

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS MARCAS PRÓPRIAS NO VAREJO SUPERMERCADISTA

AUTORES

HELENITA R. DA SILVA TAMASHIRO

Faculdade de Orlandia e Faculdades Bandeirantes

helenita@convex.com.br

LUCIANA BRANDÃO FERREIRA

Universidade de São Paulo

bfluciana@usp.br

FAUZE NAJIB MATTAR

Universidade de São Paulo

fauze@usp.br

RESUMO

O aumento da competitividade, aliado às incertezas políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, não apenas expôs as corporações a um cenário de intensa pressão, mas interferiu diretamente sobre o desempenho das mesmas, independentemente do seu porte e segmento. É nesse contexto, que os varejistas estrangeiros e brasileiros vislumbraram no segmento de marcas próprias uma alternativa mercadológica viável, no sentido de conseguirem maximizar seus volumes de negócios e, por conseguinte, satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Dentro deste contexto, o objetivo deste trabalho foi identificar os desafios e as oportunidades das marcas próprias para o varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, de caráter qualitativo com três supermercados da cidade de Ribeirão Preto-SP. Os resultados deixam evidências de que as marcas próprias são percebidas pelos entrevistados como algo positivo no sentido de possibilitarem novos ganhos, atrair e fidelizar clientes. No entanto, trabalhar com esses produtos implica uma série de investimentos que por sua vez, dificultam e diminuí a adoção dessa estratégia entre os pequenos e médios supermercadistas, ficando portanto, restrita às grandes redes varejistas.

Palavras-Chaves: Varejo, Marcas Próprias, Competitividade.

THEMATIC AREA: STRATEGIES

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF THE OWN MARKS IN THE RETAIL SUPERMARKET

ABSTRACT

The increase of the competitiveness, ally to the political, economical, social and technological uncertainties, didn't just expose the corporations to a scenery of intense pressure, but it interfered directly on the acting of the same ones, independently of its load and segment. It is in that context, that the foreign retailers and Brazilians glimpsed in the segment of own marks

an alternative of viable market, in the sense of they get to maximize their volumes of businesses and, consequently, to satisfy the needs and the consumers' desires. Inside of this context, the objective of this work was to identify the challenges and the opportunities of the own marks for the retail supermarket of small, medium and big load. For so much, it was done a case study, of qualitative character with three supermarkets of the Ribeirão Preto-SP city. The results leave evidences that the own marks are noticed by the interviewees as something positive in the sense of they make possible new won, to attract and retain customers. However, to work with those products implicates a series of investments that for its time, hinder and reduced the adoption of this strategy among the small and medium supermarkets, being therefore, restricted to the great retail nets.

Word-key: Retail, Own Marks, Competitiveness.

1. Introdução

O setor de serviços da distribuição varejista brasileiro passou a experimentar uma forte e crescente recepção de investimentos estrangeiros, que se tornaram mais intensos a partir dos anos 90, com o processo de abertura da economia mundial. Em uma pesquisa que buscou analisar a competitividade internacional em têxteis, Armando (2003), baseando-se em dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDICE), destacou as maiores empresas do setor no país, as que também são subsidiárias de empresas estrangeiras e as que possuem forte participação de acionistas estrangeiros em seu capital: Fotóptica (controlada por fundo de investimento que administra os recursos de investimentos no Brasil); Cia. Brasileira de Distribuição – CBD (Grupo Pão de Açúcar), vinculada ao grupo francês Casino; Carrefour; C&A; Wal Mart; Makro; Renner; Drogasil. No *ranking* mundial destacam-se o Wal Mart, em primeiro lugar, que dá aos Estados Unidos (EUA) o título de maior exportador de serviços de distribuição varejista, e o Carrefour, que faz da União Européia a líder em termos de investimentos diretos. Conforme reportado por Souza e Sorrentino (2002), o setor varejista vem passando por diversas transformações. Nos últimos anos, alcançou patamares de crescimento anuais de aproximadamente 6% no número de pontos-de-venda e aumento de 7% ao ano na área física total de vendas.

Outros fatores têm produzido impactos diretos sobre o ambiente de distribuição de produtos da indústria para o consumidor final no Brasil, tais como: concentração do poder nas mãos da indústria e do comércio, o surgimento da *internet* enquanto aliada do consumidor, além do Código de Defesa do Consumidor, que desencadeou processo de transformação qualitativa dos clientes, que se tornaram mais exigentes e racionais no que diz respeito às suas escolhas e aos questionamentos dos aspectos envolvidos no processo de compra. Coughlan *et al* (2002) salienta que o varejo moderno é extremamente competitivo, orientado para a inovação, além de formado por uma variedade cada vez maior de instituições e ser constantemente afetado por um ambiente altamente fluido. No caso específico do varejo supermercadista, a concorrência entre os supermercados se tornou mais intensa e a disputa pela sobrevivência mais agressiva (HARB, 2005). A ênfase dada está voltada para a prestação de um serviço superior com redução dos preços dos produtos, pressionando ainda mais os índices de rentabilidade do setor.

As constatações acima motivaram a formulação do seguinte questionamento de investigação: quais oportunidades e desafios, as marcas próprias constituem para o varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte? Dentro deste enfoque, o objetivo da pesquisa proposta foi identificar os desafios e as oportunidades das marcas próprias para o varejo supermercadista fazendo uma comparação entre empreendimentos de portes diferentes, um de pequeno, um de médio e um de grande porte. No intuito de se responder ao questionamento de pesquisa e alcançar o objetivo formulado, optou-se por estruturar o trabalho da seguinte maneira: na seção um, procurou-se fazer uma contextualização geral do assunto. Na seção dois e três respectivamente, o foco foi discutir os principais conceitos relacionados ao tema proposto. Na seção quatro apresentou-se os procedimentos metodológicos adotados no estudo. Na seção cinco, foram feitas as análises dos resultados e implementadas as discussões em torno dos mesmos. Na seção seis, foram feitas as considerações finais. Finalmente na seção sete foram apresentadas as limitações e sugestões para pesquisas adicionais.

2. Justificativa para Estudo de Tema

A literatura pesquisada deixa evidências de que as marcas próprias constituem uma opção a mais no processo de compra dos consumidores. Alguns autores por sinal advogam a idéia de que a estratégia de oferecer produtos similares aos de marca de fabricantes para os consumidores, propicia vantagem comparativa sobre a concorrência, aumenta a lealdade dos

clientes, propicia maior lucratividade e benefícios à imagem da loja (MONTEIRO NETO, 2001; LEPSCH, 1999). Além do mais, as marcas próprias são entendidas como uma maneira de aumentar o poder dos varejistas diante dos fornecedores (HUGHES, 1997). Recorrendo-se novamente a dados do Latin Panel, citados por Ribeiro (2008), estes, deixam evidências de que, apesar da tendência de crescimento do consumo das marcas próprias, a adoção das mesmas é uma estratégia dos grandes grupos varejistas (como Wal-Mart, Carrefour e Pão de Açúcar), voltada para o atendimento das classes A/B (48%). Os 79% dos consumidores brasileiros de baixa renda, que seriam os principais benefícios por se tratar de produtos que custam até 30% mais baratos do que as marcas líderes, ainda não constituem uma parcela significativa de compradores desses produtos, dada a falta de acesso ou de informação sobre os mesmos. Nesse sentido, a maioria dos estudos localizados no Brasil canalizou seus esforços para investigar a questão das marcas próprias junto a essas grandes redes, como aqueles implementados por Pizzoli (2002); Monteiro Neto (2001) e Velozo (2004).

Diante do exposto, a realização deste estudo constitui uma oportunidade de se ampliar as discussões a respeito do tema proposto, mas sob a ótica não apenas dos grandes, mas considerando também os desafios e oportunidades que essa estratégia pode representar para os e os pequenos, médios supermercadistas. Dentre os segmentos potenciais a serem pesquisados, selecionou-se o setor supermercadista porque além de ser um setor que possui as características que contribui para com a investigação proposta (SELLTIZ; COOK, 1974) é também considerado um setor de expressiva importância para a economia brasileira. Dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2008) mostram que o setor supermercadista apresentou um crescimento de 13,84% nas vendas de março, em comparação com o mesmo período do ano passado.

3. Referencial Teórico

3.1 Conceito de Varejo

Muito embora a literatura pesquisada tenha mostrado que ao termo “varejo”, são atribuídas inúmeras definições, para efeito deste estudo, foram adotadas aquelas contempladas na maioria dos trabalhos identificados, conforme Quadro 1.

Quando 1: Conceitos de Varejo

Autor	Definição
Parente (2007, p. 22)	É entendido como sendo “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final”.
Levy e Wetz (2000, p. 27)	É o “conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal e familiar”.
Kotler (2000, p. 540)	“Inclui todas as atividades relativas à venda de produtos, ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial”.
Coughlan <i>et al</i> (2002, p. 308)	“Consiste nas atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal para consumidores finais”.
Berman e Evans (1989, p. 3)	São “atividades de negócio envolvidas com a venda de bens e serviços aos consumidores para seu uso pessoal, familiar ou residencial, é o estágio final no processo de distribuição”.

Fonte: os pesquisadores, a partir dos autores referenciados.

Responsável por mais de 10% do PIB brasileiro e com um volume de vendas superior a R\$ 100 bilhões, o setor varejista é considerado por Parente (2007) como uma das principais forças econômicas atuais do Brasil. Dentre os diversos tipos de estabelecimentos varejistas, o “varejo alimentar de auto-serviço”, de acordo com este mesmo autor configura-se o de maior destaque pelo fato de representar 86,1% de todas as vendas no país, ao passo que o varejo

alimentar tradicional, representado pelas mercearias, padarias, empórios etc, representam apenas 13,9% deste faturamento. Quanto à classificação, as instituições varejistas podem ser concebidas várias maneiras, podendo ser com ou sem loja, conforme descrições do quadro a seguir.

Muito embora a maior parte das vendas concentram-se em lojas físicas, mas segundo Parente (2008) as vendas em varejo sem lojas – cujas estratégias de marketing são diferenciadas – vêm crescendo mais rapidamente que o varejo com loja. Uma outra característica dos varejistas apontada por este mesmo autor é que estes desempenham um papel de intermediários nos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, constituindo dessa forma, um elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção.

3.2 Panorama Geral do Varejo Supermercadista

O varejo de alimentos encontra-se dividido em diferentes tipos de lojas. Entre elas, as principais são os supermercados e hipermercados. Os supermercados¹ são caracterizados pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza, apresentam alto giro e baixa margem, mantêm preços competitivos, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam um mínimo de dois check-outs e uma área de vendas superior a 350 m² (SAAB; GIMENEZ, 2000). Os hipermercados por sua vez, além da venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, comercializam também eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar, apresentam alto giro e baixa margem, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam uma superfície de vendas, em geral, acima de cinco mil m². Além dessas classificações, Saab e Gimenez (2000) citam os minimercados, as lojas de balcão e as feiras livres como tipos de varejo de alimentos, conforme quadro 2.

Quadro 2: Características de lojas do varejo supermercadista (Continua).

Características dos formatos de loja			
	Nº Médio de itens	Nº Médio de check-outs	Participação no total de lojas (%)
Até 250 m ²	765	3	23,8
251 a 1.000 m ²	6.939	7	37,3
1.001 a 2.500 m ²	11.693	14	26,1
2.501 a 5.000 m ²	16.274	26	7,6
Acima de 5.000 m ²	35.406	57	5,3

Fonte: Saab Gimenez (200b).

Os minimercados vendem alimentos e artigos de primeira necessidade, no entanto possuem uma variedade e profundidade restritas, apresentam margens mais elevadas e auto-serviço e localizam-se, geralmente, em vizinhanças de grande circulação e em pequenas instalações, com área de 250 m² no máximo².

3.4 Marcas Próprias

De acordo com Kumar e Steenkamp (2008) os consumidores migraram de produtos sem nome e sem muita qualidade oferecidos pelas fábricas no séc. XIX, para produtos com marcas de fabricantes globais que eram bem mais incisivos para angariar clientes no séc. XX. Mais do que fazer a comunicação do produto, o intuito era comunicar a marca torná-la

conhecida e associada ao produto, representando aspirações, imagens e estilos de vida. A partir da década de 1970, observou-se um crescente desenvolvimento das redes de varejo, algumas se tornando grandes cadeias nacionais e internacionais. Com o crescimento dos varejistas, cresce também seu poder de negociação com os fornecedores, dessa forma aqueles já não ficavam a mercê destes últimos, principalmente porque iniciaram também o lançamento de suas próprias marcas.

As marcas próprias são vistas entre outros fatores como um mecanismo de defesa dos varejistas contra a sua dependência dos fornecedores. Segundo Kumar e Steenkamp (2008, p. 16) “Marca própria é toda e qualquer marca que seja de um varejista ou distribuidor, à venda somente em seus próprios estabelecimentos”. De acordo com Schutte (1969) há uma distinção entre as marcas é feita conforme o grupo que a detém e controla: Marcas de Fabricante (MFs) são aquelas de propriedade ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a produção; e Marcas de Distribuidor (MDs) aquelas de propriedade ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a distribuição, que é o caso das marcas próprias supermercadistas. Pereira (2001) diferencia as marcas de fabricantes das marcas próprias, as quais ela denomina de marcas de supermercado. De acordo com a autora, as marcas de supermercado exigem um apoio promocional relativamente pequeno, tendo em vista que a propaganda é feita localmente, no próprio estabelecimento, além disso, corrobora com a opinião de que as marcas de supermercado são usualmente mais baratas que as dos fabricantes. Neste artigo considera-se marca própria como uma marca pertencente ao varejista e somente vendida em seu estabelecimento, em especial o varejo supermercadista.

Apesar das marcas próprias serem alvo de grande discussão na atualidade a sua criação não é tão recente, principalmente na Europa e nos EUA, estando em estágio bem avançado. Nos estados Unidos, inclusive, existem empresas especializadas em assessorar e intermediar o contato entre varejista e fabricante. Um exemplo é a Daymon, uma empresa especializada em vendas e marketing de marcas próprias de produtos de consumo. (GOLDBERG; WING, 2007). No Brasil, a utilização de marcas próprias é relativamente recente. No entanto, a visão que se tinha de marcas próprias era que elas representavam uma opção mais barata de qualidade inferior que a marca dos grandes fabricantes, conceito este que vem mudando. Os varejistas estão apostando em produtos de maior qualidade em resposta à demanda dos consumidores, logo ao se falar em marca própria a imagem associada a um produto barata e sem qualidade vem sendo modificada. O fato é que a utilização de marcas próprias iniciou-se realmente através de produtos baratos e de qualidade inferior. Esses produtos sequer levavam o nome das lojas, por isso eram consideradas como genéricas. Contudo, apesar da existência dessas marcas genéricas, elas vêm evoluindo para as chamadas marcas próprias de imitações, as marcas *premium* e as marcas inovadoras de valor.

4. Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Nesta seção são apresentados os desdobramentos da pesquisa, observadas as sugestões de estruturação encontradas na literatura sobre o assunto.

4.1 Objetivos da pesquisa

Conforme ilustrado na Figura 1, o objetivo da pesquisa foi identificar os desafios e as oportunidades das marcas próprias para o varejo supermercadista de pequeno, médio e grande

¹ Embora exista essa classificação em hipermercado, supermercados e minimercados. Para fins de melhor compreensão optamos por utilizar a palavra supermercado de modo genérico ao varejista de alimentos aqui pesquisados, sendo a diferenciação feita através da classificação de grande, médio e pequeno porte.

² Neste artigo consideramos também para a definição do porte o número de funcionários de cada estabelecimento.

porte. Para tanto, buscou-se realizar um estudo de caso, de caráter qualitativo com três supermercados da cidade de Ribeirão Preto-SP.

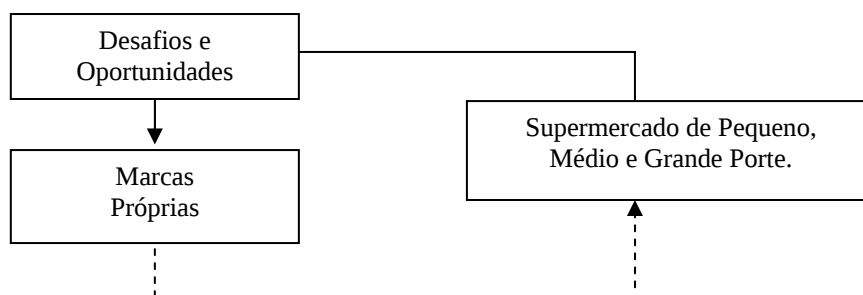


Figura 1: Ilustração do objeto de Investigação.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

4.2 Tipo de Pesquisa

Com o objetivo de identificar os conceitos subjacentes às variáveis consideradas neste estudo e, ao mesmo tempo, definir os problemas de pesquisa e descrever o comportamento dos fenômenos em análise (MALHOTRA, 1993), realizou-se na primeira fase da pesquisa um estudo **exploratório** a partir da leitura de artigos científicos nacionais e estrangeiros, livros, dissertações, teses e bancos de dados. Nesta fase, o objetivo foi aprofundar o conhecimento sobre o tema, formular o problema de investigação e determinar o objetivo central do estudo, além de identificar problemas com questões ambíguas, tendenciosas ou mal elaboradas (AAKER, 2001). A pesquisa aqui apresentada foi classificada de caráter **qualitativo**, desenhada por meio de **estudo de caso**. Exploratório porque teve como objetivo prover as pesquisadoras de maior conhecimento sobre o problema, tornando claros alguns conceitos-chave. A opção pela pesquisa qualitativa se justifica pela riqueza dos detalhes obtidos na coleta de dados (BRYMAN, 1989; TRIVIÑOS, 1990; GHOURI; GRONHAUG, 1995; YIN, 1994). Segundo Malhotra (1993), Mattar (1997) e Sellitz *et alii* (1974), pesquisas qualitativas podem ser desenvolvidas através de pesquisa documental, estudo de caso ou etnografia.

Para o tipo de estudo proposto, optou-se pelo estudo de caso, uma vez que o mesmo permite uma maior abrangência dos resultados (YIN, 1994, MATTAR, 1997). O estudo de caso segundo Yin (1994), constitui uma maneira de se fazer pesquisa empírica que procura investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas. Mattar (1997) admite se tratar de uma análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, dando-se ênfase à completa descrição e ao entendimento dos fatores relacionados a cada situação, podendo envolver exame de registros existentes, literatura, observação (participativa ou não) da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não-estruturadas, experiências, etc. Nesse sentido, em uma segunda etapa foi realizada uma **pesquisa qualitativa**, ao longo do segundo trimestre de 2008, com três supermercados, sendo um de pequeno porte, um porte médio e um de grande porte, localizados na cidade de Ribeirão Preto-SP. O desenho utilizado foi o de estudo de caso sobre o universo selecionado. Para a identificação das redes supermercadistas da unidade geográfica selecionada, utilizou-se a listagem da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2008) e a Associação Paulista de Supermercados – APAS (2008), além de uma listagem fornecida na *Internet* pelo Guia Ribeirão.

4.3 Procedimentos de Coleta de Dados

A partir dessas listagens mencionadas na seção anterior, foram realizados os contatos iniciais por telefone, por *e-mails* e pessoalmente, com o objetivo de identificar se a loja

trabalhava com marcas próprias e quais categorias de produtos. Nessa triagem foi possível fazer o seguinte mapeamento quanto às redes supermercadista na cidade: existem 65 lojas, sendo que 18 (de pequeno porte) pertencem à Rede 10; 4 lojas Compre Bem (grande porte); 1 loja Pão-de-Açúcar (grande porte); 3 lojas Carrefour (grande porte); 1 Wal-Mart (grande porte) e 3 lojas Savegnago (médio porte) 5 lojas Gimenes (médio porte) e mais 31 lojas (pequeno porte). A coleta de dados, realizada entre 02 e 24 de junho de 2008, foi feita por meio de questionários estruturados, contendo questões abertas, em função do caráter qualitativo do estudo e aplicados aos elementos considerados os respondentes potenciais, escolhidos em função da representatividade dos mesmos para o objeto de estudo selecionado.

5. Apresentação dos Resultados

O objetivo deste tópico é fazer a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, extraídos a partir das respostas dos questionários aplicados no segundo trimestre de 2008, aplicados em três supermercados, sendo um de pequeno porte, um de médio porte e um de grande porte da cidade de Ribeirão Preto-SP. Por uma questão de segurança os nomes das empresas pesquisadas foram mantidos sob sigilo. Chama-se a atenção para o fato de que algumas questões estão em branco, uma vez que os respondentes optaram por não respondê-las.

5.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

Para visualização e análise dos dados, as informações foram divididas em categorias. Primeiramente procurou-se aqui, caracterizar tanto o perfil das empresas: ano de fundação, número de funcionários, número de *check outs* e tamanho, conforme Quadro 6. Finalmente, buscou-se apontar e descrever as informações sobre as a idéia da introdução das marcas, sobre a realização de pesquisa de mercado, categorias de marcas próprias introduzidas pelas empresas, processo de escolha das marcas próprias, os investimentos requeridos, o público alvo a ser atingido, além dos demais tópicos abordados no questionário, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Perfil das Empresas Pesquisada e dos Respondentes.

	CARACTERÍSTICAS		
	SUPERMERCADO A (PP)	SUPERMERCADO B (MP)	SUPERMERCADO C (GP)
Ano de fundação	1992	1948	1997
Número de funcionários	16	49	-----
Número de <i>check outs</i>	3	14	31
Cargo do pelo respondente	Diretor (proprietário)	Gerente	Gerente de marcas próprias
Tempo na empresa	Desde a fundação	4 anos	-----
Escolaridade	Pós-Graduação	Superior incompleto	-----

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

PP = Pequeno Porte; **MP** = Médio Porte; **GP** = Grande Porte

Os dados do quadro acima permitem inferir que as empresas pesquisadas já estão consolidadas no mercado em que atuam. Um aspecto a ser destacado diz respeito ao cargo dos respondentes: no caso do supermercado de pequeno porte, ele assume a função de diretor, proprietário e comprador. Enquanto que no de grande porte, tem-se a figura de uma pessoa específica para cuidar das questões relacionadas às marcas próprias, sendo que no de médio porte o próprio gerente de loja trata dessas questões. As declarações dos respondentes constam no Quadro 4.

Quadro 4: Sobre as Marcas Próprias (Continua).

QUESTÕES	RESPOSTAS		
	Supermercado A (PP)	Supermercado B (MP)	SUPERMERCADO C (GP)
Idéia da introdução das marcas próprias	Partiu da Rede de Compra da qual faz parte (Rede 10).	Entrar num mercado que basicamente as grandes redes atuam.	Surgiu mediante a necessidades de se atender diferentes classes, com preços competitivos em relação à marca líder.
Foram realizadas pesquisas de mercado?	Sim, cujos resultados foram favoráveis à introdução das marcas próprias.	Sim, com aproximadamente 100, sobre o que achavam da introdução do café no segmento de marcas próprias.	Sim. O objetivo era saber quais seriam as características principais que desejavam no produto, como qualidade e preço.
Categorias em que foram introduzidas marcas próprias	Por enquanto, apenas produtos sazonais, no caso, ovos de páscoa.	Refrigerantes, café e produtos de panificação.	Em todos os segmentos considerados mais utilizados.
Processo de escolha das categorias das marcas próprias	Analisa-se primeiramente, a questão relacionada à categoria que propicia maiores giros.	Começou com os produtos de panificação, que posteriormente se estendeu respectivamente ao café e aos refrigerantes.	De acordo com as necessidades diárias.
Investimento necessários à introdução das marcas próprias	Os principais foram em embalagens.	Embalagens e divulgação em tablóides.	Investimentos de divulgação (propaganda) fora e dentro da loja.
Objetivos pretendidos	Oferecer produtos diferenciados, com qualidade e preços menores.	Oferecer produtos diferentes das marcas tradicionais, mas com qualidade semelhante.	Fidelizar clientes com faixa financeiras mais baixas.
Público alvo a ser atingido	Todos as classes.	Todas as classes sociais.	Média / Baixa.
Público que vem sendo atingido	As classes C/D/E, principalmente, a C/D.	As classes C, D e E.	Todas as classes sociais.
Desenvolvimento das embalagens	É terceirizado por questão de especialidades e foco. O foco do varejista é vender e não fabricar.	É terceirizado.	São desenvolvidas por terceiros para não perde o foco do “se comerciante”.
Determinação do nível de preço das marcas próprias	Com base nos preços observados na concorrência.	Com base nos custos demandados.	Através de pesquisas da marca líder e das marca média da categoria. Não necessariamente para todas.
Percentual das marcas próprias em relação ao total de produtos	Menos de 1%.	1,5%	Em torno de mais ou menos 8%.
Principais vantagens das marcas próprias para os consumidores	Qualidade, apesar de serem mais baratos que as marcas tradicionais.	Preços menores, qualidade semelhante às marcas tradicionais.	Qualidade, preço e durabilidade, maiores garantias.

QUESTÕES	RESPOSTAS		
	Supermercado A (PP)	Supermercado B (MP)	SUPERMERCADO C (GP)
Principais vantagens das marcas próprias para o supermercadista	Oportunidade a mais de atrair os clientes.	Condições de gerar uma maior fidelização dos clientes.	Aumento de vendas, aumento do número de clientes satisfeitos com a loja, pois sabem que a mesma trabalha prol do cliente, no sentido de oferecer-lhe sempre o melhor.
Principais vantagens das marcas próprias para a indústria	Maiores ganhos com as vendas de produtos para as marcas tradicionais e para as marcas próprias.	É a que mais ganha, pois a venda de produtos para os dois segmentos, maximiza a sua lucratividade.	Crescimento das vendas que realizam para os varejistas.
Ganhos obtidos com as marcas próprias (negociação, fidelização, novos clientes)	Fidelização dos clientes.	Fidelização dos clientes.	Fidelização de clientes, captação de novos clientes, melhores preços, prazos, maiores vendas, maior faturamento.b
Percentual quanto ao aumento das vendas com as marcas próprias	No período selecionado (páscoa) as vendas de chocolates aumentam entre 4% e 6%.	Ainda é relativamente baixa: aproximadamente 0,15% para bebidas ; 0,16% para o café e 0,8% para produtos de panificação .	-----
Percentual de redução dos preços dos produtos em relação às marcas tradicionais.	Chegam a custar 20% mais baratos.	Variam entre 20 e 30%, principalmente no que diz respeito aos refrigerantes, que competem com produtos como a Cola-Cola.	-----
Os ganhos com as marcas próprias têm sido suficientes para justificar a introdução	As vendas no período têm indicado que sim.	Sim. As três categorias apresentam uma rentabilidade que justifica não a introdução, mas a manutenção das vendas desses produtos.	Sim. Ganho dos consumidores em qualidade, preço. Ganho do varejista com aumento das vendas, satisfação dos clientes, maior poder de negociação, fortalecimento da marca.
Pontos fortes das marcas próprias	Preço mais baixo.	Conseguem associar a imagem da loja com preços baixos e qualidade semelhante às marcas tradicionais.	Constituem uma maneira alternativa de gerar negócios para os varejistas.
Pontos fracos das marcas próprias	Geram ônus para o varejista no tocante ao desenvolvimento das embalagens.	O risco do negócio é exclusivo do varejista, que assume também, as despesas com o desenvolvimento de licença dos produtos e desenvolvimento de embalagens.	-----
Principais dificuldades encontradas com investidores	Convencer de que a idéia pode dar certo.	Se dispor a arcar com os riscos do negócio.	Não houve.
Principais dificuldades encontradas com funcionários	Não houve.	Entender as principais diferenças entre os produtos tradicionais e as marcas próprias.	Não houve.

QUESTÕES	RESPOSTAS		
	Supermercado A (PP)	Supermercado B (MP)	SUPERMERCADO C (GP)
Principais dificuldades encontradas com clientes	Convencer o consumidor a comprar o produto numa primeira vez.	Estabelecer uma relação de confiança entre o consumidor e o produto.	Não houve.
Quem realiza o processo de compra dos produtos das marcas próprias	O próprio dono (diretor).	O gerente da loja, mas que necessariamente, não é um gerente exclusivo que cuida só das marcas próprias (gerente geral).	É uma pessoa exclusiva, que faz parte do Departamento de Compras.
A negociação é direta com indústria	Por se tratar de um associado a uma rede (Rede de Compra 10), tem a presença do intermediário.	Sim.	Sim, pois não há a presença de intermediários.
Condições favoráveis conseguidas na negociação com fornecedores	Negociação de maiores quantidades, por se tratar de uma compra conjunta; melhores preços e prazos.	As principais são prazos e preços, dependendo do volume de compra.	Varas: é possível conseguir excelentes negociações de preços, prazos e qualidade.
Interesse em maximizar o <i>mix</i> de produtos das marcas próprias	Sim. A idéia é estender este <i>mix</i> para os produtos de material de limpeza e café.	Sim. A idéia é passar a trabalhar com produtos que apontam uma maior demanda, como leite e açúcar.	Sim. A idéia é fazer com as marcas próprias abranjam maiores níveis de aceitação pelos clientes em todas as categorias de produtos.
A introdução das marcas próprias já é uma realidade para os pequenos e médios supermercadistas	Sim, pois a competição é algo que só tende a crescer, seja entre empresas, seja entre produtos.	Não para todos. Poucos varejistas estão se arriscando a entrar no segmento das marcas próprias, em função dos dispêndios que ainda são altos, principalmente com o processo de licenciamento dos produtos.	Sim.
Perspectivas futuras quanto às marcas próprias	De ampliar o <i>mix</i> de produtos na loja.	A tendência é de se criar parcerias entre indústria e varejistas, de modo que se incremente o mercado das marcas próprias, gerando assim, ganhos para todos os integrantes ao longo da cadeia, principalmente, os clientes, que tendem a ganhar em preço e qualidade.	Otimista, pois tendem a obrigar os fabricantes de marcas líderes a repensarem suas políticas de preço, no sentido de reduzi-las.

Fonte: Dados da Pesquisa.

5.2 Discussão dos Resultados

Os pontos sintetizados no Quadro 4 que mais chamaram mais atenção nessa discussão foram os seguintes: no tocante à **idéia de introdução das marcas próprias**: ao passo que a **loja de pequeno** porte aderiu uma proposta advinda da Rede de Compra da qual faz parte, o **varejista de médio** porte da necessidade de oferecer algo que as **grandes redes já oferecem**, e estas últimas por sua vez **enxergam** a **necessidade de diversificação** de seus produtos, no intuito de atender diferentes classes sociais oferecendo preços mais competitivos em relação à marca líder. Em termos de estratégia, pode-se dizer que o objetivo do grande varejista não é necessariamente competir com os pequenos e médios, mas ampliar o domínio de um espaço que já é dele. O pequeno e médio varejista, deixam evidências de estarem adotando uma estratégia de imitação para fazerem frente às grandes redes.

Quando questionados sobre a **realização de pesquisas de mercado** ao longo do processo de introdução das marcas próprias, todos disseram que “sim”, mas o que se percebe é que foram pesquisas superficiais, que não traduziam de forma consistente as reais “ameaças” e “oportunidades” dessa introdução. No caso do supermercado de grande porte, nota-se que houve uma preocupação maior em saber “o que os consumidores desejavam” encontrar nos produtos. Essa preocupação pode ser justificada inclusive pelo grau de organização dos grandes supermercadistas, que possuem divisões e departamentos mais bem estruturados.

Sobre as **categorias** em que foram introduzidas as marcas próprias, verifica-se que se trata de uma introdução considerada quase nula no pequeno supermercado (apenas um produto e sazonal), um pouco menos tímida na loja de médio porte (refrigerante, café e panificação) e, mais ousada no supermercado de grande porte, cuja introdução abrange todos os segmentos que apresentam um maior giro. Observa-se a dificuldade encontrada pelo pequeno e médio em diversificar suas marcas próprias. As declarações observadas no questionamento sobre o **processo de escolha das categorias** deixam evidências de que este está diretamente ligado aos produtos que apresentam um maior giro nas três lojas pesquisadas. Além disso, podemos especular que corroborando com a literatura pesquisada, a estratégia de marcas próprias implica em um alto investimento, por isso uma maior timidez no caso do pequeno e do médio.

Os resultados indicam que para o pequeno e o médio varejista, os **principais investimentos** realizados no processo de introdução das marcas próprias foram respectivamente com “embalagens” e “divulgação” das mesmas. Quanto aos **objetivos pretendidos** com as marcas próprias, de um modo geral, prevalece “oferecer produtos mais baratos” e “com qualidade”. Apenas o executivo da loja de grande porte declarou que o objetivo era “fidelizar os clientes com faixas financeiras mais baixas”. Tais declarações levam a crer que a **preocupação com** os aspectos relacionados aos **produtos é maior do que a preocupação** com quem irá consumi-los, neste caso, os **consumidores**. Nota-se também uma diferença do foco dos três executivos em relação ao **público alvo** que **pretendiam atingir** e o **público** quem vem sendo **atingido**: o **pequeno** e o **médio** supermercado **pretendiam atingir todas as classes sociais**, mas **vêm atingindo** as classes **C, D e E**, ao passo que o **grande supermercado** que **pretendia atingir as classes média e baixa, tem atingido todas as classes**. Houve um consenso no que diz respeito ao **desenvolvimento das embalagens**: os **três** executivos declaram **terceirizar** esta parte, tendo em vista que a mesma não faz parte do foco do varejo.

É interessante observar as **estratégias** utilizadas no processo de **determinação dos preços** dos produtos de marcas próprias. Enquanto o **pequeno** consiste em **observar o comportamento da concorrência** para, a partir daí, determinar o preço dos seus produtos, o comportamento do **executivo da loja de médio porte baseia-se na sua estrutura de custos** desses produtos. O **grande** varejista por sua vez **comporta-se de uma forma**, um pouco mais

sistematizada e cautelosa, tendo em vista a determinação dos preços dos seus produtos advém de **pesquisas** realizadas com a marca líder e a marca média.

Quanto à **representação das marcas próprias no total de produtos**, nos estabelecimentos pesquisados, estas ainda têm uma pequena participação, principalmente no pequeno (menos de 1%) e médio supermercado (1%), no grande (8%). O percentual de aumento de vendas em função das marcas próprias também é pequeno, no grande supermercadista esse percentual não fora divulgado, já no pequeno é cerca de 4% no período sazonal respectivo e no médio varia de produto para produto de 0,15% a 0,8%.

No que tange às **vantagens para o supermercadista** e os **ganhos obtidos**, o supermercado de pequeno porte colocou o fato de atrair clientes e fidelizá-los, o de médio citou apenas a fidelização e o de grande porte, elencou o aumento da vendas, a satisfação do cliente e também a fidelização. A partir dessas respostas podemos inferir que as marcas próprias são vislumbradas pelos adotantes pesquisados como uma estratégia para fidelizar clientes, tendo em vista que os mesmo só a encontrarão no estabelecimento específico.

Em relação às **dificuldades encontradas**, estas foram divididas em **três patamares: com os clientes, funcionários e investidores**. Segundo informações do executivo do supermercado de grande porte não houve dificuldades com nenhum desses públicos; já para o médio com os investidores a dificuldade foi a disposição em arcar com o risco do negócio, para os funcionários foi o entendimento das diferenças entre as marcas próprias e as dos produtos tradicionais e para os clientes foi estabelecer confiança entre o consumidor e o produto; já para o pequeno as dificuldades foram basicamente as mesmas do médio só que se concentraram no investidor e no cliente. Ou seja, tanto para o médio como para o pequeno a grande dificuldade observada em relação às marcas próprias diz respeito ao risco do investimento e à conquista da confiança do consumidor. Os três supermercados pesquisados demonstraram **interesse em aumentar o número de produtos de marcas próprias**, todos acreditam que é uma realidade no Brasil, mas não para todos, por implicar em um alto investimento. Em relação às **perspectivas futuras**, todos os entrevistados são **otimistas**.

6. Considerações Finais

Ao final desta pesquisa foi possível implementar algumas análises a título de considerações finais. Uma delas diz respeito ao fato de que, muito embora dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) mostrem que o faturamento com produtos de marca própria representou 6% das vendas das redes de supermercados no ano de 2006, 17% a mais que o ano anterior, esses dados não abrangem toda a população supermercadista. Assim, as marcas próprias por se tratarem de produtos que são relativamente mais baratos que as marcas tradicionais (PEREIRA, 2001, HUGHES, 1997), constituem vantagens competitivas que ainda não chegaram com tanta força aos pequenos supermercadistas, já que o uso da estratégia dessas marcas se restringe às grandes redes, conforme registra Ribeiro (2008). Isso fora confirmado também através do mapeamento realizado para a pesquisa de campo onde encontramos apenas um supermercado de pequeno porte possuidor de marcas próprias e graças a uma estratégia de associação conjunta com outros supermercados de pequeno porte.

Uma outra conclusão que se admite ao fim deste estudo é a de que a grande massa consumidora – constituída pelas classes mais pobres da população – não é beneficiada por esses produtos mais baratos, uma vez que o crescimento de consumo advém de 48% do consumo das marcas próprias por parte das classes A/B (RIBEIRO, 2008). As marcas próprias, que chegam a custar entre 5% e 20% a menos que as marcas líderes do mercado (HUGHES, 1997), o que também pode ser visualizado na prática pela pesquisa de campo, as marcas próprias precisam chegar tanto aos pequenos e médios supermercadistas, como

também à mesa das classes de baixa renda, as quais, segundo Ribeiro (2008), não conhecem as marcas próprias e, por isso não as consomem.

Algumas declarações obtidas nos contatos iniciais com os pequenos supermercadistas sugerem que: o primeiro problema que o pequeno varejo encontra é ter escala para oferecer para indústria, sendo este então a maior questão para médios e pequenos supermercadistas, em especial os segundos. Mesmo associados a uma Central de Compras eles não conseguem essa escala, já que existem alguns custos iniciais, como registro de marca, embalagens e divulgação isso já eleva a composição do custo do produto. Com uma grande escala conseguiriam diluir isso melhor. Um segundo problema apontado é que para o sucesso da marca própria é preciso criar por segmentos, e não por produtos. Foi colocado que é comum encontrar alguns produtos em algumas Centrais de Negócios ou médio varejo alguns produtos, como feijão, arroz, café e outros tipos mais regionalizados. Mas isso se torna um trabalho meio amador, da qual não existe um acompanhamento na qualidade e nem desenvolve aquele setor da loja que os produtos fazem parte. Isso é corroborado através das respostas obtidas nos questionários onde o pequeno supermercadista que possuía marcas próprias, se restringia a apenas um produto.

Acredita-se que compra cooperativa e o estabelecimento de marcas próprias através redes pode ser uma solução viável também para os médios. Percebe-se através desse estudo de caso que a utilização de marcas próprias no setor supermercadista pode ocorrer em supermercados de tamanhos variados, muito embora, esteja bem mais presente nos grandes pelo seu maior poder de investimento e negociação. No entanto apesar de maior dificuldade para os médios e pequenos, isso não significa que seja uma estratégia que eles não possam adotar. Inclusive nos estabelecimentos pesquisados, eles parecem otimistas quanto a essa estratégia. A saída mais viável encontra-se nas parcerias ao longo da cadeia produtiva, desde parcerias com as fábricas para garantir a utilização da capacidade produtiva ociosa das mesmas, até parcerias com outros supermercadistas através de redes de compras.

7. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Como geralmente acontece nas pesquisas científicas, esta também se defrontou com diversos fatores limitadores ao longo da sua realização. Uma delas refere-se ao seguinte fato: tempo gasto no contato com todas as redes supermercadistas da cidade de Ribeirão Preto-SP para, a partir de então identificar se trabalhavam ou não com marcas próprias (objeto deste estudo). Somente ao final da triagem realizada (por telefone, e-mail e pessoalmente) é que se descobriu que, dentre os 65 supermercados localizados, as **18 lojas que pertencem à Rede 10** trabalham com **marcas próprias**, mas por conta da própria padronização dos associados, apenas uma loja seria pesquisada, tendo em vista que esta representaria o universo das outras 17 integrantes da rede. Os demais **31 supermercados de pequeno porte só trabalham com marcas tradicionais**, o que por sinal, prejudicou a realização do estudo inicial, já que a idéia primeira era pesquisar todos os pequenos supermercadistas. Diante deste fato, optou-se então, por fazer uma análise comparativa entre um pequeno, um médio e um grande supermercado frente aos desafios e oportunidades que as marcas próprias representariam para cada um deles.

Além dos fatores acima mencionados, outros ainda, prejudicaram o estudo: **a) em relação à distância:** como as centrais administrativas das redes de médio porte tinham suas sedes em outras cidades, isso impossibilitou a visita pessoal às mesmas; **b) em relação aos indicadores:** foram utilizados praticamente os mesmos indicadores encontrados na literatura, com pequenas modificações em determinadas questões, apesar do cuidado de se ter averiguado a adequação dos mesmos à realidade do universo selecionado; **c) quanto as respostas:** houve dificuldade de aceitação das pessoas em participar do processo de pesquisa. Alguns perguntas por exemplo, não foram respondidas; **d) em relação a atrasos:** houve um árduo trabalho no processo de aplicação dos questionários, pois alguns respondentes além de

não se mostrarem dispostos a participar da pesquisa, outros não permitiram a gravação das perguntas e respostas. Disseram que se sentiam mais à vontade se os questionamentos fossem respondidos de próprio punho.

Mesmo em meio às limitações e as dificuldades acima descritas, procurou-se atingir os objetivos propostos para a pesquisa. Além do mais, acredita-se que tais dificuldades podem servir de experiência, no sentido de serem superadas em estudos futuros. A partir desta pesquisa, surgiram alguns pontos interessantes podem ser explorados. Um deles seria, por exemplo, aprofundar estudos na busca de alternativas para os pequenos supermercadistas adotarem as marcas próprias. Uma outra idéia, seria fazer uma pesquisa em setores diferentes do varejo, como as redes de farmácias, eletroeletrônicos, entre outros. Um estudo em outro país (como a Espanha), onde pequenos supermercados já trabalham bastante com marcas próprias, evidenciando os caminhos por eles percorridos para a adoção de tal estratégia. Outra sugestão seriam pesquisas abordando os outros elos do canal de distribuição em relação às marcas próprias, dentre eles, os atacadistas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABRASNET. **Vendas nos Supermercados**. Disponível no site http://www.abrasnet.com.br/index_indicevendas.htm - Acesso em 21 de maio de 2008.
- ACNIELSEN DO BRASIL – **Marcas Próprias**. 7º Estudo Anual, 2001.
- APAS <http://www.portalapas.org.br/default.asp?resolucao=1024X768> – Acesso em 02 de junho de 2008.
- ARMANDO, E. **Competitividade Internacional em Têxteis**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, 2003.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail Management: A Strategic Approach**. New York: Macmillan, 1989.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. New York: Routledge, 1989.
- COUGHLAN, A. T; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. **Canais de marketing e distribuição**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- GHAURI, P.N.; GRONHAUG, K. **Research methods in business studies. A practical guide**. New York: Prentice Hall, 1995.
- GOLDBERG, Ray A.; WING, Laura. Daymon Worldwide. Harvard Business School. September, 27, 2007.
- GUIA RIBEIRÃO. Supermercados Ribeirão Preto. Disponível no site: <http://www.guiaribeiraoeregiao.com.br/supermercados.html> - 02 de junho de 2008.
- HARB, A. G. As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil. **Tese de Doutorado**. Florianópolis, 2005.
- HUGHES, A. The changing organization of new product development for retailers' private labels: UK-US comparison. **Agribusiness**, n. 13, p. 169-184, Mar/Apr. 1997.
- KUMAR, Nirmalya; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. **Estratégia de Marca Própria: como enfrentar o desafio da marca de loja**. Harvard Business School. M Books: São Paulo, 2008.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEPSCH, S. Estratégias dos grandes e médios supermercados brasileiros na virada do século XX para o XXI: um estudo exploratório com 31 empresas do setor. **Tese (Doutorado)**. Faculdade de Economia, administração e contabilidade. Universidade São Paulo. São Paulo, 2001.
- MALHOTRA, N.K. **Marketing research: an applied orientation**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.

- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MONTEIRO NETO, C. B. Técnicas de Comunicação Utilizada pelos Supermercadistas na Promoção de Suas Marcas Próprias. **Anais do VII SEMEAD**, São Paulo, de 10 a 11 de agosto de 2004.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. 1º Ed.; - 7º reimpressão - São Paulo: Atlas, 2008.
- PEREIRA, I. Marcas de supermercado. **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 16-27, jan./mar. 2001.
- PIZZOLI, M. F. F. Semelhanças e Diferenças de valores Pessoais dos Consumidores Supermercadistas Caxienses de Marcas Próprias e de Marca do Fabricante. **Dissertação (Mestrado)**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto, Alegre, 2002.
- RIBEIRO, M. Marcas próprias ganham status. Jornal **O Estado de São Paulo**, Caderno Economia, p. B16, São Paulo, 17 de fevereiro de 2008.
- SAAB, Willian G. L.; GIMENEZ, Luiz C. P. **Aspectos Atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-122, mar. 2000a.
- SELLTIZ, C.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.
- YIN, R.K. **Case study research: design and methods**, 2nd ed USA: Sage Publications, 1994.