

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING E COMUNICAÇÃO

TÍTULO: ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS NO VAREJO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

AUTORES

EDSON CRESCITELLI

FEA - USP

edsonc@usp.br

JULIANA HARUMI FUJISAWA

Universidade de São Paulo

julianafujisawa@yahoo.com.br

RESUMO

Diante do atual embate entre fabricantes e varejistas na disputa pela hegemonia do processo de comercialização, provocado, especialmente, pela alta concentração de poder das grandes redes varejistas, as marcas próprias ocupam lugar de destaque se tornam uma opção estratégica para os varejistas. Por essa razão, este artigo tem como objetivo entender as estratégias desenvolvidas pelas redes varejistas em relação ao desenvolvimento de produtos considerados como Marca Própria no varejo brasileiro, ou seja, produtos comercializados com a marca do próprio varejista que os comercializa. O estudo tem caráter exploratório e o método de investigação adotado inclui levantamento bibliográfico sobre pontos teóricos necessários para a elaboração de uma estratégia de Marca Própria, complementada por um estudo de caso do setor de auto-serviço representado pelo líder do varejo brasileiro, o Grupo Pão de Açúcar. Por fim, conclui-se que o desenvolvimento da Marca Própria é uma atualmente uma questão estratégica para as grandes redes varejistas, pois traz aos varejistas grandes benefícios como aumento da rentabilidade e da fidelidade dos clientes.

Palavras-chave: varejo, marca própria, estratégia de marketing.

ABSTRACT

Considering the current shock between manufacturers and retailers disputing the hegemony of the commercialization process, Private Label have an strategic position. For this reason, this paper has as objective to know how to develop strategies of Private Label merchandise in Brazilian retailers.

This study has an exploiter character and the adopted investigation method includes bibliographical survey on topics necessary to the elaboration of a Private Label business strategy. The paper also include a real business case about the auto-service sector, represented by Brazil's retail leader, Grupo Pão de Açúcar.

By the end of the paper, is possible to conclude that Private Label development is a strategic issue due to the fact that they deliver to retailers great benefices such as income increase and customer loyalty.

Key-words: Retailer, Private Label , marketing strategy.

INTRODUÇÃO

Introduzida no Brasil pelas grandes redes de supermercados, a idéia de marcas próprias foi adotada em todo o mercado. A idéia consiste em produzir produtos com a própria marca do distribuidor ou varejista do produto.

O Brasil, apesar de ainda não ter alcançado o maior nível de participação e desenvolvimento das marcas próprias, relativamente aos principais mercados do mundo, está entre os dez países onde o consumidor reconhece as marcas próprias dos supermercados como sendo uma boa alternativa às outras marcas¹.

É no panorama das marcas próprias descrito acima que este trabalho é realizado. Em um mercado varejista que apresenta crescimento substancial das marcas próprias cujos consumidores pertencem a diversas classes sociais e buscam não apenas preço baixo, mas produtos de qualidade.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é entender as estratégias de marketing adotadas pelo varejista no desenvolvimento de produtos marca própria em relação à estratégia de marca, segmentação de mercado, diferenciação, posicionamento e mix de marketing.

1. REVISÃO TEÓRICA

1.1 CANAIS DE MARKETING

Kotler (2000, p.510) coloca que os canais de marketing são conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para o uso ou consumo.

Segundo Coughlan *et al* (2002, p.27), os principais membros de um canal de marketing são os fabricantes que dão origem ao produto ou serviço, os intermediários como os atacadistas, varejistas e especialistas e os usuários finais.

As principais funções do canal são a facilitação da busca, o ajuste de discrepância de sortimento, a criação de rotina de transação e a redução do número de contatos. (COUGHLAN *et al, id*, p.21).

Entre o fabricante e o consumidor existem estruturas com diferentes níveis de intermediários. O número de níveis nos canais determina o número de intermediários envolvidos no processo de disponibilização do produto ao consumidor final. Assim, um canal de nível 1, conta com um intermediário, ao passo que um canal de nível 2, com dois intermediários e assim por diante. (KOTLER, 2000, p.512).

Conforme coloca Parente (2000, p.25), o varejista pertence ao sistema de distribuição entre fabricante e comprador, ao desempenhar um papel intermediário, funcionando como um elo entre nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Apesar de exercerem uma posição de intermediários, eles assumem cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na identificação do que deverá ser produzido para atender as expectativas do mercado.

1.2 VAREJO

Parente (2003, p. 22) define o varejista como “qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é na venda de produtos e serviços para o consumidor final”.

Para Kotler (2000, p.540) os varejistas podem se posicionar segundo quatro níveis de serviços para ofertar os produtos: o auto-serviço, a seleção, o serviço limitado e o serviço completo, sendo que o envolvimento do vendedor no processo de compra cresce do auto-serviço até o serviço completo.

Não obstante, Kotler (*ibid*, p.541) classifica os principais formatos de varejo em: loja de especialidade, loja de departamento, supermercado, loja de conveniência, loja de descontos, varejista off-price, superloja, showroom de vendas por catálogo e varejo sem loja.

1.3 MARKETING ESTRATÉGICO

Hooley *et al* (2001, p.30) coloca que o processo estratégico de marketing inicia-se com a análise da finalidade do negócio, ou seja, a sua missão. Para tanto é necessário avaliar os ²pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente. A partir da análise SWOT, do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, é formulada a estratégia central do negócio.

No nível seguinte, o mercado-alvo é identificado concomitantemente com a definição da vantagem competitiva que leva ao posicionamento competitivo. A implantação da estratégia, a próxima etapa, consiste no estabelecimento de um *mix* de marketing, isto é, em decisões quanto aos quatro Ps – Produto, Preço, Praça e Promoção. Por fim, os métodos de controle são essenciais para garantir o sucesso da implantação da estratégia. (HOOLEY *et al*, *id*, p.36).

A escolha da estratégia competitiva está baseada em duas questões essenciais: a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade e os determinantes da posição competitiva em relação à concorrência. (PORTER, 1986, p.10)

A atratividade da indústria é determinada pela favorabilidade de cinco forças (entrante potencial, os fornecedores, os compradores, os substitutos e os concorrentes da indústria) estruturais que determinam a rentabilidade de uma empresa na medida em que influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários de uma empresa em uma indústria específica.

A vantagem competitiva é proveniente de uma estratégia de posicionamento bem definida e pode ser criada de duas maneiras: através da liderança de custos ou de uma diferenciação. (PORTER, *op.cit.*, p.10).

Segundo Porter (1989, p. 10), existem três estratégias que uma empresa pode possuir: liderança total em custos, diferenciação ou enfoque. As duas primeiras originam-se da estrutura industrial e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor que seus rivais. A terceira é a combinação das duas primeiras com o escopo de atividades escolhidos pela empresa. É importante ressaltar que as estratégias de liderança em custo e de diferenciação não são mutuamente excludentes, podendo ser buscadas simultaneamente em alguns casos.

Segundo Levy e Weitz (1998, p.165), os varejistas desenvolvem a vantagem competitiva a partir da relação com o cliente, da localização, da aliança com os fornecedores, do gerenciamento de mercadoria e de baixos custos de operação.

Para Corstjens e Cortjens (*op. cit.*, p. 75), a principal fonte de vantagem competitiva para os varejistas é desenvolver suas Marcas Próprias. Um varejista com Marcas Próprias conhecidas pode construir fidelidade, diferenciar-se dos competidores e assegurar um posicionamento sustentável.

1.4 SEGMENTAÇÃO

Segundo Kotler (2000, p. 278), “a segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa.” Além disso, a segmentação ajuda na identificação de oportunidades de mercado, isto é, segmentos não atendidos ou sub-atendidos (HOOLEY *et al.*, 2001, p. 201).

Forsyth *et al.* (2000, p. 96) propõe a adoção de dois enfoques para segmentar o mercado: mapeamento e auto-seleção, E acrescenta dois outros métodos mais sofisticados para enfrentá-lo de fato: modelo de pontuação e segmentação de duplo objetivo.

O mapeamento dos clientes-alvo nada mais é do que entender se as características coletivas de um segmento de mercado são capazes de sugerir estratégias rentáveis para a empresa. “O conceito básico da auto-seleção é inverter os papéis [...]. Em vez de identificar [...] a empresa define os segmentos que deseja atingir e proporciona aos consumidores neles incluídos meios para que elas sejam escolhidas.” (FORSYTH *et al.*, 2000, *loc. cit.*).

O modelo de pontuação, por sua vez, “[...] se baseia no método estatístico chamado análise de função diferencial [...] e permite aos profissionais de marketing utilizar as respostas dos clientes a algumas perguntas-chave para classificá-los nos segmentos adequados.” (*Ibid.*, p. 98). Já os modelos duplo objetivo trabalham simultaneamente com a segmentação baseada em valor e a demográfica.

Feita a avaliação dos segmentos de mercado, a questão é decidir quantos e quais segmentos atender. A seleção dos mercados-alvo dentre os segmentos identificados concentra-se em dois fatores: a atratividade do segmento e os objetivos, recursos da empresa. (HOOLEY *et al.*, 2001, p. 267).

Tendo analisado os fatores acima, a empresa é capaz de colocar os segmentos de mercado em uma matriz de atratividade do segmento *versus* forças atuais da empresa. Dessa forma, se podem selecionar em que segmentos atuarem e, assim, se posicionar com base em fatores que aumentarão as chances de sucesso da empresa. (HOOLEY *et al.*, 2001, p.76).

1.5 DIFERENCIAÇÃO

Kotler (2000, p. 307) define diferenciação como, “[...] o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência.” Ele associa diferenciação às reformulações das estratégias de marketing para adaptação ao ciclo de vida de um produto e conseqüentes alterações nos padrões de concorrência, nas exigências dos compradores e nas condições econômicas.

A diferenciação, conforme já mencionado anteriormente, é uma das estratégias genéricas propostas por Porter. A escolha por esta estratégia leva a empresa em ofertar um produto único, diferentes de seus concorrentes, em sua indústria a partir de dimensões valorizadas pelos consumidores. Ao posicionar-se singularmente, a empresa se permite ter um preço-prêmio do seu produto. Este preço-prêmio deve ser superior aos custos da diferenciação.

De acordo com Kotler (2000, p. 320), no entanto, nem todas as diferenças são significativas ou valem à pena. Para ele uma empresa pode diferenciar sua oferta ao mercado a partir de cinco dimensões: produto, serviços, pessoal, canal e imagem.

1.6 POSICIONAMENTO

Segundo Hooley *et al* (2001, p. 179), posicionamento trata-se de como os clientes percebem as ofertas alternativas no mercado comparadas às outras. Por outro lado, Kotler (2000, p. 321) coloca que “Posicionamento é o ato de fazer o projeto da oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distrital nas mentes dos clientes alvo.”.

Vale citar, ainda, a abordagem de Ries e Trout (1999, p. 2), “[...] posicionamento não é o que você faz para um produto. Posicionamento é o que você faz para a mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona um produto na mente do comprador em potencial.”.

Kotler (2000, p. 322) coloca que cada empresa deve decidir quantas diferenças promover junto a seus consumidores-alvos. Alguns autores, como Ries e Trout (1999, p. 5), são favoráveis à adoção de um único atributo e à tentativa de ser o melhor – o número um – nesse atributo.

Kotler (*op.cit.*, p.325) propõe as seguintes estratégias de posicionamento: por atributo, por benefício, por aplicação ou utilização, por usuário, por concorrente, por categoria de produtos e por qualidade ou preço. O reposicionamento é derivado da perda de valor da atual posição ou orientado para o aproveitamento de uma dada oportunidade de mercado ou decide pelo reconhecimento da ineficácia mercadológica do atual posicionamento da marca. (Bortolin e Telles 2003, p.76). A partir dessa abordagem, os autores classificam as estratégias de reposicionamento em três categorias: reposicionamento reativo, reposicionamento propositivo e reposicionamento corretivo.

1.7 GERENCIANDO LINHA DE PRODUTOS E MARCA

Dentre as atividades envolvidas no posicionamento de uma oferta ao mercado, estão as decisões quanto ao produto e o *mix* de produtos. Tais decisões envolvem as decisões de (1) linha de produtos, (2) de marca e (3) de embalagem e rotulagem. “O planejamento de *mix* de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e desejos do cliente-alvo.” (KOTLER, 2000, p. 416).

O *mix* de produto possui algumas características específicas, como: abrangência, extensão, profundidade e consistência. De acordo com Kotler (2000, p. 421), essas quatro dimensões do *mix* de produtos permitem à empresa optar entre quatro diferentes maneiras de expansão de seus negócios:

Ela pode adicionar novas linhas de produtos, ampliando assim a abrangência de seu *mix* de produtos. [...] aumentar a extensão de cada linha de produtos. Pode adicionar mais opções para cada produto e aprofundar seu *mix* de produtos. [...] pode perseguir maior consistência na linha de produtos.

Uma das estratégias possíveis de serem feitas para posicionamento de um produto em um novo mercado é a ampliação da linha de produtos. Além da decisão de ampliação da linha de produtos, é possível optar pela sua complementação. Alternativamente, o gerente de linha de

produtos pode decidir pela modernização da linha ou pela promoção ou redução de alguns itens.

Com relação à embalagem, “Muitos profissionais de marketing chamam a embalagem de o quinto P (do inglês *packaging*), juntamente com produto, preço, praça e promoção.” (KOTLER, 2000, p. 440). Ela pode adicionar valor ao produto, através de sua sofisticação, embelezamento ou conveniência, além de comunicar a imagem de marca da empresa e configurar uma oportunidade de diferenciação. O rótulo, como parte da embalagem, merece igual atenção.

Semenik e Bamossy afirmam que (1995, p. 314) marca é o estabelecimento de um nome, termo, símbolo ou design que identifica o produto de um determinado fabricante ou varejista e cuja finalidade é distinguir claramente esse produto de outros oferecidos pela concorrência. Para eles, a marca serve para diferenciação do produto, segmentação de mercado, atribuição de preços, comunicação, estratégia de distribuição e busca de lealdade dos consumidores.

A decisão pela construção de uma marca envolve grandes esforços e investimentos, principalmente no que se refere à propaganda, promoção e embalagem. Sabe-se, porém, que uma marca bem construída, representa um dos mais importantes ativos de uma empresa. No longo prazo, pode-se obter a fidelidade de clientes e conseqüente redução dos custos de marketing, maior poder de negociação com distribuidores e varejistas e a prática de preços superiores.

1.8 BRAND EQUITY

Aaker (1991 apud KELLER, p. 43, 1998) define *brand equity* como um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ao nome e ao símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.

Keller (1998, p. 44) coloca que embora haja uma grande variedade de definições para *brand equity*, todas consistem na noção básica do “valor adicional” endossado no produto como um resultado de investimentos anteriores em marketing na marca.

Em entrevista para a HSM Management de marco-abril de 1999, Aaker cita os quatro fatores-chave determinantes para o valor da marca: lealdade, reconhecimento dos nomes e dos símbolos, qualidade percebida e conjunto de associações.

Muitos benefícios podem resultar de uma marca forte em termos de rendimento e preços baixos, podendo classificar os fatores que criam valores financeiros a marca em duas categorias: (1) os relacionados ao crescimento, como a habilidade de atrair novos consumidores) e (2) os relacionados à lucratividade, como a lealdade à marca. (KELLER, *id.*, p.53).

1.9 MARCA PRÓPRIA

Um dos meios de minimizar a concorrência no varejo é vender um item exclusivo, que não pode ser comparado com nenhum outro em outra loja. O consumidor naturalmente faz comparação de preços entre itens iguais – mesmo produto, mesma marca. Se os itens não são exatamente iguais, o de maior preço pode ser automaticamente mais valorizado e tido como de melhor qualidade. Se os produtos são diferentes, para o ponto de vista do consumidor, são produtos distintos. Isso é um dos fatores para que o uso de marcas próprias do varejo esteja aumentando. (OLIVER, 2000, p.19 apud PINTEL & DIAMOND, 1971, p.179).

Martins e Blecher (1996, p. 82) definem produtos de marcas próprias como itens de consumo que podem ser produzidos ou etiquetados por terceiros, como varejistas, atacadistas ou lojas de desconto.

No artigo “A ascensão das marcas próprias” de FERNIE & PIERREL (1998, p.90 apud OLIVER, 2000, p.25), os autores tratam da evolução das marcas próprias. O Quadro abaixo ilustra as quatro gerações destacadas pelos autores.

	1ª. Geração	2ª. Geração	3ª. Geração	4ª. Geração
Tipo de Marca	Genérica e sem nome	Quase marca	Marca Própria	Marcas próprias segmentadas
Estratégia	Genéricos	Preço mais baixo	"Me too" ("eu também")	Valor agregado
Objetivo	Aumento das margens	Aumento das margens	Aumentar as margens da categoria	Melhorar a imagem e diferenciar-se
	Proporcionar escolha de preço	Reduzir o poder dos fabricantes estabelecendo o preço inicial de mercado	Expandir a variedade de produtos, ou seja, a escolha dos clientes.	Aprimorar as margens de categoria
		Proporcionar produtos de melhor valor (qualidade/preço)	Criar a imagem dos varejistas entre os clientes	Aumentar e manter a base de clientes
Produto	Básicos e funcionais	Linhas de produtos de primeira necessidade e grande volume de venda	Grandes Categorias	Formadores de imagem. Grande variedade e poucos volumes
Tecnologia	Processo de produção simples e tecnologia básica atrasada com relação às	Tecnologia ainda atrasada com relação às líderes de mercado	Tecnologia próxima dos líderes de mercado	Tecnologia Inovadora
Qualidade / Imagem em relação à marca	Menor qualidade e imagem inferior	Qualidade média, mas ainda percebida como inferior	Qualidade e imagem comparáveis	Qualidade e imagem iguais ou melhores que as dos líderes
Preço em relação à marca líder	20% abaixo	20% abaixo	5 – 10%	Igual ou superior
Motivação para compra	Preço principal critério	Preço	Custo - benefício	Produtos melhores e diferenciados
Fornecedor	Nacional, não especializado.	Nacional, em parte especializado na fabricação de rótulos próprios.	Nacional, quase totalmente especializado na fabricação de marcas próprias.	Internacionais, especializados em marcas próprias.

Quadr

o 4 – Gerações de Marca Próprias. Fonte: adaptado de FERNIE e PIERREL *apud* OLIVER (2000 p. 25-26).

Segundo Monteiro, em artigo publicado na revista Exame de 18 outubro 1989, destaca as seguintes razões para comercializar produtos com marcas próprias: ampliação da escolha dos consumidores, desenvolvimento da lealdade do cliente da loja, aumento no volume de vendas e de lucros e diferenciação da concorrência.

Rachman (1969, p.171) apresenta os seguintes pontos positivos no uso de marcas próprias no varejo:

- Opção de escolha do varejista em relação a qual fornecedor ele vai investir tendo como consequência o aumento do poder de barganha na negociação;
- Produtos podem ter maior giro sendo incentivado por atividades promocionais;
- Possibilidade de manutenção de um sistema de preços flexíveis.

2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa contempla as seguintes etapas: método de pesquisa, protocolo de estudo e método para coleta e tipo de dados.

2.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O 11º Estudo Anual de Marcas Próprias realizado pela ACNielsen mostra que o percentual de conhecimento das marcas próprias junto às consumidoras cresce 10 pontos percentuais de 2004 para 2005, sendo que 91% das que compram, as recomendam. Apesar do preço ainda ser

um fator determinante na decisão de compra de marcas próprias, outros fatores também ganham importância: qualidade, variedade e credibilidade das cadeias.

Dessa forma, este estudo pretende buscar os fatores que levam ao desenvolvimento de marca própria bem como o seu processo de desenvolvimento.

2.2 MÉTODO DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa bibliográfica na primeira parte e descritiva na segunda, optou-se pela utilização do método de estudos de caso, por ser considerado o método mais adequado para o escopo deste trabalho.

Em geral, os estudos de caso representam à estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2005, p.109).

2.3 MÉTODO PARA COLETA DE DADOS

O método para a coleta de tais dados ocorreu através de entrevista presencial realizada de forma qualitativa seguindo um roteiro de 18 questões e de perguntas estruturadas.

2.4 FONTE DE DADOS

Uma vantagem da utilização do método de estudos de caso é a variedade de fontes de informações. “Os dados para os estudos de caso possa se basear em muitas fontes de evidências. [...] documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.” (YIN, 2005, p. 109).

Aproveitando da flexibilidade que o estudo de caso apresenta, utilizaram-se, para fins desta pesquisa, as seguintes fontes de evidências: publicações de artigos veiculados na mídia de massa e em informativos do setor e site da empresa.

2.5 ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO

O varejo escolhido para o estudo foi a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), conhecido como Grupo Pão de Açúcar, por possuir redes de hipermercado voltadas a públicos diferentes possibilitando assim uma comparação entre a marca própria nas diversas redes do grupo.

3 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

3.1 GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Fundada em 1948 por Valentim dos Santos Diniz, a Companhia tem, desde 1995, as suas ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (PCAR4) e ADR's na Bolsa de Nova York (CBD). Desde a abertura de capital a Companhia apresentou crescimento médio de vendas de 19% ao ano.

Com vendas brutas de R\$16,1 bilhões em 2005 e market share de 13,8%, a Companhia Brasileira de Distribuição é o maior varejista do Brasil. Sua atuação é sustentada por uma estrutura multiformato, com um equilíbrio entre supermercados e hipermercados que

permitem atender às expectativas necessidades de consumidores de diferentes regiões e classes socioeconômicas: supermercados de vizinhança para as classes de maior poder aquisitivo (Pão de Açúcar), supermercados direcionados ao público de menor poder aquisitivo (CompreBem e Sendas), hipermercados (Extras) e lojas de eletroeletrônicos (Extra-Eleto).

3.2 CANAL DE MARKETING E VAREJO

O canal de marketing ao qual pertence o Grupo Pão de Açúcar, segundo Kotler, é o canal de nível um, onde há um intermediário entre o fabricante e o consumidor final. O intermediário neste caso é um varejista sendo representado por uma das quatro redes do grupo.

As redes do grupo são classificadas conforme Kotler por um auto-serviço já que os clientes se dispõem a procurar e selecionar os produtos antes de efetuar a compra do tipo hipermercado visto que além das categorias de alimentos, higiene e limpeza, o consumidor encontra nas lojas do grupo, utensílios domésticos, roupas e até eletrodomésticos, no caso do Extra.

3.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Devido ao número de marcas próprias que a CBD possui em seu portfólio, identificaram-se dentro do grupo as três estratégias genéricas definidas por Porter. Essas estratégias bem definidas e bem trabalhadas levam ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva, o que pode ser notado com a marca *Good Light*.

A estratégia adotada para a marca “Escolha Econômica” é a de custo uma vez que o produto é conhecido como “primeiro preço”, possuindo o custo mais baixo para poder ofertar ao menor preço. Para as marcas próprias que levam o nome das redes do grupo – Extra, Pão de Açúcar, Sendas e CompreBem – pode-se dizer que a estratégia adotada é a de enfoque visto os produtos marcas próprias são voltados para consumidores específicos (o público-alvo das redes) através da oferta de produto com preço inferior ao líder de mercado com a mesma qualidade. Já a estratégia adotada para a *Good Light* é a diferenciação de produto através da oferta de produtos *light* exclusivos e de alta qualidade.

A diferenciação, uma das três estratégias genéricas definidas por Porter e adotadas pelo Grupo Pão de Açúcar para os produtos da marca *Good Light*, está presente também em outras dimensões como:

Diferenciação de serviços: através do Pão de Açúcar Delivery;

Diferenciação de Canais: A Marca Própria é, também, um instrumento de diferenciação do varejo, pois ao oferecer novos produtos alavanca novos negócios dos varejistas que antes não eram explorados.

3.4 SELEÇÃO E SEGMENTAÇÃO

A segmentação de mercado usada pela CBD para a seleção do mercado-alvo para Marcas Próprias é baseada nas características básicas definidas por Hooley *et al*, ou seja, as variáveis demográficas (localização das lojas para a marca Escolha Econômica), socioeconômicas (classes sociais para todas as marcas) e de estilo de vida (para a *Good Light*).

Pode-se inferir que o varejo estudado usou o método de auto-seleção para segmentação definido por Forsyth *et al* onde o Grupo Pão de Açúcar definiu ofertar as Marcas Próprias

para os consumidores que já freqüentavam as suas lojas proporcionando alternativas de compra.

O público-alvo das marcas próprias com o nome da rede é o mesmo consumidor que freqüenta a rede, ou seja, para o Pão de Açúcar, o consumidor pertence a classes A e B. No caso do hipermercado Extra, as classes A, B e C. Para o Compre Bem e para o Sendas, as classes C e D. No caso da marca Escolha Econômica, o consumidor não está definido pela rede na qual ela é ofertada, mas sim pelo posicionamento adotado pelo Grupo Pão de Açúcar. Por outro lado, a marca *Good Light* que foi criada em 2001 está posicionada uma alternativa a quem buscasse uma alimentação saudável.

3.5 POSICIONAMENTO

Hooley *et al* destaca que a seleção do mercado-alvo bem como a vantagem diferencial leva ao posicionamento competitivo. Dessa forma, o Grupo Pão de Açúcar criou seu posicionamento competitivo ao definir estratégias específicas para cada Marca Própria e ofertá-las aos consumidores selecionados dentro do mercado total.

As Marcas Próprias do Grupo Pão de Açúcar foram reposicionadas corretivamente em 2001 visto que estas marcas não atenderam as expectativas do grupo e eram mal vistas pelos consumidores. O conceito agora é mesma qualidade do produto líder de mercado com um preço menor. As estratégias de posicionamento adotadas para cada Marca Própria segundo Kotler foram:

- Posicionamento por preço: produtos conhecidos como “primeiro preço” para a Escolha Econômica
- Posicionamento por usuário: produto para pessoa que procuram uma “vida saudável e saborosa” para a *Good Light*.
- Posicionamento por benefício: mesma qualidade do líder por um preço mais baixo para os produtos Pão de Açúcar, Extra, CompreBem e Sendas.

3.6 GERENCIAMENTO DAS MARCAS PRÓPRIAS

Em relação aos quatro p's, a estratégia adotada pelo grupo é a mesma para as marcas próprias que levam o nome da bandeira e para a *Good Light* e Escolha Econômica, as estratégias são opostas,

- Produto: produtos cuja marca própria levam o nome da bandeira possui a mesma qualidade do produto líder de mercado. Para os produtos da marca Escolha Econômica, a qualidade é inferior ao do líder. Já os produtos *Good Light* são diferenciados possuindo qualidade superior ao líder de mercado.
- Preço: cerca de 20% inferior ao do líder de mercado para os produtos cuja marca própria leva o nome da bandeira da rede, 50% inferior ao preço do líder de mercado para os produtos da marca Escolha Econômica e para a *Good Light* mesmo preço ou 10% superior.
- Praça: a distribuição dos produtos marca própria segue as bandeiras, sendo que Escolha Econômica está presente em todas as redes, mas não em todas as lojas. Os

produtos *Good Light* foram inicialmente comercializados nas lojas Pão de Açúcar, como produto exclusivo.

- Promoção: o produto marca própria está exposto sempre ao lado do líder de mercado, sendo os produtos da marca Escolha Econômica posicionado na parte inferior do display. Quanto às outras atividades promocionais, não há propaganda em nenhum tipo de mídia, a não ser o tablóide das redes, e merchandising esporádicos.

3.7 IMPORTÂNCIA E VANTAGENS DA MARCA PRÓPRIA

Conforme apontado por Corstjens e Cortjens, produtos exclusivos e difíceis de copiar são uma forma de minimizar a ação da concorrência. O varejista consegue obter uma vantagem competitiva no gerenciamento de mercadorias por meio do desenvolvimento de Marcas Próprias.

Para o Grupo Pão de Açúcar, a importância da Marca Própria dentro de sua organização é estratégica na medida em que oferece vantagens e benefícios antes inexistentes. A vantagem advém da criação da vantagem competitiva ao adotar estratégias consistentes para cada uma das marcas próprias pertencentes ao grupo. Os benefícios são o aumento da fidelidade do cliente uma vez que se o consumidor experimentou e gostou do produto somente o encontrará no varejo detentor da marca própria e principalmente, o aumento da rentabilidade.

No início, todas as Marcas Próprias eram conhecidas como os produtos 1º Preço pertencendo a 2ª Geração, por possuírem preços mais baixos, qualidade inferior a do líder, sendo a motivação para a compra o preço. Hoje, o Grupo Pão de Açúcar possui apenas uma única marca, a Escolha Econômica, nesta geração. As marcas que levam o nome das redes estão na 3ª Geração onde a motivação pela compra é a relação custo-benefício proveniente da mesma qualidade pelo menor preço, o objetivo destas marcas é criar uma imagem entre varejistas e clientes e com fornecedores especializados no sortimento de Marcas Próprias. A marca Good Light está na 4ª Geração ao ofertar produtos diferenciados com valor agregado cujo preço é igual ao superior ao do líder de mercado.

Independente da geração das Marcas Próprias, o seu desenvolvimento está atrelado às vantagens definidas por Monteiro: aumento da escolha dos consumidores, aumento das vendas e dos lucros e principalmente, como já estacado, desenvolvimento da lealdade do cliente da loja.

Ao contrário do que coloca Rachman, o poder de barganha do varejista em relação ao fornecedor não aumenta devido à dependência que o primeiro possui em relação ao segundo ao fornecimento do produto. Em outras palavras, há um tempo mínimo – três meses - para o desenvolvimento de um produto marca própria, assim, o fornecedor não pode deixar de entregar o produto para o varejista, caso contrário não haverá oferta de produto marca própria. Além disso, o fornecedor de marca própria não precisa comprar espaço em gôndola ou pagar o “enxoval” ao contrário do fornecedor de produtos de marca. Dessa forma, a marca própria aumenta o poder de barganha do varejista para com os outros fornecedores não com o fornecedor de marca própria.

Levando em consideração os quatro fatores chaves expostos por Aaker na determinação do valor da marca, pode-se dizer que a CBD caminha para a construção de valor com o desenvolvimento de suas Marcas Próprias uma vez que o simples fato de usar o nome das redes já cria o reconhecimento. Não obstante, conforme já citado, a Marca Própria aumenta a

lealdade dos consumidores e o Grupo também preza pela qualidade dos produtos e os possuem bem posicionados.

Assim, o desenvolvimento de produtos Marca Própria acarreta em mais uma vantagem para o varejista: o *brand equity* na medida em que diminuem o custo de marketing, aumentam a lealdade dos consumidores e as margens do Grupo, criam novas oportunidades de negócio aumentando os rendimentos e gerando, assim, o chamado “valor adicional”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo, constatou-se que o desenvolvimento da Marca Própria é uma questão estratégica, pois traz aos varejistas grandes benefícios justificando assim a crescente oferta de produtos Marcas Próprias em várias categorias no varejo brasileiro.

A Marca Própria cria uma vantagem competitiva uma vez que o varejo possui um produto diferenciado, que a concorrência não pode ofertar prontamente devido ao tempo de desenvolvimento de um fornecedor e do próprio produto e, principalmente, aprovado pelo consumidor.

Os produtos Marca Própria aumentam a lealdade dos consumidores, a rentabilidade do varejo, a oferta de produtos e reduzem a atuação da concorrência, que no caso de Marcas Próprias passa a ser tanto dos outros *players* de mercado quando dos próprios fornecedores. Todos esses fatores adicionam valor à marca do varejista.

Finalmente, existe um grande esforço do varejista em desenvolver estratégias que visam à reconstrução da imagem de seus produtos Marca Própria em virtude da primeira geração destes produtos primarem exclusivamente pelo preço baixo. O Grupo Pão de Açúcar investe massivamente no controle de qualidade do produto através de testes em laboratório próprio e teste cego com o consumidor final.

LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A principal limitação deste trabalho está na abrangência do número de varejos estudados. Apesar da empresa escolhida para a realização da pesquisa possuir seis marcas próprias, falamos de uma única organização onde as decisões são tomadas para todas as marcas próprias na medida em que uma única pessoa é responsável por cinco delas. Um outro limitante deste estudo, além da abrangência do número de varejos é a localização e origem destes varejos, ou seja, estudou apenas um único varejista de um único país. Além disso, quando a entrevista foi realizada, a marca *Goodlight* ainda pertencia e era administrada pela área de marca própria. Atualmente, há uma nova estratégia de distribuição que na época da entrevista não foi relatada. Em seu lugar, foi desenvolvida uma nova Marca Própria no Grupo, a Taeq.

Com o intuito de complementar este estudo, seria interessante abranger um maior número de varejistas que desenvolvem produtos Marcas Próprias de diferentes países e entender se as diferenças no que tange o desenvolvimento de Marcas Próprias. Outra frente de pesquisa seria estudar um outro tipo de varejo a fim de compreender e verificar as possíveis divergências de estratégias existentes entre o varejo alimentício e outro tipo de varejo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. “A arquitetura”. **HSM Management**, São Paulo, n. 13, p. 112-117, 03-04/1999.

CORSTJENS, Judith & CORSTJENS Marcel. *Store wars, the battler for mindspace and shelfspace*. England; John Wiley & Sons, 1995.

FERNIE, John & PIERREL, Francis R. A. A ascensão das marcas próprias. **HSM Management**. São Paulo, n 7, mar/abr.1998, p 86-92.

FORSYTH, John *et al.* A segmentação possível. **HSM Management**, São Paulo, n. 20, p. 96-102, 05-06/2000.

HOOLEY, Graham J. *et al.* **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management*. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. *Retailing management*. 3a ed.; Boston; Irwin McGraw-Hill, 1998.

MONTEIRO NETO, C. de B. **Estratégias de marcas próprias em supermercados: um estudo exploratório sobre a visão do supermercadista**. Dissertação (mestrado em administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade . São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

OLIVER, Cristiane Menezes. **Fatores Propulsores e Restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados**. Dissertação (mestrado em administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade . São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RACHMAN, David J. *Retail Strategy and structure – a management approach*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1969.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

SEMENIK, Richard J., BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. Trad. Lenke Peres. São Paulo: Makron Books, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

<http://ww.acnielsen.com>

<http://www.cbd-ri.com.br>

¹ http://www.acnielsen.com.br/imprensa/10out05_nac.htm

2