

Área Temática: Marketing

ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM REDES HORIZONTAIS: UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS

AUTORES

AYALA LIBERATO BRAGA

Universidade Federal de Santa Maria

ayalabraga@yahoo.com.br

RAQUEL SCHRAMM BELTRAME

Universidade Federal de Santa Maria

quel.beltrame@yahoo.com.br

JULIANO NUNES ALVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

admjuliano@mail.ufsm.br

BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Universidade Federal de Santa Maria

professorbreno@terra.com.br

Resumo:

O estudo tem como objetivo analisar e avaliar a implementação de produtos de marca própria em uma rede de supermercados. As marcas próprias, as quais são de propriedade de um varejista (BURTON et al., 1998) visam obter maiores margens para o varejista, aumentar o controle sobre o espaço de prateleira e possibilitar maior poder de negociação na cadeia de distribuição (RICHARDSON, JAIN E DICK, 1994). A pesquisa caracterizou-se por ser um estudo de caso de natureza descritiva e com corte transversal de análise em uma Rede de Supermercados, situada na Região central do Estado do Rio Grande do Sul. Foram aplicados 450 questionários com os consumidores dos produtos da marca própria da Rede pesquisada. Num segundo momento, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 10 supermercadistas proprietários dos mercados da Rede e mais uma entrevista com o diretor de compras da Rede. No tratamento dos dados coletados foi utilizada técnica estatística para a análise dos questionários e análise de conteúdo para as entrevistas. Na concepção dos produtos de marca própria, a Rede busca trabalhar em um segmento que alia qualidade com preço, no entanto, esta qualidade não está sendo percebida plenamente pelos consumidores.

Palavras-chaves: Marca própria, gestão de marca, rede de supermercados.

Abstract:

This study aims to analyze and evaluate the implementation of own-brand products in a supermarket chain. The own brands, are property of a retailer (BURTON et al., 1998) and aims to achieve higher margins to increase control over shelf space and provide greater bargaining power in the distribution chain (RICHARDSON, JAIN and Dick, 1994). The research was characterized as a case of a descriptive and cross-sectional analysis in a supermarket chain, located in central region of Rio Grande do Sul. Were applied 450 questionnaires to consumers of products of own brand network researched. Second, there

were semi-structured interviews with 10 owners of the supermarkets who belongs to the network and one interview with the purchasing director of the network. In processing the data collected was used statistical technique for the analysis of questionnaires and analysis of content for interviews. In design of own-brand products, the Network seeks work in a segment that combines quality with price, however, this quality is not fully understood by consumers.

Keywords: Own-brand, Market Chain, Supermarket.

1. Introdução

Na atualidade, o segmento varejista vem ganhando espaço na economia mundial, visto seu papel na ligação entre fabricantes e consumidores. Diante do processo de globalização, esta ligação ganha proporções ainda maiores, onde os grandes varejistas rompem as barreiras locais, atuando em diversos países e apresentando estruturas similares. A internacionalização do varejo resultou uma concentração do setor, elevando a rivalidade entre as cadeias supermercadistas.

A competitividade se tornou palavra fundamental neste processo e os canais varejistas preocuparam-se em desenvolver novas estratégias de crescimento, buscando aumentar sua participação de mercado e sua lucratividade (HOCH, 1996). Nesta busca, Cash, Wingate e Friendlader (1995) observam que os varejistas, em sua maioria, tentam atingir exclusividade, oferecer valor agregado intrínseco a consumidores, prover consistência de posicionamento das marcas, proteger *standards* de qualidade, e manter maior controle sobre as linhas de produto. A marca torna-se cada vez mais importante no processo de compra, onde as marcas de fabricantes (marca controlada pelo próprio fabricante), como as marcas próprias (marca controlada pelo varejista) tornam-se parte integrante das estratégias do varejo.

No cenário brasileiro, seguindo uma tendência internacional, o setor supermercadista tem ampliado os programas de comercialização de mercadorias com suas marcas próprias, como forma de fidelização do consumidor (CORSTJENS e LAL, 2000) e aumento da rentabilidade de suas lojas (PAUWELS e SRINIVASAN, 2002). Além disso, as marcas próprias geram maior poder de barganha em relação à indústria, dadas as participações elevadas que a marca própria passou a ocupar nas gôndolas, espaço antes destinado a conceituadas marcas do mercado (RICHARDSON, JAIN e DICK, 1994).

Para Blecher (2000), a tendência de expansão das marcas próprias no Brasil vem sendo favorecida pelo forte processo de concentração do varejo ocorrido nos últimos anos, fruto da vinda de grupos varejistas internacionais, fusões e aquisições de grandes redes, bem como na formação de redes de varejistas locais.

Contudo, o fenômeno das marcas próprias é recente, estimulado principalmente pelo crescimento deste nicho de mercado na Europa e nos Estados Unidos. Ainda não se conhece os resultados da comercialização de produtos de marca próprias na envolvente estratégica. Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo principal analisar e avaliar a implementação de produtos de marca própria em uma rede de supermercados.

Para alcance do objetivo proposto, dividiu-se o trabalho em oito partes, incluindo esta parte introdutória. A seguir são apresentados o referencial teórico acerca do tema, os procedimentos metodológicos e as variáveis intervenientes a rede de supermercado em estudo. Posteriormente, são apresentadas as percepções dos diretores da Rede Alfa e dos consumidores quanto à marca própria, bem como a análise dos resultados. Para fecho do trabalho são trazidas as considerações finais do estudo.

2. Referencial Teórico

O processo de decisão de compra está baseado em um conjunto de referências que o consumidor adota no momento da compra. Esse conjunto refere-se a marcas específicas que o consumidor considera comprar em uma categoria de produto em particular, consistindo de um pequeno número com as quais ele está familiarizado, recorda e acredita ser aceitável como uma escolha possível; assim, a composição desse conjunto depende do critério de seleção adotado pelo consumidor (CHAKRAVARTI e JANISZEWSKI, 2003). A formação desse conjunto é um estágio fundamental no processo de tomada de decisão, sendo usado pelo consumidor para elaborar estratégias de escolha e gerar lealdade à marca. Desta forma, a

marca precisa ser incluída no conjunto de considerações do consumidor para que haja um incremento na probabilidade de compra (URDAN e URDAN, 2001).

A construção de uma imagem de marca perante aos consumidores é um processo de redes de associações, onde a marca vai recuperando símbolos e aspectos afetivos em cadeias, e por meio de experiências, resulta em um conjunto de crenças ou preposições acerca de determinada marca (KELLER, 2000). Urdan e Urdan (2001) destacam a importância da marca nas ações de marketing em ambientes sob forte competição, por sutis diferenças de produtos, por concorrência de preço e consumidores mais afluentes e exigentes com menos tempo para compras expostos a grandes volumes de comunicação.

A marca pode ser um nome, designação, sinal, símbolo ou uma combinação desses, e tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes (KOTLER, 2003). Em uma visão similar, Aaker (1996) destaca que marca é um o nome e/ou símbolo, como uma logomarca, que identifica os bens ou serviços de uma empresa e os diferenciam de concorrentes, contribuindo na forma de competir ao agregar valores compartilhados com os consumidores. Quando uma marca atende às necessidades de seu público cria uma forte associação com a sua imagem transmitindo ao consumidor o que o produto, o serviço ou a corporação representa (AAKER, 1996). Assim, os consumidores se familiarizam com as implicações, benefícios e o poder da marca, mesmo que associado diretamente ao produto (KNAPP, 2002).

O autor destaca ainda que uma importante característica de marca é sua personalidade, definida como o conjunto de características humanas associadas a ela. Assim, a marca possui personalidade própria, conceito que vai além da definição simplista de imagem para assumir uma análise mais ampla e profunda da resposta que os consumidores dão aos estímulos de uma marca. Na acepção de Gylling e Lindberg-repo (2006) a marca de uma empresa é um valioso recurso e o seu desenvolvimento e manutenção inclui uma particular atenção aos controles internos e aos processos.

Marcas interagem de deferentes formas, sendo possível identificar duas perspectivas: a perspectiva do consumidor e a perspectiva do dono da marca (JEVONS, GABBOTT e CHERNATONY, 2005). Corroborando com esta afirmação, Gylling e Lindberg-repo (2006) colocam que a marca funciona como um elo de ligação entre a identidade da organização e os clientes, assim é importante que todos dentro da organização entendam e concordam sobre quais são os valores da empresa e o que cada um representa. A marca possui uma série de influências, algumas podem ser controladas (determinantes gerenciais) e outras que podem somente ser observadas e influenciadas (determinantes ao nível do cliente) (JEVONS, GABBOTT e CHERNATONY, 2005).

Schutte (1969) propõe uma distinção entre as marcas de acordo com o grupo que as possui ou controla. Assim, o autor define como marcas de fabricante aquelas que são de propriedade de ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a produção e como marcas de distribuidor, sendo aquelas que são de propriedade de ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a distribuição.

As marcas de fabricante, também conhecidas como marcas nacionais, são produtos projetados, produzidos e promovidos pelo fornecedor (LEVY e WEITZ, 2000). O fabricante é responsável pela criação da mercadoria e pelo estabelecimento de imagem à marca. As marcas de fabricantes, principalmente as marcas líderes de mercado, apresentam margens brutas menores para o varejista, devido ao fato de serem chamarizes de consumidores ao local de compra. A rede varejista precisa não apenas estocar, mas também promover as marcas do fabricante, já que estas têm o poder de aumentar o trânsito de consumidores (QUELCH e HARDING, 2000).

Por outro lado, surgem as marcas próprias, as quais são de propriedade de um varejista (BURTON et al., 1998). Estas marcas foram desenvolvidas nas décadas de 70 e 80 (HOCH,

1996) visando obter maiores margens para o varejista, aumentar o controle sobre o espaço de prateleira e possibilitar maior poder de negociação na cadeia de distribuição (RICHARDSON, JAIN E DICK, 1994).

De acordo com Churchill e Peter (2000), os varejistas desfrutam do benefício de que esses produtos muitas vezes oferecem margens maiores de lucros do que as marcas de fabricantes, porque os varejistas podem gastar menos para promovê-los. Além disso, os varejistas têm um maior controle sobre o composto de marketing inclusive qualidade do produto, promoção e preço. A utilização de marcas próprias vem ao encontro de objetivos estratégicos por partes dos varejistas, como fidelização, criação de diferenciais em relação à concorrência, melhorar o nível de independência em relação aos fabricantes, melhorar o poder de barganha com os fornecedores, garantir o abastecimento em caso de interrupção de fornecimento das marcas fabricantes e aumento da rentabilidade (KNAPP, 2002; PAUWELS e SRINIVASAN, 2001; OLIVER, 2001).

As estratégias de marca própria no varejo brasileiro podem ser identificadas a partir de duas fases distintas: a fase do preço e a fase da qualidade. Na primeira fase havia uma preocupação básica com aumento de lucratividade mediante a comercialização de produtos com atrativo do baixo preço. Segundo Day (2000) esta estratégia também ocorreu no mercado europeu, resultando em intensa penetração destes produtos. Nesta ocasião, não obtiveram sucesso, pois os produtos eram de baixa qualidade e não foram bem trabalhados pelo canal varejista, já que não contavam com o apoio de planejamento eficiente de produto ou marketing (LEPSCH, 1999).

Já a segunda fase é caracterizada por uma estratégia voltada ao consumidor, na qual a preocupação é estabelecer um *mix* ideal de produtos. A partir daí, o varejista brasileiro aprimorou o processo de compra e tornou-se mais cuidadoso no monitoramento da qualidade, começando a tratar o assunto com outro foco: do conceito de preço passou para o binômio preço e qualidade. (TOILLIER e ESPINOZA, 2003). É compreendido nesta fase, que a comercialização da marca própria está vinculada à imagem e ao posicionamento da organização.

A mudança na maneira da utilização estratégica da marca própria, para Ostwald et al. (2001) se deu a partir da percepção do problema relacionado à coerência da linha de produtos com o posicionamento do próprio supermercado. Para o autor, as mensagens conflitantes podem confundir os consumidores e prejudicar a imagem do próprio supermercado. Percebe-se que os produtos de marca própria são classificados como *standard*, ou seja, produtos que o consumidor já esteja familiarizado e que tenham benefícios fáceis de serem reconhecidos.

A escolha estratégica acerca das marcas próprias é uma tarefa complexa que requer a aplicação do processo de reflexão sobre a marca, a compreensão de como o consumidor percebe as marcas concorrentes do segmento, e, em seguida, a execução bem-sucedida da estratégia adequada (KNAPP, 2002). De acordo com Souza e Nemer (1993) marca própria é um conceito associado à qualidade por um preço justo, ou seja, deve representar uma boa relação de valor para os consumidores. Os autores destacam que algumas empresas tentaram posicionar suas marcas próprias como as principais no seu *mix* de mercadorias, mas de fato, os varejistas buscam posicionar suas marcas próprias na faixa de preço modal, isto é, aquele onde se espera o maior volume de vendas.

As marcas próprias já detêm parcela significativa do mercado europeu de alimentos onde, chegam a representar mais de 50% das vendas em alguns países. As marcas próprias britânicas, por exemplo, têm uma imagem forte e têm trazido ótimos resultados para quem as detêm. Embora não tão significativas, as marcas próprias também têm um peso considerável no mercado americano, com 15% a 20% de *market share*, dependendo da rede de supermercados (LUKIANOCENKO, 2000).

Conforme Toillier e Espinoza (2003, a cada ano são lançados de 10 a 15 mil itens novos, sendo que, nesse período, 90% deles desaparecem. Uma das razões para o rápido desaparecimento desses itens é a forte rejeição a esse tipo de produto, corroborada por pesquisas que mostram que 48% dos consumidores brasileiros nem chegam a experimentar produtos de marca própria e pesquisas internacionais que demonstram que o consumidor percebe os produtos de marca própria como de qualidade inferior àqueles de marca nacional (RICHARDSON, JAIN e DICK, 1994). Esta percepção é destacada por Souza e Nemer (1993) como resultado de um período onde os consumidores transferiram a credibilidade e confiança do varejista para o fornecedor, fazendo com que crescesse acentuadamente as marcas dos fabricantes. Como as marcas próprias não dispunham de apoio de marketing, elas eram vistas como inferiores ou uma alternativa de baixo preço às marcas dos fabricantes similares.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo utilizou-se do método do estudo de caso em uma Rede de Supermercados na cidade de Santa Maria, na Região central do Estado do Rio Grande do Sul. Nessa temática, na acepção de Yin (2001), um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, e isso implica a utilização de múltiplas origens de evidências.

A pesquisa caracterizou-se por ser um estudo de caso de natureza descritiva e com corte transversal de análise. Ainda, constitui-se como uma abordagem quali-quantitativa. O estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001). Um estudo de caso de natureza descritiva consiste em investigação cuja principal finalidade é o delineamento das características de fatos ou fenômenos e a avaliação de determinada variável (MARCONI e LAKATOS, 2002).

Nessa temática, na primeira fase, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nacional e internacional, bem como coleta de dados secundários, através de pesquisa documental em trabalhos científicos, a fim de formular um quadro teórico referencial. Os dados primários empíricos foram coletados em dois momentos distintos. Sendo que foram aplicados 450 (quatrocentos e cinquenta) questionários com os consumidores dos produtos da marca própria da Rede pesquisada. Entretanto, foram considerados válidos para serem incorporados ao estudo 444 (quatrocentos e quarenta e quatro) questionários. Na percepção de Hair et al. (2005), a coleta de dados com questionários é utilizada para melhorar a tomada de decisão. Cabe destacar que a amostra foi elaborada estatisticamente com 95% de confiança e 4,75 % de erro amostral.

Ainda, pesquisaram-se espontaneamente e ao acaso os consumidores dos produtos de marca própria da Rede supracitada. Não obstante, num segundo momento, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 10 (dez) supermercadistas proprietários dos mercados da Rede e mais uma entrevista com o diretor de compras da Rede, que pode corroborar para o estudo no sentido de indicar os principais anseios da Rede no que tange os produtos de marca própria.

O tratamento dos dados coletados deu-se de duas maneiras distintas, sendo recorrido o uso de ferramental de técnicas estatísticas (análise descritiva, e de teste não paramétricos e paramétricos) para a análise dos questionários. Corroborando para a compilação e análise dos dados, as pesquisas foram analisadas através de técnica de análise de conteúdo sugerida por Bardin (1977).

Por fim, ressaltam-se a importância de se destacar alguns limitantes metodológicos desse estudo, sendo que primeiramente, foram pesquisados uma gama diversificada e heterogênea de respostas dos questionários, no que tange escolaridade, renda, idade, em detrimento da abrangência geográfica dos supermercados da Rede estudada e que pode ocasionar distorções nas respostas. Nas entrevistas, é relevante destacar a dificuldade de se conseguir marcar as entrevistas com os respondentes.

4. A Rede Alfa: variáveis intervenientes para a sua formação

Apesar do Rio Grande do Sul em termos de Brasil ser considerado um Estado economicamente desenvolvido, existe grandes disparidades entre as regiões norte e metade sul do Estado. A região norte, historicamente mais desenvolvida, com uma agricultura e indústrias fortes, solidificou a imagem desenvolvimentista do estado. A metade sul do Estado, por seu caráter de pecuária extensivista foi aos poucos perdendo espaço na economia do Estado. Devido a essa realidade até 1995, a metade sul do Estado do RS era servida por pequenos estabelecimentos supermercadistas. A partir desse ano, com a consolidação da rede Sonae, hoje Wal Mart no Estado do Rio Grande do Sul, a cidade de Santa Maria começou a contar com um hipermercado Big, o que resultou em grandes mudanças para a região e o setor.

Em 1996, um grupo de 12 empresários do setor supermercadista, todos de Santa Maria, resolveram juntar-se e formar a primeira central de compras da região. O objetivo era claro: conseguir comprar mais barato, podendo, assim, sobreviver à entrada de um grande concorrente no mercado.

Os supermercados deveriam realizar um esforço para reduzir a assimetria de informações, pesquisando, entre os fornecedores, aqueles que melhor poderiam atendê-los em termos de preços, prazos de pagamento, entrega, quantidades mínimas de compras, qualidade dos produtos, entre outros. Ao construir uma rede, esses 12 empresários queriam dividir parte do trabalho, beneficiando várias lojas com o mesmo custo. Com isso, os gastos de obtenção de informações seriam minimizados.

Com as informações de mercado centralizadas, a rede poderia negociar melhor a compra em nome de todos os membros. O aumento do volume comercializado pela rede junto ao fornecedor permite, ainda, melhor posição de barganha e possibilita a realização de contratos por períodos mais longos. Esse incremento na frequência de compras de um mesmo fornecedor ajuda a diluir os custos de negociação.

Assim, contratos de prazos mais longos reduzem, igualmente, as incertezas dos fornecedores por dois fatores principais. Eles têm preferência na venda de seus produtos para as lojas associadas e há redução de assimetria de informação pela criação de reputação, dada o aumento da frequência das transações.

As redes horizontais, nas quais se encontram os supermercados associados, buscam estratégias para se adaptar ao novo ambiente competitivo. Pode-se destacar três estratégias principais, que não são excludentes: a) adoção de novas tecnologias para aumento da eficiência operacional que, dependendo de seu porte, ainda são caras; b) participação de associação, criando vínculos com atacadistas e poder de negociação, tentando, assim, aproximar-se de algumas vantagens das grandes redes e; c) busca de novos nichos de mercado (para reduzir a concorrência direta de outras lojas).

A utilização de novas tecnologias, tanto pelas redes horizontais, quanto pelas grandes empresas, associada à economia de escala e ao aumento de poder de negociação, obtidas ou pela expansão, para as grandes firmas, ou pelas associações, para as redes, permitiriam que houvesse uma redução nos custos operacionais do setor.

A adoção das estratégias de expansão, de novas tecnologias, de nichos de mercados e associação, juntamente com o crescimento na concentração da renda bruta do setor pelas grandes empresas e o aumento no número de novas firmas e lojas acirra a rivalidade do setor.

Com o passar dos anos, a rede começou a crescer e destituiu-se de ser apenas uma central de compras. Em 1998, o objetivo passou para a consolidação da marca já existente: denominada no trabalho de Rede Alfa. A rede seria, agora, a marca oficial dos membros, sendo as lojas, os funcionários, o atendimento e as sacolas padronizadas de forma que todos os clientes não as diferenciassem.

No entanto, para tal envergadura, seria necessária a inclusão de um número maior de membros. Todavia, o grupo de 12 empresários fundadores não queria abrir mão do controle do negócio. Foi aí que surgiu a idéia de criarem franquias da marca Rede Alfa. Essas franquias seriam “vendidas” a outros empresários supermercadistas, fora da cidade de Santa Maria, que possuíssem uma área de abrangência igual ou superior a 10 mil habitantes. A esses franqueados era assegurado todo um sistema de compras em escala, o que, imediatamente, asseguraria 15% a menos nos custos dos produtos, padronização do estabelecimento comercial com uma marca de reputação e credibilidade no mercado e inserção na mídia, o que alavancaria o faturamento das franquias.

Essas vantagens fizeram a Rede Alfa crescer rapidamente e se tornar uma das maiores redes do Estado do Rio Grande do Sul. A Rede tem como atividades não só a de agregar mercados sob a mesma marca, mas também desempenhar serviços como a compra de mercadorias, armazenamento, distribuição para os associados, transportadora, prestadora de serviço e realizadora de eventos e promoções. Considerando que a Rede em si não visa o lucro, ela atua como um facilitador para seus franqueados. Outro ponto a destacar na Rede é que ela possui preços baixos e realiza investimentos em mídia, televisão e folhetos. No entanto, mesmo investindo em mídia externa, não possui uma comunicação interna nas lojas e uma padronização da estrutura física das mesmas.

A evolução na marca da Rede Alfa se deu desde seu início. Como primeira evolução na marca, no quinto ano de existência da Rede houve o lançamento da sacola amarela, que foi o primeiro ícone do mercado. O segundo passo na evolução da marca foi à criação do *gimmick* da Rede, no ano de 2003. Essa criação transformou o ícone da sacola amarela em um *gimmick*, dando um maior reforço à imagem da marca. Uma terceira evolução na marca da Rede foi em relação às fachadas dos mercados. As fachadas começam a adotar o *gimmick* como elemento gráfico principal, estando no lugar da logomarca. Atualmente a rede tem produtos próprios, representando um *mix* de mais de 40 produtos, indo desde carvão para o tradicional churrasco gaúcho até o sabão em pó. Os diretores da Rede, mesmo, falam da evolução da mesma com relação aos clientes e o próprio negócio, como pode ser verificado no tópico a seguir.

5. Percepção dos diretores da Rede Alfa quanto a marca própria

Foram realizadas entrevistas com os onze diretores da Rede Alfa no sentido de identificar como se deu à criação dos produtos de marca própria, quais são os mais vendidos atualmente e de que forma estes produtos estão inseridos no mercado e influenciando as vendas e imagem da marca Rede Alfa. No que se referem ao surgimento destes produtos, todos foram unânimes em destacar a necessidade de fixar a marca, agregando valor à mesma. Os diretores marcaram como objetivo oferecer produtos de qualidade de forma a enfatizar que a Rede Alfa é uma marca séria que prima por oferecer bons produtos ao seu consumidor. Os respondentes 02 e 05 destacam bem este objetivo, como pode ser observado a seguir.

“Dão um grande diferencial. Em função da marca, as pessoas confiam na Rede e no produto. Quanto mais a rede se fortaleceu, mais o produto girou. O importante é buscar marcas idôneas, que confirmem o trabalho da Rede (respondente 02).”

“Trás um diferencial, primeiro voltando ao princípio da fixação da marca e segundo é que tu oferece um produto de boa qualidade, que é controlado e que procuramos manter sempre contato com o fornecedor. Alia-se qualidade a um preço mais acessível, e é um produto que só vai ser encontrado nas lojas da Rede Alfa. Então o cliente usando a marca e gostando, ele vai ter que voltar na loja da Rede (respondente 05).”

A Rede Alfa, hoje contabiliza mais de 40 diferentes produtos. O cliente vem se tornando mais fiel à marca, acreditam os diretores, e percebe-se a preocupação em manter o bom nível do que é vendido. A Rede começou sua linha de produtos de marca própria com massas e biscoitos, fornecidos pelas empresas Antoniazzi e Corrieri, ambas com imagem positiva e sólida no mercado e ainda hoje estes são os produtos mais aceitos pelos consumidores. Além das massas e biscoitos, produtos como arroz, farinha, água sanitária, são os mais citados pela diretoria da Rede como aqueles responsáveis pelo sucesso da linha e atrair maior público para tais produtos.

Apesar disso, os diretores admitem que nem tudo o que se investiu com marca própria teve sucesso. E o principal fator de influência foi por consenso os fornecedores.

“Os prejuízos tendem a ser referente ao fornecedor, como por exemplo, o caso do café Rede Alfa. Tivemos problema com o fornecimento de café, o fornecedor não respeitava os prazos, entregava quantidades erradas. Trocamos três vezes de fornecedor, nenhuma deu certo. Então optamos por abolir o café da linha de produtos (respondente 02)”.

Faz parte da política de administração da Rede e da marca própria a escolha cuidadosa do fornecedor de cada um dos produtos, visto que este é um dos momentos mais delicados, principalmente para evitar problemas com os fornecedores e com a fiscalização do INMETRO.

“A escolha do fornecedor é fundamental. A gente procura empresas que já tenham *know-how* na sua própria marca. Então eles já sabem o procedimento, como é que funciona, o que não pode ter erro. Com empresas menores é difícil, até por padrão, quando vem empresas menores querendo negociar marca própria a gente não faz de cara, primeiro avalia todas as etapas que envolvem a produção e entrega do produto. Essa é uma das principais dificuldades de fazer marca própria (respondente 08).”

E justamente por encontrar essas dificuldades é que os diretores afirmam que não conseguem com os produtos da Rede um percentual muito alto em relação ao faturamento total do mercado. De acordo com o respondente 08, este percentual não é maior que 1%. Bem como a publicidade que envolve os produtos de marca própria foi delimitada em torno de 10%, pelos diretores da Rede. Nas entrevistas, foi possível detectar o desejo de ampliar as atividades com marcas próprias, como coloca o respondente 06:

“Seguidamente entra em pauta nas reuniões a falta de investimento com a marca própria e a necessidade de se fazer algo (respondente 06).”

Índices como os apresentados acima demonstram relação direta com outro ponto ressaltado pelos respondentes que é a questão da associação de marca gerada pela visualização constante. Esses produtos geram uma associação direta e criam uma imagem positiva para as lojas e para os produtos.

“O que a gente entende que seja a parte mais interessante para a marca própria, tanto para nós quanto para o consumidor. O cliente vai tomar um café, vai ver a marca Rede Alfa, no pão; na hora do almoço o sal, o arroz tem a marca da Rede. São produtos que são comercializados somente nas lojas da Rede (respondente 05).”

Quando questionados a respeito do nível geral de satisfação com a marca, os diretores atribuíram nota oito na maioria das vezes, considerando notas mais baixas como quatro ou

cinco para aqueles produtos que geraram reclamações dos clientes por falhas no fornecimento do mesmo.

6. Percepção dos consumidores quanto à marca Rede Alfa

Para mensurar a percepção dos consumidores quanto à marca própria da Rede Alfa, foram passados questionários com 440 clientes da rede. Dentre os respondentes, 39% são homens e 61% mulheres. Destes, independente de gênero, 39% possuem renda mensal entre R\$300,00 e R\$900,00 reais. Enquanto 42% ficaram com renda entre R\$900,00 e R\$3000,00. Apenas 3% possuem renda superior a R\$ 3000,00 mensais e 6% renda inferior a R\$ 300,00.

A maior parte da população pesquisada tem escolaridade entre 1º grau incompleto e 2º grau completo, totalizando 54% (13% 1º grau incompleto, 9% 1º grau completo, 8% 2º grau incompleto, 24% 2º grau completo). Tendo ainda 25% com ensino superior incompleto e 21% com ensino superior completo. Os entrevistados possuem idade média de 38,7 anos. E são clientes das lojas da Rede Alfa há, em média 6,87 anos.

Destes, a assiduidade de ida às lojas da Rede Alfa tem sido, para a maioria da população pesquisada, muito freqüente. Totalizando mais de 30% com idas de 4 vezes por semana ou mais; 28% vão de 1 a 3 vezes por semana; 19% freqüenta as lojas pelo menos uma vez por semana e 18% vai apenas ocasionalmente. Nestas idas, a freqüência de compras de produtos de marca própria da Rede Alfa é de 44% para compras ocasionais, 20% compras freqüentes (1 a 3 vezes por semana), 19% compra pelo menos uma vez por semana, 13% compram mais de 4 vezes por semana. E somente 2,5% nunca compraram produtos de marca própria da Rede Alfa.

Na relação entre freqüência de ida às lojas e compra de produtos de marca própria da Rede, observa-se uma relação proporcional onde quanto maior a freqüência de ida ao supermercado maior a compra de produtos de marca própria. Os dados podem ser visualizados conforme tabela 1.

TABELA 01 - Relação entre freqüência de ida às lojas e freqüência de compra de produtos de marca própria na Rede Alfa

Freqüência de Ida aos mercados da Rede Alfa		Freqüência de Compra dos produtos da Marca Rede Alfa					
		Nunca comprei	Ocasionalmente	Uma vez por semana.	Freqüentemente	Muito freqüentemente	Total
Ocasionalmente	Casos	4	75	2	1	1	83
	% de ida	4,80%	90,40%	2,40%	1,20%	1,20%	100,00%
	% de compra	36,40%	38,70%	2,40%	1,10%	1,70%	18,90%
	% Total	0,90%	17,00%	0,50%	0,20%	0,20%	18,90%
Uma vez por semana.	Casos	2	49	32	2	2	87
	% de ida	2,30%	56,30%	36,80%	2,30%	2,30%	100,00%
	% de compra	18,20%	25,30%	37,60%	2,20%	3,40%	19,80%
	% Total	0,50%	11,10%	7,30%	0,50%	0,50%	19,80%
Freqüentemente	Casos	2	45	32	42	3	124
	% de ida	1,60%	36,30%	25,80%	33,90%	2,40%	100,00%
	% de compra	18,20%	23,20%	37,60%	46,20%	5,10%	28,20%
	% Total	0,50%	10,20%	7,30%	9,50%	0,70%	28,20%
Muito freqüentemente	Casos	3	25	19	46	53	146
	% de ida	2,10%	17,10%	13,00%	31,50%	36,30%	100,00%
	% de compra	27,30%	12,90%	22,40%	50,50%	89,80%	33,20%
	% Total	0,70%	5,70%	4,30%	10,50%	12,00%	33,20%
Total	Casos	11	194	85	91	59	440
	% de ida	2,50%	44,10%	19,30%	20,70%	13,40%	100,00%

% de compra	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
% Total	2,50%	44,10%	19,30%	20,70%	13,40%	100,00%

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto à percepção dos produtos comercializados com a Marca Própria da Rede Alfa observa-se que em uma escala de 0 a 10 o nível de satisfação geral média dos consumidores com os produtos da marca foi de 7,26. No entanto, a percepção dos consumidores em relação a quesitos como qualidade e integridade dos produtos ficaram aquém desta média. Como se observa na tabela 2, as médias ficaram com valores entre 4 e 5, indicando um baixo nível de aprovação dos consumidores quanto aos produtos quando questionados sobre características específicas ou sobre o comportamento dos consumidores em relação aos produtos.

TABELA 02 - Caracterização dos produtos comercializados com a Marca Própria da Rede Alfa.

Variáveis descritivas	Casos	Média	Desvio- Padrão
Qual é o seu nível de satisfação geral com os produtos da marca Rede Alfa ?	441	7,26	1,94
Os Produtos de marca própria da Rede Alfa supera a qualidade dos outros produtos vendidos?	438	4,30	1,74
Os Produtos de Marca Própria da Rede Alfa são íntegros e que transmite total confiança aos seus clientes?	440	5,12	1,61
Qual é a probabilidade de você comprar produtos da marca Rede Alfa ?	441	5,74	2,58
Qual é a probabilidade de você recomendar os produtos da marca Rede Alfa a um parente, amigo ou conhecido?	440	5,47	3,05
Qual é a probabilidade de você fazer comentários positivos sobre os produtos da marca Rede Alfa ?	440	5,76	3,07
Qual é a probabilidade de você aumentar o valor das suas compras com Produtos da marca Rede Alfa nos próximos meses?	429	4,82	3,12

Fonte: elaborado pelos autores

Na comparação entre as expectativas dos consumidores pesquisados em relação a outras marcas e a percepção destes em relação aos produtos de marca própria da Rede Alfa, por meio do teste t pareado, observa-se que as médias referente à expectativa dos clientes é superior para as outras marcas em relação à marca própria, com exceção da variável sobre a confiabilidade dos produtos de marca própria e a realização de promoções com produtos de marca própria, onde a relação entre as médias não se demonstrou significativa.

TABELA 03 - Relação entre Expectativa dos Consumidores de Marca Própria e a sua Percepção sobre os produtos da Marca Própria da Rede Alfa

Variáveis	Expectativa (outras Marcas)	Percepção (Rede Alfa)	Casos	Correlação	Sig (95%)
Um Produto excelente de Marca Própria deve possuir um visual moderno.	5,30	4,21	439	,176	,000
As instalações físicas de um supermercado fazem influência na hora da compra de um produto de Marca Própria.	5,85	5,29	440	,321	,000
Os funcionários de um supermercado influenciam no momento da compra de um produto de marca própria	4,83	4,43	440	,526	,000
Os cartazes, faixas, painéis e folhetos utilizados na comunicação devem possuir apelo visual para os produtos de marca própria.	5,64	5,02	438	,261	,000
Os produtos de marca própria passam uma confiabilidade para os clientes.	4,89	4,95	439	,497	,496
Quando os clientes têm um problema com relação a	6,55	5,37	435	,096	,000

um produto da marca própria, o supermercado deve demonstrar um sincero interesse em resolvê-lo					
Os produtos de Marca Própria devem possuir preços menores os demais produtos concorrentes	5,78	5,46	436	,084	,002
Os supermercados costumam explorar as promoções de Produtos Próprios	5,14	5,20	434	,431	,553

Fonte: elaborado pelos autores

Na análise das diferentes percepções entre os clientes dos mercados da Rede Alfa em relação ao gênero, observou-se diferenças significativas quanto à confiabilidade dos produtos de marca própria, onde as mulheres afirmaram que os produtos de marca própria passam uma confiabilidade para os clientes. Estas também acreditam que quando os clientes têm um problema com relação a um produto da marca própria, o supermercado deve demonstrar um sincero interesse em resolvê-lo. Os produtos com a marca Rede Alfa possuem um visual moderno: as instalações físicas dos mercados da Rede Alfa influenciam na hora da compra de um produto com a marca Rede Alfa; os funcionários da Rede Alfa influenciam no momento da compra de um produto com a marca da Rede Alfa. As mulheres também apresentaram um nível geral de satisfação superior aos homens, com uma média de 7,51 em relação a 6,88 apresentado pelos homens. Destaca-se desta forma que as mulheres apresentam uma melhor percepção dos produtos de marca própria da Rede Alfa em relação aos homens.

Quanto às diferenças de Percepções dos Clientes dos mercados da Rede Alfa em Relação à frequência de compra dos produtos da Marca da Rede, a análise dos dados demonstrou que quanto maior a frequência de compra, maior a influencia do funcionário de um supermercado no momento da compra, bem como a confiabilidade passada para os clientes pelos produtos, a posse de um visual moderno pelo produto, instalações físicas que influenciam a compra de produtos com marca própria, apelo visual para os produtos da marca, percepção de um sincero interesse por parte do supermercado em resolver problemas relativos aos produtos de marca própria, os produtos da marca própria supera a qualidade dos outros produtos vendidos e são íntegros e que transmite total confiança aos seus clientes. A maior frequência na compra de produtos de marca própria também aumenta probabilidade de o cliente seguir comprando produtos da marca Rede Alfa, de recomendar e fazer comentários positivos sobre estes produtos, aumentar o valor das suas compras com produtos da marca Rede Alfa nos próximos meses.

7. Discussão dos resultados

Ao analisar o papel das marcas próprias dentro da estratégia de marketing de um supermercado, observam-se algumas funções principais como maiores margens de lucro para os varejistas, as marcas próprias auxiliam na disputa de poder dentro dos canais, servem como um instrumento de fidelização e diferenciação junto aos clientes (QUELCH e HARDING, 1996; MATHEWS, 1996).

Na análise empírica realizada no estudo, observa-se que os diretores responsáveis pela marca Rede Alfa destacam que a utilização da marca própria propicia uma série de benefícios para a Rede, dentre os quais se destaca a fixação da marca da Rede pelos consumidores, a utilização dos produtos como um diferencial competitivo, visto que estes produtos são encontrados somente nos supermercados pertencentes à rede, que por sua vez pode resultar em uma maior fidelidade por parte dos clientes. Também é destacado que por meio da marca própria, a Rede Alfa possui um maior controle sobre o fornecedor, sendo possível fornecer um produto de qualidade por um preço mais acessível. Por outro lado, a relação com os fornecedores deve ser bem administrada, pois uma falha por parte do fornecedor resulta em um dano a imagem da marca da Rede.

Estes resultados acerca da percepção dos diretores vão ao encontro das funções da marca própria, de fidelização e criar mecanismos de competição, como aponta Blecher (2000). Já Berthon, Hulber e Pitt (1999) levantam a questão da utilização da marca própria para atingir nichos específicos de consumidores, porém na Rede Alfa, observa-se que a marca própria da Rede não visa atender as expectativas de grupos de consumidores específicos. A diferenciação dos produtos se dá por meio da exclusividade da rede e do posicionamento de um *mix* de produtos únicos, associados a uma compra inteligente – preço razoável por um produto de boa qualidade.

Cabe ainda destacar que o alcance deste binômio preço-qualidade está baseado em uma construção de marca de longo prazo, para qual os diretores necessitam manter relacionamentos contínuos com os fornecedores, como no caso dos biscoitos, onde a parceria com um fornecedor de tradição e de longo prazo resultou em produtos já reconhecidos pelos consumidores.

Na outra tangente, a dos consumidores, a marca possui um papel decisivo no processo de compra. Se analisado somente a percepção dos consumidores pesquisados, a marca Rede Alfa apresenta um nível de satisfação boa perante aos seus consumidores. Contudo, o processo de decisão de compra está baseado em um conjunto de referências. Desta forma, quando analisado os itens deste conjunto, como integridade e a possibilidade de fazer comentários positivos acerca do produto e a sua indicação para outras pessoas, os resultados obtido foram medianos, e em questões como percepção de qualidade, os resultados foram insatisfatórios. Observa-se assim, uma discrepância entre a percepção dos diretores que julgam oferecer produtos de qualidade e a percepção de qualidade destes por parte dos consumidores.

A percepção dos clientes destoa de acordo com o gênero dos respondentes. As mulheres demonstraram ter uma percepção melhor aos produtos da Rede Alfa em relação aos homens bem como uma satisfação geral maior. A frequência de compra também se demonstrou um sinalizador de satisfação e ida mais freqüente ao supermercado resulta em compras mais freqüentes de produtos da marca própria da Rede Alfa.

A marca própria carrega a imagem que os consumidores têm do supermercado. Isto ficou evidenciado na diferença de percepção dos pesquisados em relação às expectativas acerca de outras marcas e da marca Rede Alfa, onde com exceção da confiabilidade da marca, os produtos de outras marcas obtiveram médias superiores aos produtos da marca própria. Este resultado pode ser reflexo da imagem de marca da própria rede, visto esta ser uma rede relativamente nova, as expectativas quanto às marcas tradicionais é superior, e o fato da rede estudada ser uma rede local transpassa maior confiabilidade que outras marcas.

8. Considerações finais

Como um estudo descritivo, o caso da Rede Alfa buscou analisar e avaliar a implementação de produtos de marca própria em uma rede de supermercados. Trazendo a tona anseios acerca de um fenômeno que vem ganhando espaço no setor supermercadista mundial, que é a gestão de marcas próprias.

Foi possível chegar a interpretações teóricas e empíricas significativas. As marcas são elementos importantes no processo de compra, tornando-se instrumentos valiosos na gestão estratégica das organizações (URDAN e URDAN, 2001; GYLLING E LINDBERG-REPO, 2006). A utilização deste elemento por parte dos varejistas tem se tornado uma constante no cenário mundial, com a utilização das marcas próprias, quais vêm ganhando espaço cada vez maior nas gôndolas veste os benefícios que estas fornecem aos varejistas.

No caso em estudo, a marca própria também possui um espaço estratégico dentro da gestão de marketing da rede. Os resultados propiciados pela marca como fidelização dos

clientes e diferenciação motivam a ampliação destes produtos dentro da Rede. Na concepção dos produtos de marca própria, a Rede busca trabalhar em um segmento que alia qualidade com preço. No entanto, esta qualidade não está sendo percebida plenamente pelos consumidores. Destaca-se também, que a utilização de marca própria por parte da Rede Alfa ocorreu a partir da entrada de concorrentes transnacionais como o Wal Mart na região de atuação dos supermercados membros da rede, exigindo por parte destes a busca de novas estratégias frente ao aumento da competitividade do mercado e seguindo a tendência mundial de concentração e aumento da rivalidade do setor.

Inicialmente, na gestão de marcas próprias, o varejo brasileiro trabalha com estes produtos em uma faixa de preço baixa e por consequência com produtos de baixa qualidade. Posteriormente buscou-se produtos com melhor qualidade. Mesmo fenômeno é percebido na Rede Alfa. Contudo, na percepção dos consumidores os produtos de marca própria podem ser percebidos pelos consumidores como de qualidade inferior, dificultando desta forma uma correlação direta entre a estratégia de produto adotada pela Rede Alfa em relação aos seus produtos de marca própria e a percepção dos consumidores quanto à qualidade específica destes.

A implementação de produtos de marca própria por parte das redes varejistas está se consolidando, merecendo assim, análises nos mais distintos contextos. Desta forma, realização de estudos como estes contribuem para o avanço do entendimento sobre o tema. A análise das marcas próprias em outras regiões e segmentos é válido para estudos futuros, bem como a visão de outras partes envolvidas como as empresas fornecedoras destes produtos.

Referências:

- AAKER, David. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERTHON, P.; HULBER, J.M. e PITT, L.F. Brand management prognostications. *Sloan Management Review*. v. 40, n. 2, p. 53-65, 1999.
- BLECHER, N. A Segunda Onda — Primeiro, o varejo concentrou as vendas em poucas redes. Agora, ameaça a indústria com suas marcas. **Exame**, São Paulo, ed.709, n.1, p. 163-165, 2000.
- BURTON, Scot; LICHTENSTEIN, Donald R.; NETEMEYER, Richard G.; GARRETSON, Judith A. A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, n.4, p.293-306, Fall, 1998.
- CASH, R.P.; WINGATE, J.W. e FRIENDLADER, J.S. **Management of Retail Buying**. New York : John Wiley & Sons, 1995.
- CHAKRAVARTI, A., JANISZEWSKI, C. The Influence of Macro-Level Motives on Consideration Set Composition in Novel Purchase Situations. **Journal of Consumer Research**. n. 30, v. 2, p. 244-258, 2003.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CORSTJENS, Marcel; LAL, Rajiv. Building store loyalty through store brands. **Journal of Marketing Research**, v.37, p.281-291, 2000.
- DAY, Júlia. Private labels on parade. **Marketing Week**. n.27, v.23, 2000.

- JEVONS, Colins; GABBOTT, Mark e CHERNATONY, Leslei de. Customer and brand manager perspectives on brand relationships: a conceptual framework. **The Journal of Product and Brand Management**. n. 14, v. 4, p. 300-309, 2005.
- KELLER, K.L. The brand report card. **Harvard Business Review**. n. 1, v. 78, p. 147-157, 2000.
- KNAPP, Duane E. **Brandmindset: fixado a marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- GYLLING, Catharina e LINDBERG-REPO, Kirsti. Investigating the link between a corporate brand and a customer brand. **Journal of brand management**. n.13, v. 4, p. 257-267, 2006.
- HAIR, J. F. et. Al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOCH, Stephen J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v.37, n.2, p.89-102, 1996.
- LEPSCH, Sérgio L. Estratégias das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros. In: ÂNGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. (org.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEVY, Micheal; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LUKIANOCENKO, M. Marcas próprias: Ter ou não ter? Eis a questão. **SuperHiper**, São Paulo, ano 26, n.297, p. 180-189, maio 2000.
- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVER, Cristiane M. Fornecimento de Marcas Próprias para Supermercados: Fatores Propulsores e Restritivos. In: ÂNGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. (org.). **Varejo Competitivo**, v.5. São Paulo: Atlas, 2001
- OSTWALD, Patrícia; MELLO, Renato Cottade; CASOTTI, Letícia. Marca própria como um instrumento da estratégia de marketing: um estudo de caso no setor de varejo alimentar brasileiro. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 26, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- PAUWELS, Koen e SRINIVASAN, Shuba. Who benefits from store brand entry?’, **Working Paper**, Tuck School, Dartmouth College, July 15. 2002.
- SCHUTTE, Thomas F. The semantics of branding. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 5, Apr. 1969.
- QUELCH, John A.; HARDING, David. Marcas do fabricante *versus* marcas próprias: lutando para vencer. In: **Administração de marcas / Harvard Business Review**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- RICHARDSON, Paul S.; DICK, Alan S.; JAIN, Arun K. Extrinsic and intrinsic Cue effects on perceptions of store brand quality. **Journal of Marketing**, v.58, p.28-36, 1994.
- SOUZA, M.G. E NEMER, A. **Marca e distribuição: Desenvolvendo dominância estratégica e vantagem no mercado global**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TOILLIER, Ana Luisa e ESPINOZA, Francine da Silveira. Análise do Mercado Supermercadista de Marcas Próprias Sob a Perspectiva do Fabricante. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 28, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. O impacto da marca sobre as preferências do consumidor: um experimento com cervejas. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 26, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.