual da ANPAD – ENANPAD, 2001. Rio de Janeiro: ANPAD, setembro de 2001. CD-ROM.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.

PATTON, M. Q. Qualitative research and evaluation methods. 3.ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002. 661p.

PAULA, V.A.F. de; SILVA, A. L. Private labels and relationship on the marketing channel: a case study in grocery industry. Sixteenth Annual Conference of POMS, 2005, Chicago, EUA. OM Frontiers: Winds of Change. Chicago, POMS, 2005. CD-ROM.

PAULA, V.A.F. et al, 2008a. The management of private labels in food retailers: a multi-case study in England with food retailers and private label suppliers. Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Management in Agrifood Chains and Networks, 2008, Ede, Netherlands. 2008.

PAULA, V.A.F. et al, 2008b. Product development and Operations management in UK supermarket private labels. Proceedings of the 15<sup>th</sup> International Annual Euroma Conference, 2008, Groningen, Netherlands. Tradition and Innovation in Operations Management. Groningen, Euroma, 2008.

PARKER, P; KIM, N. 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, I. Marcas de supermercado. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v.41, n.1, 2001.

PIATO, E. Estratégia de marcas próprias: estudo multicaso no atacado brasileiro. 2006. 257f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

PIATO, E. et al. Gestão de suprimentos no atacado: um estudo de caso sobre o impacto da estratégia de marcas próprias na função suprimentos. Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2006. Fortaleza: ENEGEP, 2006.

PIATO, E. et al. Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado: análise comparativa entre revisão da literatura e contexto atacadista. Anais do XXXI Encontro Anual da ANPAD – ENANPAD, 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, setembro de 2007. CD-ROM.

PIATO, E. et al. Identificando os Elementos da Estratégia de Marketing: o caso da “Estratégia” de Marcas Próprias do Atacado. III Encontro de Marketing da ANPAD (EMA), 2008. Curitiba: ANPAD, maio de 2008. CD-ROM.

PICKTON, D.; BRODERICK, A. Integrated marketing communications. Englewood Cliffs, Estados Unidos: Financial Times with Prentice-Hall, 2000. 752p.

PORTER, M. Estratégia competitiva. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 362p.

PORTER, S. S.; CLAYCOMB, C. The influence of brand recognition on retail store image. Journal of Product and Brand Management. v.6, n.6, p. 373-387, 1997.

REVISTA SUPERHIPER 2004a, v.30, n.340, mar.2004.

REVISTA SUPERHIPER 2004b, v.30, n.342, maio 2004.

REVISTA SUPERHIPER 2006, v.32, n.364, maio 2006.

REVISTA SUPERHIPER 2007, v.33, n.375, maio 2007.

REVISTA SUPERHIPER 2008, v.34, n.385, abril 2008.

REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C. (Eds.). Retail strategy – the view from the bridge. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 356p.

REYNOLDS, J. Introduction to retail strategy. IN: REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C. (Eds.). Retail strategy: the view from the bridge. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 356p.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

RICHARDSON, S.P. Are store brands perceived to be just another brand?. Journal of Product & Brand Management. v.6, n.6, p.388-404, 1997.

RITCHIE, J. The applications of qualitative methods to social research. IN: RITCHIE, J.; LEWIS, J. (Eds.). Qualitative research practice: a guide for Social Science Students and Researchers. London: SAGE Publications, 2005. 336p.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. Marketing: teoria e prática no Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284p.

RODRIGUES, C.; MORGADO, P. Atacado usa marca própria para atrair o pequeno varejo. Diário do Comércio e Indústria. SEBRAE – Notícias para MPE's. 23/4/2003.

ROSENBLOOM, B. Canais de Marketing – uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

557p.

ROSENBROIJER, C-J. Industrial brand management: a distributor's perspective in the UK fine-paper industry. Journal of product and brand management. v.10, n.1, p.7-24, 2001.

SAYMAN, S.; HOCH, S. J.; RAJU, J. S. Positioning of store brands. Marketing Science. Linthicum, v.21, n.4, p.378-398, 2002.

SELLTIZ et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social. São Paulo: EPU, 1987. v.2. 133p.

SHOCKER, A. D.; SRIVASTAVA, R. K.; RUEKERT, R. W. Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue. Journal of marketing research. v.31, n.2, p.149-158, 1994.

SILVERMAN, D. Doing qualitative research. 2.ed. London: SAGE Publications, 2005. 395p.

SIMÃO, S. B. Marcas distribuidor: evolução e perspectivas no sistema agroalimentar brasileiro. 1999. 158f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747p.

SOUZA, M. G. de; NEMER, A. Marcas e distribuição. São Paulo: Makron Books, 1993. 239p.

SPENCER, L.; RITCHIE, J.; O'CONNOR, W. Analysis: practices, principles and processes. IN: RITCHIE, J.; LEWIS, J. (Eds.). Qualitative research practice – A guide for Social Science Students and Researchers. London: SAGE Publications, 2005. 336p.

STAKE, R. E. The art of case study research. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995. 175p.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. IN: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). The SAGE handbook of qualitative research. 3.ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2005. 1210p.

STEINER, R. L. The nature and benefits of national brand/private label competition. Review of Industrial Organization, v. 4, n. 2, p. 105-127, mar.2004.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I; COUGHLAN, A. T. Marketing channels. 5.ed. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 1996. 576p.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. 2.ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. 312p.

SULLIVAN, M.; ADCOCK, D. Retail Marketing. London: Thomson, 2002. 350p.

SZECHTMAN, J. S. Política de marcas próprias: confrontando propostas do varejista e de

seus fornecedores. 2002. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

TAVARES, M. C. A força da marca: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998. 220p.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. Strategic management – concepts and cases. 6.ed. Boston: Irwin, 1992. 1117p.

TOILLIER, A. L. Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante. Dissertação de mestrado profissionalizante. UFRGS, 2003.

VAHIE, A.; PASWAN, A. Private label brand image: its relationship with store image and national brand. International Journal of Retail and Distribution Management. v.34, n.1, p. 67-84, 2006.

VAN WEELE, A. J. Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. 4.ed. London: Thomson Learning, 2005. 364p.

VARLEY, R. Retail Product Management. 2.ed. London: Routledge, 2006. 263p.

VELOUTSOU, C.; GIOULISTANIS, E.; MOUTINHO, L. Own labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy. The Journal of Product and Brand Management. v.13, n.4, p.228-241, 2004.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. Revista da FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. International Journal of Operations and Production Management. v.22, n.2, p.195-219, 2002.

WALTERS, D. Manufacturer/retailer relationships. European Journal of Marketing, p.179-222, 1979.

WARD, M.; SHIMSHACK, J.; PERLOFF, J.; HARRIS, M. 2002. Effects of the private label invasion on the food industries. American journal of agricultural economics. v.84, n.4, p.961-973, 2002.

WENSLEY, R. Os conceitos básicos da estratégia de marketing. IN: BAKER, M. J (Org). Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 603p.

WISKER, G. The Postgraduate research handbook: succeed with your MA, Mphil, EdD and PhD. New York: Palgrave, 2001. 334p.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica – conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.

WU, C. C.; WANG, C. J. A positive theory of private label: a strategic role of private label in a duopoly national-brand market. Marketing letters. v.16, n.2, p.143-161, 2005.

YIN, R. K. Applications of case study research. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1993. v.34, 131p. (Applied social research methods series).

YIN, R. K. Case study research: design and methods. 3.ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2003a. v.5,181p.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003b. 205p.

## 7 BIBLIOGRAFIA

ACNIELSEN, 2006. Disponível em <[www.acnielsen.com.br](http://www.acnielsen.com.br)>. Acesso em 2/2/07.

ACQUAVIVA, M.C. Dicionário Jurídico Brasileiro Acquaviva. São Paulo: Jurídica Brasileira, 1998. 1310p.

ADCOCK, D. Marketing strategies for competitive advantage. Chichester: John Wiley & Sons, 2000. 406p.

ALCÂNTARA, R.L.C. A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução do atual estágio do relacionamento entre atacado de entrega e a indústria. 1997. 194f.. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

ANSOFF, I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.

BATALHA, M. O. (coord.). Gestão agroindustrial. 2.ed. v1. São Paulo: Atlas, 2001. 690p.

BELL, R.; CUTHBERTSON, R. Collaboration in the retail supply chain. IN: REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C. (Eds.). Retail strategy – the view from the bridge. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 356p.

BESANKO, D.; DUBÉ, J. P.; GUPTA, S. Own-brand and cross-brand retail pass-through. Marketing science. v.24, n. 1, p. 123-137, 2005.

BOURLAKIS, M. A.; WEIGHTMAN, P. W. H. (Eds.). Food supply chain management. Oxford: Blackwell, 2004. 236p.

BROWN, S. The wheel of the wheel of retailing. International journal of retailing, 1988, 16-37.

BROWN, S. Postmodernism, the wheel of retailing and will to power. International Review of Retail Distribution and Consumer Research. V.5, iss.3, p. 387-414, 1995.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. Estratégias para competitividade. São Paulo: Futura, 2003. 254p.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico – fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2ª reimpressão. 415p.

CÓDIGO CIVIL. Lei n. 10.406, de 10/1/2002, em vigor a partir de 11/1/2003. Novo Código Civil brasileiro. São Paulo: Rideel, 2002. 208p.

COLLINS, A.; BURT, S. Private brands, governance, and relational exchange within retailer-manufacturer relationships: evidence from Irish food manufacturers supplying the Irish and British grocery markets. Agribusiness. v.22, (1) 1-20, 2006.

COX, R.; BRITAIN, P. Retail Management. 3ed. London: M&E Pitman Publishing, 1996. 273p.

DAVIES, G. The two ways in which retailers can be brands. International Journal of Retail & Distribution Management. v.20, n.2, p.24-34, 1992.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Eds.). The Landscape of qualitative research – theories and issues. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. 470p.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Eds.). Strategies of qualitative inquiry. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. 346p.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Eds.). The SAGE handbook of qualitative research. 3.ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2005. 1210p.

DUNNE, P. M.; LUSCH, R. F.; GRIFFITH, D. A. Retailing. 4.ed. Mason: South-western (Thomson Learning), 2002. 594p.

EASTHAM, J. F.; SHARPLES, L.; BALL, S. D. Food Supply Chain Management: issues for the hospitality and retail sectors. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. 339p.

GHOSE, S.; LOWENGART, O. Perceptual positioning of international, national and private brands in a growing international market: an empirical study. Journal of Brand Management, setembro de 2001. v.9, n.1, p. 45-62.

GOMM, R.; HAMMERSLEY, M.; FOSTER, P. (Eds.). Case study method – key issues, key texts. London: SAGE Publications, 2000 (reprinted 2002). 276p.

GUSTAFSSON, K. et al. Retailing logistics and fresh food packaging: managing change in the supply chain. London: Kogan Page, 2006. 228p.

HINGLEY, M. K. Power Imbalance in UK agri-food supply channels: learning to live with the supermarkets?. Journal of marketing management. 2005. 21, 63-88.

HINGLEY, M. K. Power to all our friends? Living with imbalance in supplier–retailer relationships. Industrial Marketing Management. 34 (2005) p.848– 858.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008. 415p.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. Competitive positioning: the key to market success. London: Prentice Hall, 1993. 260p.

JULIBONI, M. Marcas próprias perdem participação de mercado neste ano. IN: Revista Exame, 8/9/2005. Disponível em: <<http://www.portalexame.com.br/>>.

JULIBONI, M. Segmentação é novo caminho das marcas próprias. IN: Revista Exame, 19/8/2005. Disponível em: <<http://www.portalexame.com.br/>>.

LAS CASAS, A. L. Marketing de varejo. São Paulo: Atlas, 1992. 288p.

MARIAMPOLSKI, H. Qualitative market research – a comprehensive guide. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001. 312p.

MARTINELLI, D. P. Negociação empresarial – enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002. 262p.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (Org.). Visão sistêmica e administração. São Paulo: Saraiva, 2005. 242p.

MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. (Org.). Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006. 309p.

MARTINEZ, E.; DE CHERNATONY, L. The effect of brand extension strategies upon brand image. Journal of Consumer Marketing. 2004. Volume 21, n° 1, p. 39-50.

MOORE, C. M.; BIRTWISTLE, G.; BURT, S. Channel power, conflict and conflict resolution in internal fashion retailing. European Journal of Marketing, 2004, volume 38, n° 7, p. 749-769.

MORRIS, D.; NIGHTINGALE, J. Why should firms manufacture retailer brands? Managerial and decision economics, setembro de 1980, volume 1, n 3, p. 132.

NEVES, M. F. Planejamento e gestão estratégica de marketing. São Paulo: Atlas, 2007. 1.ed. 3ª reimpressão. 231p.

NOGALES, A. Fernandez; SUAREZ, M. Gomes. Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing. Journal of Retailing and Consumer Services, n.12, p.205-216, 2005.

PAULA, V. A. F.; MARTINELLI, D. P. Os custos de transação na análise de contratos: um estudo de caso. Anais do VII SemeAd, 2004, São Paulo. VII SemeAd.

PAULA, V. A. F. Envolvimento de uma terceira parte no conflito. IN: MARTINELLI, D.; GHISI, F. (Eds.). Negociação - aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006, 309p.

PIATO, E. et al. Os prós e os contras da estratégia de marcas próprias no atacado. Revista DCS ON LINE, v.2, p.1-15, 2007.

PORTER, M. Competição – Estratégias competitivas essenciais. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

REYES, S. Private label brands expand public image. Brandweek. Nova Iorque, 02 fev. 2004, v.45. n.5, p.4.

RITCHIE, J.; LEWIS, J. (Eds.). Qualitative research practice – A guide for Social Science Students and Researchers. London: SAGE Publications, 2005. 336p.

SAYMAN, S.; RAJU, J. S. Investigating the cross-category effects of store brands. Review of Industrial Organization, 2004.

SEMEIJNA, J.; VAN RIELB, A. C.R.; AMBROSINI, A. B. Consumer evaluations of store brands: effects of store image and product attributes. Journal of Retailing and Consumer Services. v.11, p. 247–258, 2004.

SILVERMAN, D. (Ed.). Qualitative research: theory, method and practice. London: SAGE Publications, 1997. 262p.

VINCENT, L. Marcas legendárias – o poder eterno das histórias de marcas vencedoras. São Paulo: M. Brooks, 2005. 302p.

## APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa na Inglaterra

Edgmond, Newport, February 2007.

Dear Mr/Ms \_\_\_\_\_,

I am a PhD student registered at Federal University of Sao Carlos, in Brazil; I am at Harper Adams University College to develop a part of my research in England. My advisor in England is Prof. Martin Hingley, and my thesis theme is “Brand strategy and private label management in food retailing: a multiple-case study in Brazil and England”.

The empirical research includes interviews with retailers that offer private label products and the private label suppliers in England and in Brazil. I am sending some information about the research in the annex of this letter.

Therefore, I would like to do some personal interviews in your company with the managers who are responsible for managing private labels in each of the categories chosen for this study. It is important that these people know about the adoption of private label strategy in this company and also about the suppliers of these products.

The information provided by the company will be used to develop academic studies, such as the thesis and papers for conferences and journals. The information will may remain confidential, preserving the company’s name.

By the end of the study, the results will be sent to the company, as an executive summary. It may be useful as it includes a comparison with a new and different private label market; information about brand strategies and how they can be used in different companies, with different perspectives; and also, an impartial view of suppliers and their relationships with retailers when producing private labels.

I include my personal contact at Harper Adams University College:

E-mail: [vafp@terra.com.br](mailto:vafp@terra.com.br); [00698550@harper-adams.ac.uk](mailto:00698550@harper-adams.ac.uk)

Phone numbers: (0) 1952 820280

Yours faithfully,

Verônica Angélica Freitas de Paula

## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista / varejistas ingleses**

### *PART 1 - Information about the retailer and the interviewee*

Information about the company

- a. Name of the company:
- b. Mission:
- c. Main products:

Information about the interviewee

- a. Name of the interviewee:
- b. Job:
- c. Responsibilities:
- d. Academic background:
- e. Time in this organization:

### *PART 2 - Questions about marketing and brand strategies*

1. (Do you know) How many categories (of products) are offered by the retailer at the moment?
2. Considering this category (\_\_\_\_), how is the decision taken about the number of items offered (in this category)?
3. And the decision about the brands offered in this category?
4. When comparing different stores of this same retailer, is there any difference in the brand mix according to the size and location of the stores?
5. How are the marketing strategies defined in the company?
6. Price, product, promotion and place are managed by the same department in the company?
7. What is the importance of these 4 Ps for the company's strategies?
8. How do these aspects affect the management of the company's brand strategies?
9. What is the retailer's market positioning?
10. What are the target markets (segments of market) of the retailer? How does it reflect in the store image and the range of services offered for the consumers?

### *PART 3 - Questions about private labels*

1. How long has the retailer been working with private labels?
2. What were the main reasons for adopting private labels?
3. How was the introduction of the private label products? Are there any examples of success and failure in the introduction of these products?
4. Considering the categories available in the retailer's mix, in how many are there private label products?
5. What are the criteria for choosing categories to introduce private label products?
6. In the decision of which categories might have private label products, is there any direct relationship with the number of national brands offered in each category?
7. How many private labels does the retailer have currently? What are the main differences between these brands (why does the retailer have the different own brands)/confirm the names of the private labels brands? How are they positioned? Is there any special/different private label for a specific category?
8. According to the retailer's perception, and considering your category, is it more beneficial to have private label products? Why?

9. (Do you know) Which were the first categories in the retailer to have private label products? And which ones are the most recent ones?
10. (Do you know if) There is any example of categories in which the retailer used to offer private label products, but it was withdrawn? Is there any example in your category?

*PART 4 - Questions about the management of private labels*

1. Who is the responsible for the private label management? And for helping the private label consumers?
2. Who defines the characteristics of private label products to be developed?
3. Who defines the kind and image of the packaging in private label products? Is it included in the private label supplying contract? Is there any requirement to guarantee exclusivity in the private label supplying?
4. Is there any difference in the range of private labels offered by the retailer in different stores? (According to size and location of the stores, for example) (finest x value)
5. Is there any difference in the positioning of the retailer's private labels in different categories?
6. (Do you know) How was the decision about the brand (name) used as a private label taken?
7. If there is a difference in positioning private label products: is there any difference in the quality of the products? What about the price? (sub-brands?)

*PART 5 - Questions about selecting and evaluating suppliers*

1. What are the criteria used by the retailer to choose its suppliers? And what about the private label suppliers?
2. How does the retailer perform the suppliers' evaluation? What are the main evaluation criteria?
3. Does the retailer verify the quality of private label products? How does it happen? How often?
4. Is it important for the retailer to maintain the same suppliers for private label products to guarantee a pattern for the product?
5. Is it important for the retailer to maintain the same supplier in different categories?

## **APÊNDICE C – Roteiro de entrevista / fornecedores ingleses**

### *PART 1 - Information about the retailer and the interviewee*

Information about the company

- a. Name of the company:
- b. Mission:
- c. Main products:

Information about the interviewee

- a. Name of the interviewee:
- b. Job:
- c. Responsibilities:
- d. Academic background:
- e. Time in this organization:

### *PART 2 - Questions about private labels*

1. How long has the company been producing with private labels?
2. What were the main reasons for producing private labels?
3. To what clients (companies) does the company produce private labels?
4. Does the company have national brands? How many?
5. Who is the responsible for the private label management? And for helping the private label (final) consumers?
6. Who defines the characteristics of private label products to be developed?
7. Who defines the kind and image of the packaging in private label products? Is it included in the private label supplying contract?
8. Is there any requirement in the contract to guarantee exclusivity for one retailer in the private label supplying?
9. Is there any difference in positioning between the company's national brand products and the private labels it supplies?

### *PART 3 - Questions about selection and evaluation*

10. Are the company's national brand products also distributed in these retailers? (the ones the company produces private labels for).
11. If so, did the industry distribute its products in this retailer before the contract to supply the private labels?
12. How was the selection process of the industry as a private label supplier for this retailer?
13. Does the retailer evaluate the industry as the private label supplier? What are the evaluation criteria?

14. Does the retailer verify the quality of private label products? How does it happen? How often?
15. Are the quality control and selection criteria for private labels suppliers exactly the same as the ones performed by the retailer regarding the national brand?

## APÊNDICE D – Protocolo de pesquisa no Brasil

São Carlos, maio de 2007.

Prezados Srs \_\_\_\_\_,

Sou aluna de Doutorado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos, sob a orientação da Profa. Dra. Andrea Lago da Silva. A tese que estou desenvolvendo tem como título: Estratégia de marcas e a gestão das marcas próprias no varejo de alimentos: um estudo de casos múltiplos no Brasil e na Inglaterra.

Estou encaminhando em anexo a proposta de realização do trabalho para seu conhecimento. A tese prevê uma pesquisa de campo com indústrias e varejistas, no Brasil e na Inglaterra, que trabalham com marcas próprias.

No período de janeiro a abril de 2007 realizei estágio na Inglaterra com bolsa da CAPES. Durante esse período, foram realizadas as entrevistas com três varejistas que estão entre os dez maiores do setor na Inglaterra. Também foram realizadas entrevistas com três indústrias fornecedoras de marcas próprias para os varejistas entrevistados.

Nesta fase da pesquisa, serão realizadas as entrevistas com as empresas brasileiras. Assim, gostaria de contar com sua colaboração para a realização de entrevista(s) pessoais em sua empresa. Essas entrevistas podem ser realizadas com o sr(a) e/ou com pessoas indicadas pela empresa, que tenham conhecimento sobre a adoção de estratégias de marcas próprias pela empresa. O desenvolvimento da pesquisa no Brasil recebe financiamento da FAPESP, como parte de um projeto integrado, inclusive para a realização das entrevistas pessoais.

As informações fornecidas pela empresa serão utilizadas para a elaboração de trabalhos acadêmicos, bem como desta tese, e serão tratadas de forma confidencial, preservando-se o nome da empresa.

Os resultados do trabalho serão encaminhados para a empresa na forma de sumário executivo e desde já me coloco à disposição para a realização de apresentação dos resultados obtidos ao final do trabalho.

Incluo meus dados para contato:

E-mail: vafp@terra.com.br

Telefones: (16) 3916-1922; (16) 9992-6172 ou (16) 9179-2642

Atenciosamente,

Verônica Angélica Freitas de Paula

## APÊNDICE E – Roteiro de entrevista / varejistas brasileiros

### *PARTE 1 - Caracterização da empresa e do entrevistado:*

#### Caracterização da empresa

- a. Nome da empresa:
- b. Nome do entrevistado:
- c. Cargo:
- d. Responsabilidades:
- e. Formação acadêmica:
- f. Tempo na instituição:

#### Caracterização do entrevistado

- a. Nome:
- b. Cargo:
- c. Formação:
- d. Tempo de trabalho na organização:
- e. Experiência no ramo:

### *PARTE 2 – Questões sobre marketing e estratégias de marca*

1. Quantas categorias de produtos são oferecidas pelo varejista no momento?
2. Como é tomada a decisão sobre o número de itens a ser oferecido em cada categoria?
3. E a decisão sobre as marcas a serem oferecidas em cada categoria?
4. Ao se comparar diferentes formatos de loja deste varejista, há alguma diferença em termos de mix (oferta) de marcas em função do tamanho/localização/segmentação de mercado (mercados-alvo) das lojas?
5. Como são definidas as estratégias de marketing da empresa?
6. Preço, produto, promoção e distribuição são gerenciados pelo mesmo departamento na empresa?
7. Qual é a importância desses 4 Ps para as estratégias da empresa?
8. Como esses aspectos afetam a gestão das estratégias de marca da empresa?
9. Qual é o posicionamento de mercado do varejista?
10. Quais são os segmentos alvo de mercado do varejista? Como isso se reflete na imagem das lojas e na amplitude de serviços oferecidos aos consumidores?

### *PARTE 3 – Questões sobre marcas próprias*

1. Há quanto tempo o varejista trabalha com marcas próprias?
2. Quais foram as principais razões de adoção de marcas próprias?
3. Como foi o processo de introdução das marcas próprias? Há exemplos de sucesso e fracasso na introdução desses produtos?

4. Considerando as categorias disponíveis no mix do varejista, em quantas há produtos com marcas próprias?
5. Quais são os critérios para escolha das categorias para introdução de marcas próprias?
6. Na decisão sobre em quais categorias devem ser oferecidos produtos com marca própria, há alguma relação entre o número de marcas de fabricante disponíveis/oferecidas na categoria?
7. Quantos tipos de marcas próprias o varejista tem no momento? Quais são as principais diferenças entre essas marcas (por que o varejista tem as diferentes marcas próprias)? Verificar os nomes das marcas próprias.
8. Qual o posicionamento dessas diferentes marcas próprias? Há alguma marca própria especial/exclusiva para alguma categoria específica?
9. Na percepção do varejista, ter marcas próprias é mais benéfico ou mais prejudicial? Por que?
10. Quais foram as primeiras categorias de produtos em que o varejista teve marcas próprias? E quais são as mais recentes?
11. Há algum exemplo de categoria(s) em que o varejista oferecia marcas próprias, mas na qual não é mais oferecida a marca própria?

#### *PARTE 4 – Questões sobre o gerenciamento das marcas próprias*

1. Quem é o responsável pela gestão da marca própria? E por ajudar o consumidor desses produtos?
2. Quem define as características dos produtos com marcas próprias a serem desenvolvidos?
3. Quem define o tipo e a imagem da embalagem dos produtos com marcas próprias? Isto está incluído no contrato de fornecimento de marcas próprias? Há alguma garantia de exclusividade no contrato de fornecimento de marcas próprias?
4. Há alguma diferença na amplitude de marcas próprias oferecidas pelo varejista em diferentes lojas? (de acordo com tamanho e localização das lojas, por exemplo) (finest x value)
5. Há alguma diferença no posicionamento das marcas próprias do varejista em diferentes categorias?
6. Como foi tomada a decisão sobre a marca (nome) a ser usada como marca própria pelo varejista?
7. Caso haja diferença de posicionamento entre os produtos com marcas próprias: há diferença na qualidade dos produtos? E no preço?

*PARTE 5 – Questões sobre seleção e avaliação de fornecedores*

1. Quais são os critérios usados pelo varejista para selecionar fornecedores? E com relação aos fornecedores de marcas próprias?
2. Como é feita a avaliação de performance dos fornecedores? Quais são os principais critérios de avaliação?
3. O varejista verifica a qualidade dos produtos com marcas próprias? Como isso é feito? Com que frequência?
4. É importante para o varejista manter os mesmos fornecedores para os produtos com marcas próprias, para garantir o padrão dos produtos?
5. É importante para o varejista manter o mesmo fornecedor de marcas próprias em diferentes categorias?

*PARTE 6 – Sugestões*

Ainda sobre gestão de marcas e de marcas próprias, há algum tema ou questão que não foi tratada pelo roteiro e o senhor gostaria de falar a respeito?

## APÊNDICE F – Roteiro de entrevista / fornecedores brasileiros

### *PARTE 1 - Caracterização da empresa e do entrevistado:*

#### Caracterização da empresa

- a. Nome da empresa:
- b. Nome do entrevistado:
- c. Cargo:
- d. Responsabilidades:
- e. Formação acadêmica:
- f. Tempo na instituição:

#### Caracterização do entrevistado

- a. Nome:
- b. Cargo:
- c. Formação:
- d. Tempo de trabalho na organização:
- e. Experiência no ramo:

### *PARTE 2 - Questões sobre marcas próprias*

1. Há quanto tempo a empresa fabrica marcas próprias?
2. Quais foram os principais motivos para iniciar a produção de marcas próprias?
3. Para quais clientes (empresas) a entrevistada produz marcas próprias?
4. Considerando as categorias de produtos com as quais a empresa trabalha: quantas são? Em quais a empresa produz também marcas próprias (%)?
5. Há alguma categoria em que a empresa não produz marcas próprias? Há alguma categoria em que é produzida somente marca própria?
6. A empresa tem marcas de fabricante? Quantas? Quais são?
7. A empresa produz todas as opções (*sub-brands*) de marcas próprias para um mesmo varejista/atacadista? (*healthy, standard* etc)
8. Quem é o responsável pela gestão da marca própria? E pelo atendimento ao consumidor final?
9. Quem define as características dos produtos com marcas próprias a serem desenvolvidos?
10. Quem define o tipo e a imagem da embalagem dos produtos com marcas próprias? Isso está previsto no contrato de fornecimento de marcas próprias?
11. Há alguma cláusula no contrato exigindo exclusividade para determinado cliente no fornecimento de marcas próprias?
12. Há diferença de posicionamento entre os produtos com as marcas do fabricante e as marcas próprias que a empresa oferece?

### *PARTE 3 - Questões sobre seleção e avaliação*

1. Os produtos com marca de fabricante da entrevistada também são comercializadas nos varejistas para os quais a empresa fornece marcas próprias?
2. Em caso afirmativo, a empresa distribuía seus produtos nesse varejista antes do contrato de marcas próprias?
3. Como foi o processo de seleção da empresa como fornecedor de marca própria deste varejista?

4. O varejo avalia a empresa fornecedora de marcas próprias? Quais são os critérios de avaliação?
5. O varejo verifica a qualidade dos produtos com marcas próprias? Como isto é feito? Com que frequência?
6. O controle de qualidade e os critérios de seleção para os fornecedores de marcas próprias são iguais aos utilizados pelos varejistas em relação à marca de fabricante?

*PARTE 4 – Sugestões*

Ainda sobre gestão de marcas e de marcas próprias, há algum tema ou questão que não foi tratada pelo roteiro e o senhor gostaria de falar a respeito?