



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

JARDELY DE LIMA VIANA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCAS PRÓPRIAS NO
SETOR DE VAREJO:
O caso da Rede Compre Mais

CAMPINA GRANDE – PB

2012

JARDELY DE LIMA VIANA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCAS PRÓPRIAS NO SETOR DE VAREJO:
O caso da Rede Compre Mais

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ms. Verônica Macário de Oliveira.

Campina Grande – PB
2012

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Jardely de Lima Viana

Aluna

Verônica Macário de Oliveira, Mestre.

Professora Orientadora

Marielza Barbosa Alves, Mestre.

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB

Outubro de 2012

JARDELY DE LIMA VIANA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCAS PRÓPRIAS NO SETOR DE VAREJO:
O caso da Rede Compre Mais

Relatório aprovado em _____ Outubro de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Ms. Verônica Macário de Oliveira - UFCG
(Orientadora)

Prof^ª. Ms. Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos - UFCG
(Examinadora)

Prof^ª. Dr^ª. Maria de Fátima Martins - UFCG
(Examinadora)

Campina Grande – PB
2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e pela oportunidade de evolução constante.

Agradeço com todo amor e emoção aos meus pais, Orizano e Suedes, por me ensinarem o verdadeiro significado da expressão “força de vontade” e por terem ajudado a me tornar uma pessoa de caráter. Agradeço especialmente à minha querida mãe, por ter feito o impossível se transformar em suas mãos e por me proporcionar coragem para seguir adiante, sempre.

À minha vózinha Liquinha, que, de onde estiver, está compartilhando comigo esta felicidade... Obrigada pela transmissão de valores tão preciosos.

Agradeço ao meu noivo, Wesley, por acreditar na minha capacidade de superação e pelo incentivo contínuo.

Agradeço a toda minha família, pela afeição e torcida para que mais uma etapa da minha vida fosse concluída com êxito.

Agradeço aos professores da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da UFCG, pela partilha de conhecimentos. Sou resultado da confiança e dos ensinamentos compartilhados por vocês.

Aos colegas e amigos da UFCG, pelos bons e memoráveis momentos que vivenciamos.

À amiga-irmã, Jessika Taiza, pela lealdade e cumplicidade que me foram fontes de inspiração.

Agradeço ao proprietário da Rede Compre Mais pela permissão para aplicar esta pesquisa em sua empresa e à secretária Christine pelo apoio.

Agradeço aos demais que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desta monografia.

Finalmente, agradeço com muito carinho e admiração a minha orientadora Verônica Macário, exemplo de competência, comprometimento, inteligência e responsabilidade. Um ser admirável pelas inúmeras e imensuráveis qualidades. Agradeço a você, professora, pela oportunidade de trabalhar de perto e poder crescer tanto profissionalmente como pessoalmente. Sou grata pelos ensinamentos!

“Não se deixe levar pela distância entre seus sonhos e a realidade. Se você é capaz de sonhá-los, também pode realizá-los.”

(William Shakespeare)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Visão geral da Administração de Marketing.....	20
Figura 2 – Estrutura de canais de distribuição.....	37
Figura 3 – Tempo de fundação das empresas estudadas e participação na rede.....	49
Figura 4 – Marcas Próprias da Rede Compre Mais.....	50
Figura 5 – Marca própria da rede Compre Mais.....	51
Figura 6 – Médias das respostas na Dimensão Política das empresas associadas.....	54
Figura 7 – Médias das respostas na Dimensão de Fatores Financeiros.....	57
Figura 8 – Médias das respostas da dimensão fatores de competitividade.....	59
Figura 9 – Desempenho das empresas após a adoção de marcas próprias.....	60
Figura 10 – Médias Gerais das Dimensões Analisadas.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Natureza das marcas.....	24
Quadro 2 – Forma de apresentação das marcas.....	25
Quadro 3 – Tipos de Marcas Próprias.....	27
Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens das Marcas Carimbadas.....	28
Quadro 5 – Prós e contras dos tipos de MPs.....	28
Quadro 6 – Estratégia de marcas próprias.....	30
Quadro 7 – Vantagens das Marcas Próprias.....	33
Quadro 8 – Desvantagens das marcas próprias para os Fabricantes e Distribuidores.....	35
Quadro 9 – Consolidação das variáveis em dimensões.....	44
Quadro 10 – Escala de Likert utilizada na realização da pesquisa.....	45
Quadro 11 – Procedimentos para análise dos dados da pesquisa.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Médias, Desvios-padrão e coeficientes de variação das variáveis da dimensão Política.....	52
Tabela 2 – Médias, Desvios-padrão e coeficientes de variação das variáveis da dimensão Financeira.....	55
Tabela 3 – Médias, Desvios-padrão e coeficientes de variação das variáveis da dimensão Competitividade.....	58

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMA – *American Marketing Association*

ABMAPRO – Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização – ABMAPRO

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPs – Marcas Próprias

RESUMO

Atualmente as empresas operam em um cenário altamente competitivo e necessitam buscar formas de sobrevivência para garantir não só a permanência no mercado, mas algo que lhes proporcionem diferencial competitivo. Uma das estratégias adotadas está associada ao desenvolvimento de marcas próprias (MPs), que tem uma forte aplicação no setor de varejo de supermercados, como aquela desenvolvida para ser utilizada em seus produtos. Este trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos gestores de empresas pertencentes a uma rede de pequenos varejistas quanto às vantagens competitivas alcançadas em seus negócios, decorrentes da implantação da estratégia de marcas próprias. Quanto à metodologia, esta pesquisa consiste em um estudo de caso descritivo, realizado em uma rede de pequenos varejistas no estado da Paraíba. Os resultados obtidos revelam uma percepção positiva dos gestores associados em relação a algumas vantagens oferecidas pela marca própria na rede investigada, principalmente nas dimensões de fatores Políticos e Competitivos. Entretanto, verificou-se que algumas variáveis não são percebidas como vantagens pelos associados investigados. Concluiu-se que a adoção da estratégia de marca própria na rede em estudo proporcionou uma melhoria no desempenho das empresas associadas, o que pode ser interpretado como uma estratégia viável para que essas empresas alcancem vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Marca própria; Vantagens; Rede de pequenos varejistas.

ABSTRACT

Nowadays companies operate in a highly competitive field and so they need to find alternative means of survival in order to ensure not only their permanence in the market, but also something that provides them with a competitive advantage. One of the strategies generally adopted is associated to development of new proper brands, which are strongly applied in the retail sector of supermarkets, like that one developed to be used in their own products. This paper aims at identifying the perception of company managers that belong to a chain of small retailers towards the competitive benefits that have been achieved in their own business, resulting from the use of the strategy of proper brands. As regards the method, this research consists of a descriptive case study in the context of a chain of small retailers from Paraíba. The results obtained here show a positive perception of the associated managers in relation to some benefits offered by proper brands in the investigated chain, mainly in the dimensions of Political and Competitive factors. However, it was verified that some variables are not considered beneficial in the opinion of the inquired associated managers. It was possible to conclude that adopting the strategy of proper brand by the investigated chain has improved the performance of the associated companies, and this may be considered a viable strategy so as to make these companies achieve competitive advantage.

KEYWORDS: Proper brand; Benefits; Chain of small retailers.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	15
1. INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
CAPÍTULO 2	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	19
2.2 GESTÃO DE MARCAS	21
2.2.1 Tipos de marcas.....	24
2.3 MARCAS PRÓPRIAS	25
2.3.1 Definição e Tipos de Marcas próprias.....	26
2.3.2 Gestão estratégica das marcas próprias.....	29
2.3.3 Fatores impulsionadores, vantagens e desvantagens associadas às MPs...	32
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VAREJISTA	35
2.4.1 O varejo.....	35
2.4.2 O varejo na estrutura de distribuição.....	37
2.4.3 Tipos de varejo.....	38
CAPÍTULO 3	42
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
3.1.1 Ambiente de pesquisa.....	42

3.1.2 Sujeitos e Amostra da pesquisa	43
3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS	43
3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	44
CAPÍTULO 4.....	46
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE ESTUDADA	46
4.1.1 Breve Histórico da Rede Compre Mais.....	46
4.1.2 Processo de adoção da estratégia de Marca Própria pela Rede Compre Mais	49
4.1.3 Percepção dos gestores quanto às vantagens da estratégia de MP	52
4.2 DESEMPENHO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS DEPOIS DA ADOÇÃO DE MARCA PRÓPRIA	59
4.3 SÍNTESE DAS DIMENSÕES ANALISADAS E RESULTADO GERAL	61
CAPÍTULO 5.....	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICES.....	70

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo inicial apresenta a definição do tema, incluindo a contextualização e a definição da situação problema, bem como descreve os objetivos gerais e específicos e traz a justificativa do interesse pelo tema na realização deste estudo. Finaliza-se apresentando como este relatório de estágio está estruturado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O varejo, no Brasil, é um setor que apresentou profundas transformações nos últimos anos, tornando-se cada vez mais competitivo e moderno. Hoje, os consumidores têm a disposição uma ampla variedade de organizações varejistas. O setor, que já conviveu com altas taxas de inflação, vem aumentando e articulando um novo leque de estratégias competitivas que não estão voltadas apenas para a redução de preços e custos (DELLOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2009).

Essas empresas atuam em um cenário altamente competitivo e necessitam buscar formas de sobrevivência, para garantir não só a permanência no mercado, mas também algo que lhes proporcionem diferencial competitivo. Uma das estratégias adotadas está associada ao desenvolvimento de marcas próprias.

Segundo a *American Marketing Association* - AMA (apud TAVARES, 2008, p. 9), marca “é um nome, termo, signo, símbolo ou design, distinto ou combinado com a função de identificar bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los da concorrência”. Kotler e Keller (2007) enfatizam que nenhuma empresa pode vencer se seus produtos e ofertas lembram qualquer outro produto ou oferta. Deste modo, as empresas devem buscar posicionamento e diferenciação relevantes perante a concorrência. O objetivo do gerenciamento estratégico de marcas é conseguir que a empresa e seus produtos representem uma grande ideia diferenciada do mercado-alvo.

Através da adequada gestão de marcas, é possível fortalecer a imagem e o posicionamento das empresas, aumentando, com isso, o número de vendas e facilitando a recompra. Uma marca bem consolidada pode transformar-se no maior e mais perdurável ativo de uma organização. Assim sendo, como estratégia de diferenciação no mercado, o setor de varejo passou a investir no desenvolvimento da marca própria, que é aquela desenvolvida pelo varejo para ser utilizada em seus produtos e, muitas vezes, configura-se na própria marca utilizada na loja pelo varejista, cujo registro é de sua propriedade. Ela é a única marca pela qual o varejo possui total responsabilidade de gerenciamento. (APPOLLO UNTERLEIDER, JORGE ANTONIO; DAMACENA, CLÁUDIO, 2006).

Dados da Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO, 2012) demonstram que a participação das marcas próprias no setor varejista está em ritmo de crescimento acelerado, com o aumento de 23% no número de itens de marca própria, em 2009, e de 7% no faturamento em relação ao ano anterior.

Coughlan et al. (2002, p. 326) afirmam que “cada vez mais, as marcas próprias de grandes empresas varejistas estão sendo posicionadas como “marca líder” em seu sortimento”. Em contrapartida, os pequenos supermercados, geralmente organizados em redes de varejo, também estão adotando a estratégia de desenvolvimento de marcas próprias para aumentar a sua competitividade no mercado e obter diferencial competitivo, a exemplo da Rede Compre Mais, especificamente, formada por pequenos supermercados no Estado da Paraíba, que se uniram para aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores e oferecer aos clientes a melhoria dos serviços e produtos com preços mais acessíveis. Entre as atividades oferecidas pela rede, destacam-se os produtos com marca própria, os quais auxiliam o alcance da visão da rede varejista.

Diante da evidência estratégica no desenvolvimento de marcas próprias para o setor de varejo, contextualizada anteriormente, emerge a problemática deste estudo, que tenciona responder à seguinte pergunta de pesquisa:

- **Qual a percepção dos gestores de empresas pertencentes a uma rede de pequenos varejistas quanto às vantagens competitivas decorrentes do desenvolvimento de marcas próprias?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos gestores da Rede Compre Mais quanto às vantagens competitivas alcançadas em seus negócios decorrentes do desenvolvimento de marcas próprias.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o processo de desenvolvimento de marcas próprias na rede investigada;
- Detectar as vantagens do desenvolvimento da estratégia de marcas próprias nas empresas varejistas investigadas, a partir da percepção dos gestores;
- Descrever possíveis desvantagens percebidas pelos varejistas investigados que estejam atreladas ao uso de marca própria;
- Propor melhorias na gestão estratégica de marcas próprias na rede investigada.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O estudo desse tema justifica-se pelo crescente aumento do uso de marcas próprias no setor de varejo, juntamente com a possibilidade de crescimento dos supermercadistas. As marcas próprias antigamente representavam alternativas econômicas, mas pouco atraentes em comparação às marcas líderes. Atualmente, no entanto, os varejistas buscam aperfeiçoamento em seus programas de marca própria para oferecer um substituto mais estimulante e semelhante aos produtos de grandes marcas.

Segundo a Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (2012), o Brasil possui 65.880 itens de marcas próprias, revelando-se um setor de grande importância para a economia do país. No setor de pequenos varejistas, a adoção de estratégias que possibilitem obter diferencial competitivo, como forma de encarar a concorrência dos hipermercados, é imprescindível à sua sobrevivência. A gestão estratégica de marcas próprias se insere, nesse

contexto, como uma das estratégias viáveis para que essas empresas alcancem vantagem competitiva. O presente Relatório de Estágio, portanto, contribui para o aprimoramento das teorias existentes sobre o assunto, possibilitando a verificação de como os gestores de pequenos supermercados pertencentes a uma rede varejista percebem os impactos que a adoção de marca própria gerou em seus negócios em termos de vantagem competitiva, o que possibilita correlacionar a teoria com a prática efetiva.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para uma melhor compreensão, o presente Relatório de Estágio Supervisionado encontra-se estruturado em cinco capítulos:

O Capítulo 1 apresenta a definição do tema, incluindo a contextualização e a definição da situação problema, seguido da apresentação dos objetivos gerais e específicos que nortearam todo o trabalho. Ordenadamente pela justificativa do interesse pelo tema.

O Capítulo 2, por sua vez, aborda os pressupostos teóricos que foram necessários para a fundamentação e compreensão deste estudo, contendo como subseção a caracterização do setor varejista, e as informações que descrevem a rede organizacional estudada.

O Capítulo 3 expõe os procedimentos metodológicos que nortearam a elaboração e a operacionalização da pesquisa aqui desenvolvida.

O Capítulo 4 tem como finalidade apresentar os resultados obtidos com a realização da pesquisa e suas respectivas análises em função do problema de pesquisa formulado e dos objetivos propostos.

O Capítulo 5, por fim, objetiva apresentar as conclusões acerca do estudo, retomando os principais resultados alcançados em relação aos objetivos da pesquisa, para, assim, responder à problemática. Em seguida, são propostas recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é composto pelos pressupostos teóricos que fundamentaram o estudo. Faz-se, inicialmente, uma contextualização da Administração de Marketing, seguidamente de todo o embasamento teórico sobre marcas, incluindo aspectos teóricos relacionados à sua origem, a conceitos, tipologias e evolução. Posteriormente, de forma mais detalhada, trata-se especificamente das marcas próprias, focalizando sua origem, conceitos e tipologias. Abordam-se ainda aspectos quanto à gestão estratégica de marcas próprias, assim como o valor das marcas na perspectiva empresarial, suas vantagens e desvantagens. Por fim, conclui-se o capítulo com a caracterização do setor varejista.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

O sucesso dos negócios está diretamente relacionado com as atividades de marketing, tendo em vista que é através dela que as empresas buscam criar valor para os clientes e alcançar seus objetivos. De nada adiantara altos investimentos e grandes produções sem a divulgação por parte do marketing para gerar demanda.

“Marketing” é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa “mercado”. Assim, as empresas que praticam marketing possuem suas ações voltadas para o mercado (MACHLINE et al., 2006). A *American Marketing Association* (KOTLER; KELLER, 2007, p. 4) oferecem a seguinte definição: “O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”. O objetivo do Marketing, pois, é otimizar a relação entre clientes e *stakeholders* da empresa.

Kotler e Keller (2007) afirmam que a Administração de Marketing é como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por

meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. Na Figura 1, podem-se visualizar, de forma geral, as tarefas da Administração de Marketing, que incluem o desenvolvimento de planos e estratégias, implementação e controle.

Figura 1 – Visão geral da Administração de Marketing.



Fonte: Churchill, Jr e Peter (2000).

Como é possível observar, a primeira tarefa apresentada na Figura 1 é o desenvolvimento de planos e estratégias de marketing, que consistem em registros de resultados e conclusões das análises ambientais, assim como formulações de objetivos e análise de clientes e mercados. A segunda tarefa, por sua vez, se refere à busca da compreensão dos clientes e do mercado. Para tanto, os profissionais de marketing pesquisam os clientes, os dividem em segmentos e selecionam os grupos que serão atendidos, chamados de mercado-alvo, por meio do uso de algumas ferramentas e técnicas de pesquisa e discussões sobre o comportamento do consumidor (CHURCHILL; PETER, 2000).

A terceira tarefa diz respeito ao composto de marketing capaz de gerar vantagem competitiva duradoura através das decisões e ações, correspondendo a um conjunto de ferramentas utilizadas na criação de valor para o cliente, a saber: (1) o produto, que se refere a algo que é oferecido por profissionais de marketing para clientes com propósito de troca; (2) o

preço, que envolve a quantidade de dinheiro ou de outros recursos que deve ser dada em troca de produtos e serviços; (3) a distribuição, que corresponde aos canais de distribuição usados para levar produtos ao mercado; e, por fim, (4) a promoção, que abrange os meios pessoais e impessoais usados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre os produtos e serviços.

A última tarefa apresenta da Figura 1, por fim, se refere à implementação e ao controle das atividades de marketing, em que os planos devem ser implementados a fim de se tornarem eficazes, mas com a necessidade de serem reavaliados para verificar se estão sendo executados de acordo com o planejado.

Atualmente, as organizações se deparam com inúmeros desafios, entre eles está o mercado altamente competitivo. Como forma de obter melhor desempenho neste mercado, é essencial aprimorar a maneira de fazer marketing. Kotler e Keller (2007, p. 25) afirmam que “serão bem-sucedidas as empresas que conseguirem mudar seu marketing no mesmo ritmo das mudanças de seu mercado”.

Com a busca pela excelência por parte das empresas, a Administração de Marketing vem sofrendo inúmeras mudanças nos últimos anos. Kotler e Keller (2007) enfatizam que entre as tarefas necessárias para uma administração de marketing eficaz estão: o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas ao mercado, a entrega e a comunicação de valor, a captura de oportunidades de marketing e do desempenho e, por fim, a obtenção de um crescimento de longo prazo bem sucedido.

Assim, a gestão estratégica de marca corresponde a uma das formas adotadas pelo marketing para que as empresas atinjam seus objetivos no mercado, o que será focalizado na sequência.

2.2 GESTÃO DE MARCAS

Para compreender a importância das marcas, é necessário conhecer sua trajetória ao longo do tempo. A noção de marca existe desde a existência da humanidade, haja vista ser característica humana, desde os primórdios, a capacidade de representação por meio de imagens. O nome das pessoas e cidades já existia muito antes de se pensar em marca como

algo que representasse valor. Tavares (2008) faz um relato do histórico das marcas a partir de diversas referências, afirmando que elas existem há pelo menos 5.000 anos, época em que já se utilizava o ferro quente para marcar o couro do gado, de tal modo que, mesmo não permitindo identificar características do bem físico, esse tipo de marcação já identificava o proprietário. Ademais, Tavares (op. cit.) ainda esclarece que a primeira marca organizacional com atuação no Brasil se refere à instituição Santa Casa de Misericórdia em 1543. Assim, embora o uso das marcas em épocas passadas não assumisse o mesmo significado que o atual, pode-se pertinentemente afirmar que as marcas já deixavam suas contribuições.

Possivelmente, os primeiros registros da atividade de “marcar” tenham ocorrido no Antigo Egito, onde os fabricantes de tijolos colocavam símbolos em seus produtos para identificá-los. Os desenhos e inscrições nas paredes das cavernas mostram que no período Neolítico (5.000 a 2.500 a.C.) já se utilizavam triângulos e cruces como símbolos. O próprio catolicismo utilizou o crucifixo como uma marca, estabelecendo, assim, vínculo com seus seguidores. No século XVIII, a noção de “marca” evoluiu, assumindo um novo propósito de associar o nome do produto à marca, o que tornou mais fácil a lembrança e a diferenciação da concorrência. Assim, observa-se que os significados e funcionalidades que as marcas assumiam mudaram com o passar dos tempos.

Até meados do século XV, as marcas tinham como principal função identificar a origem do bem e o seu proprietário. Posteriormente, passaram a servir de indicador de identidade, como ocorreu com a própria cruz como símbolo do catolicismo. A seguir, orientaram-se para a lembrança e exclusividade e finalidade para aumentar o valor percebido do bem por meio da reputação que conferia a seus fabricantes. Essas práticas iniciais foram gradualmente ampliando e incorporando não apenas novos significados, mas também novas justificativas para seu uso. Entre elas, destaque para a ideia de que algo precisava ser feito a fim de assegurar a permanência da marca ao longo do tempo e, com isso, garantir a exclusividade de seu uso: as chamadas marcas registradas, que foram criadas no século XVI.

Destarte, constata-se que, atualmente, as marcas participam da vida das pessoas, evocam lembranças, fazem com que as pessoas desejem e sonhem, tornando o mundo cheio de símbolos. Diariamente, uma quantidade incontável de marcas batalha para chamar a atenção dos indivíduos e garantir posição na mente dos consumidores. Boas marcas são aquelas que vêm à mente do cliente quando o mesmo possui uma necessidade a ser suprida.

Segundo a Lei Brasileira de Propriedade Intelectual n.º. 9609, de 19 de fevereiro de 1998, “marca” é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.

As marcas por meio de nomes, termos, signos, símbolos ou designs identificam e distinguem produtos e serviços, empresas, organizações, cidades, países e regiões e até mesmo pessoas, dando-lhes significados. Tavares (2008) afirma que elas assumem três propósitos: o primeiro, identificar *o que é* – nome, termo, signo, símbolo ou design; o segundo, indicar sua *função* – para que se destinam; e o terceiro, *os resultados* – diferenciá-la em relação a suas concorrentes. A sua utilização tem sido cada vez mais ampla, abrangendo empresas de prestação de serviços, fabricantes, varejo com ou sem loja, localidades, pessoas e personagens, organizações sem fins lucrativos, clubes, competições e eventos.

Através da marca o consumidor consegue identificar a origem e procedência dos produtos, criando elementos de viés na sua percepção, o que assume papel fundamental no momento da recompra, em que o consumidor consegue diferenciá-los e dar a preferência a determinado produto, em detrimento de outras possibilidades. Por esse motivo, muitas empresas reconhecem sua marca como capital primário e potencializador de lucratividade, na medida em que seu valor real se encontra externamente ao negócio, na mente dos consumidores, materializado em comportamento de consumo.

Deste modo, o valor da marca está associado à sua capacidade de proporcionar experiências para os seus respectivos mercados-alvo e para com os demais *stakeholders*, despertando sua preferência e lealdade. Para enfatizar o valor da marca, Kotler e Armstrong (2007, p. 210) citam um ex-CEO do McDonald’s que afirma:

Se cada ativo que possuímos, cada prédio e cada equipamento, fosse destruído em um terrível desastre natural, seríamos capazes de tomar emprestado o dinheiro para substituir muito rapidamente esses ativos em função do valor de nossa marca... A marca é mais valiosa que o total de todos esses ativos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 210).

As marcas podem ser legalmente protegidas por meio de registro, válido por 10 anos, contados a partir da data de concessão, sendo esta a única forma que assegura a seu titular o uso exclusivo sobre ela. Hoje, há duas formas de se encaminhar um pedido de registro de marca ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (doravante, INPI): pela internet, através do sistema e-Marcas; e por meio de formulário em papel. Os processos de manufatura são

passíveis de patenteamento e as embalagens podem ser protegidas por meio da lei de direitos autorais. Assim, os empresários garantem o poder de exploração de tais ativos sem que seus benefícios sejam interrompidos.

A subseção seguinte destina-se a apresentar os diferentes tipos de marcas.

2.2.1 Tipos de marcas

Na classificação tipológica das marcas, o INPI, em seu guia básico de marcas (2012), as define quanto à sua natureza, como apresentado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Natureza das marcas.

Natureza da Marca	Descrição
Marca de Produto	Distinguir produtos de outros idênticos, semelhantes ou afins.
Marca de Serviço	Distinguir serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins.
Marca Coletiva	Identificar produtos ou serviços provenientes de membros de um determinado grupo ou entidade.
Marca de Certificação	Atestar a conformidade de produtos ou serviços a determinadas normas ou especificações técnicas.

Fonte: Guia Básico de Marcas do Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI (2012, p. 1).

Esta classificação se configura como importante por possibilitar a identificação da marca e a sua vinculação. Mais exatamente, a classificação tipológica proposta pelo INPI, como pode ser observado na Tabela 1, permite que as marcas distingam produtos e serviços (marca de produto e marca de serviço), como também identifiquem a procedência, no caso de um determinado grupo ou entidade (marca coletiva), e ainda atestem a conformidade dos produtos e serviços (marca de certificação). O conhecimento dessas definições também facilitará o processo de registro da marca.

As marcas possuem quatro formas de apresentação, quais sejam: nominativas, figurativas, misto e tridimensional. Assim sendo, é possível perceber que as marcas não consistem apenas em nomes, nem apenas em figuras, podendo constituir uma combinação de ambos, como é o caso das marcas mistas. Entretanto, de acordo com a lei brasileira de Propriedade Intelectual nº 9609 de 19 de fevereiro de 1998, não se pode proteger sinais que não sejam visualmente perceptíveis. Assim, um som, ou ainda um aroma, não encontram

amparo legal como marca. O Quadro 2 mostra as formas de apresentação das marcas, detalhando o que cada uma significa:

Quadro 2 – Forma de apresentação das marcas.

Forma de apresentação	Descrição
Nominativa	Sinal constituído apenas por palavras, ou combinação de letras e/ou algarismos, sem apresentação fantasiosa
Mista	Sinal que combina elementos nominativos e figurativos
Figurativa	Sinal constituído por desenho, imagem, formas fantasiosas em geral
Tridimensional	Sinal constituído pela forma plástica distintiva e necessariamente incomum do produto

Fonte: Guia Básico de Marcas do Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI (2012, p. 2).

Quanto à origem, as marcas podem ser Brasileiras ou Estrangeiras, com a possibilidade até de Indicação Geográfica. Dependendo da atuação no mercado de consumo, podem tornar-se Marcas de Alto Renome ou Marcas Notórias, por alcançarem patamares de grande reconhecimento, adquirindo, com isso, proteção junto às classes de registro, o que impede o registro de outras marcas que visem a se beneficiar do prestígio alcançado.

As marcas, conforme discutido anteriormente, podem abranger diferentes tipologias, quanto à natureza e à forma de apresentação. Deste modo, dentre os diferentes tipos de marcas, o presente estudo focalizará as marcas próprias de varejistas, tema este que será abordado na próxima seção.

2.3 MARCAS PRÓPRIAS

Na década de 1960, surgiram, no Brasil, as primeiras marcas próprias, desenvolvidas pelos supermercados Sendas e Paes Mendonça. Antes disso, por volta da década de 1960, já existiam registros que o varejo trabalhava com marcas genéricas, em que os produtos eram acondicionados em embalagens nas quais encontrava-se escrito apenas o nome do produto. Com o tempo, começou-se a colocar o nome do estabelecimento visando à competitividade. Assim, nas mercearias e feiras livres, muitos produtos ficaram conhecidos como marca do “dono da loja” passando a agregar a qualidade à marca, dando início a fidelização do cliente à loja (OLIVEIRA, 2009).

Segundo Oliveira (2009), posteriormente, na década de 1970, chegaram as primeiras cadeias internacionais de autosserviço, tais como o Makro e o Carrefour, juntamente com seus

programas de marcas próprias (MP). Deste modo, as MPs deixavam de ser um produto genérico – conhecidas informalmente –, passando, oficialmente, a adquirir critério de diferenciação e competição no mercado. No caminho de evolução das MPs, durante o *boom* de criação de marcas nos anos 1980, houve um hiato negativo responsável pelo mau desenvolvimento e planejamento das MPs. Os varejistas não possuíam *know-how* de marcas e acabaram desenvolvendo produtos sem critérios.

Nos anos 1990, os clientes começaram a se preocupar com preço, qualidade, embalagem e design, apresentando, portanto, um desenvolvimento de sua percepção quanto ao valor da marca. Porém, foi no século XXI que ocorreu a grande virada das MPs no Brasil, por parte das redes de varejo. Em 2004 e 2005, houve uma maior consolidação do setor com a aceitação das MPs pelo consumidor brasileiro, liderado pelas grandes cadeias varejistas distribuidoras como Carrefour, Pão de Açúcar, Wal-Mart e Makro, que estão investindo pesadamente nas áreas de Controle de qualidade, Merchandising e Design (OLIVEIRA, 2009).

De 2006 até hoje, as empresas que desenvolvem seus próprios produtos adotaram a estratégia de inovação e diferenciação, lançando produtos antes mesmo das indústrias tradicionais. Esta é uma forma que os varejistas buscam a fim de expandir sua rentabilidade e sair da sombra das empresas líderes, uma vez que, no mercado atual extremamente competitivo, empresas que não buscam inovar e se diferenciar estão fadadas a desaparecer.

Compreendido o surgimento e a trajetória das marcas próprias, apresenta-se, na sequência, sua definição.

2.3.1 Definição e Tipos de Marcas Próprias

As empresas podem, muito além de desenvolver suas próprias marcas, fabricar com a marca do varejista ou distribuidor. Essa estratégia é chamada de *marca própria*, entre outras denominações, tais como *marca do revendedor*, *marca privada*, *marca da loja*, *marca da casa*, ou *marca do distribuidor*. A definição de marca própria (MP), segundo Tavares (2008, p. 129), refere-se:

à marca que é de propriedade do revendedor, seja ele atacadista ou varejista, nunca o fabricante. Abrange produtos fabricados por terceiros, comercializados com marcas pertencentes a esses distribuidores. Pode ser o seu próprio nome ou outro por eles

escolhido. O fabricante é geralmente contratado para fabricar o produto e nele colocar a marca do contratante, devendo atender as suas especificações (TAVARES, 2008, p. 129).

As marcas próprias podem ainda se dividir em quatro tipos diferentes. De acordo com Souza e Nemer (1993 apud TOILLER, 2003), as marcas próprias podem ser classificadas em produtos com e sem marca, sendo os produtos com marcas subdivididos de acordo com sua estratégia, conforme mostra o Quadro 3:

Quadro 3 – Tipos de Marca Próprias.

Produto com o nome da loja como marca	Transfere a força da imagem da loja aos produtos, dando-lhes respaldo e apoio, consolidando a marca da loja junto aos consumidores, o que exige maior controle de qualidade dos produtos, devido à associação direta com o nome empresa.
Produto com marca independente do nome da loja/varejo	Estrategicamente empregada por lojas que atendem a vários públicos, nas quais cada marca individual terá seu próprio nome, atendendo a determinado segmento e não se utilizando da imagem consolidada da loja. Requer maiores esforços, pois é preciso tornar conhecida uma marca que não faz uso da imagem já estabelecida da loja.
Marca Exclusiva	Criada por um fabricante que vende para uma determinada rede varejista, objetivando formar imagem diferenciada e poder atrair os consumidores utilizando o status garantido pelo nome da pessoa que criou a marca. Tem sido utilizada pelos varejistas em produtos com opção de preço baixo.
Marca Licenciada	É a linha de produtos endossada por pessoa famosa ou personagem conhecido, onde a empresa pode optar por obter <i>licenciamento</i> para utilização de marcas de terceiros ou licenciar a sua marca para terceiros. Tavares (2008) pontua suas principais vantagens: Maior facilidade de aceitação da oferta, por se tratar de uma marca já conhecida; Sinergia com outras ofertas cobertas pela marca; Custos de sua utilização vinculados à perspectiva de faturamento.

Fonte: Adaptado de Toillier (2003) (apud SOUZA; NEMER, 1993).

Já os produtos sem marca são identificados apenas por sua classe genérica, não possuindo em suas embalagens identificação do vendedor. Kotler e Keller (2007, p. 516) esclarecem:

são versões ‘sem marca’ dos produtos comuns, como macarrão, toalhas de papel e pêssegos em calda, em embalagens simples e mais baratas. Eles oferecem qualidade padrão ou inferior a um preço que pode ser de 20 a 40 por cento menor que o das marcas nacionalmente conhecidas e 10 a 20 por cento mais baixo que o das marcas próprias de varejistas. O preço mais baixo é possível devido ao uso de ingredientes de qualidade inferior, rotulagem de custo mais baixo e o mínimo possível de propaganda (KOTLER; KELLER, 2007, p. 516).

Encontram-se, ainda em alguns referenciais, as *marcas carimbadas*, conhecidas também como *marca de família* ou “*guarda-chuva*”, as quais utilizam o nome e o símbolo da organização varejista em todas as categorias de produtos de uma empresa, mantendo ainda um mesmo padrão de cor e estilo de letra em todas as embalagens. Segundo Tavares (2008), as macas carimbadas apresentam determinadas vantagens e desvantagens, como mostra o Quadro 4:

Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens das Marcas Carimbadas.

Vantagem	Desvantagem
Capitalização em apenas um nome de marca.	Risco da marca ser afetada pelo desempenho inadequado de um de seus produtos.
Consciência e imagem de marcas facilitadas, trazendo uma aprovação quase que imediata por parte de varejistas e do público em geral.	Dificuldade de se posicionar em determinados mercados ou junto a segmentos específicos.
A associação do produto à marca é instantânea, beneficiando-o do posicionamento da marca.	Maior complexidade na gestão da marca para abrigar a diversidade de produtos que abrange e públicos-alvo diferenciados.

Fonte: Adaptado de Tavares (2008)

Pode-se verificar, através do Quadro 4, que a associação do produto à marca carimbada é instantânea. No entanto, por ser uma marca que abrange todas as categorias de produtos da empresa, corre um grande risco de ser afetada pelo desempenho inadequado de um dos produtos.

Oliveira (2009, p. 31) expõe um quadro com os prós e contras referentes aos tipos de MPs, reproduzido aqui no Quadro 5, que traz ainda alguns exemplos de marcas para cada tipo e sua justificativa:

Quadro 5 – Prós e contras dos tipos de MPs.

	Marcas com o mesmo nome da empresa	Empresa com marcas diferentes
Exemplos:	Zara, Natura, Avon, Carrefour, Boticário, Drogasil, Bompreço, Big, Coop, Farmais.	Qualitá (Grupo Pão de Açúcar); C&A (Palomino, Baby club, Miss 15, Clock House, Jingers, Ace, Suncoast, etc.); Wal-Mart (Great Value, Bakers&Chefs, 725, Member’s Mark, Durabrand, George, Kid Connection); Makro (Aro, Baldaracci, Clean Line, M&k, MK Tech e Q-Biz.); Martins(Maitá); Renner (Just Be, Request, Ger Over, Teddy Boom, Rip Coast, Mix Teen, Blue Steel).
Justificativa:	Cerca de dois terços das empresas optam por esta estratégia para aproveitar o conhecimento da marca e a credibilidade reconhecida pelo	Adaptação ao mercado e a cada categoria, consolidando uma nova marca exclusiva;

	consumidor.	
Vantagens:	Fortalecer a imagem da marca, aumentar as vendas e o lucro, divulgar a empresa e ajudar a fidelizar os clientes; baixo custo de comunicação.	Maior flexibilidade para um trabalho específico de construção de marca sem o reflexo ou dependência do nome da empresa ou loja, podendo se tornar uma grife ou marcas renomeadas fora de sua área de venda. Permitem também oferecer mais opções, atender e satisfazer públicos distintos e preservar o nome da empresa;
Desvantagens:	Mais da metade das empresas não identifica nenhuma desvantagem nesta estratégia, enquanto que a outra parcela cita a necessidade de maior controle da qualidade dos produtos devido à associação direta com o nome da empresa. Outro problema provável seria o caso das aquisições e/ou fusões com empresas concorrentes que também possuem marcas fortes e não podem ser simplesmente abandonadas; aqui a existência de uma marca neutra, independente do nome da empresa compradora, tornaria tudo mais fácil, uma vez que as duas marcas poderiam conviver pacificamente sob uma mesma gestão, sem maiores conflitos.	Caracteriza-se por ser um processo mais trabalhoso e oneroso. Não há associação direta com a empresa.

Fonte: Oliveira (2009, p.31)

Como observado no Quadro 5, as marcas com o mesmo nome da empresa recebem maior credibilidade por aproveitar o conhecimento da marca da empresa, além de proporcionar maior divulgação da empresa, ao passo que as empresas com marcas diferentes se caracterizam por ser enveredado num processo mais trabalhoso e não conseguem associação direta com a organização. É importante destacar que não basta apenas a adoção das marcas próprias como estratégia, faz-se necessário a adequada gestão estratégica dessas marcas, assunto abordado na próxima seção.

2.3.2 Gestão estratégica das marcas próprias

A necessidade de maior lucratividade, diferenciação e status reforçou a importância das noções de marketing principalmente pelos varejistas. A construção de uma marca requer, além de um excelente produto, um bom gerenciamento. Segundo Kotler e Keller (2007), o gerenciamento estratégico da marca envolve o desenvolvimento e a implementação de

atividades e programas de marketing para criar, avaliar e gerenciar marcas, a fim de maximizar seu valor. Tal processo envolve quatro etapas principais: (1) identificação e definição do posicionamento da marca; (2) planejamento e implementação do marketing da marca; (3) avaliação e interpretação do desempenho da marca; e, por fim, (4) crescimento e sustentação do valor da marca.

De acordo com Oliveira (2009), o objetivo das marcas das empresas é justamente traduzir algo próprio, único e intransferível, que só o seu negócio tem ou terá, e é isso que irá cativar e fidelizar o consumidor. Assim, optando pela estratégia de marcas próprias, a empresa poderá ainda, na gestão das suas marcas, escolher a estratégia mais adequada para posicionar a sua marca, dentre os diferentes tipos de táticas. Oliveira (op. cit.) afirma que existem basicamente três tipos de posicionamento sugeridos para construir as MPs quanto à qualidade e ao preço, quais sejam:

- Posicionamento de “menor preço”: abrange marcas com produtos de menor preço e embalagem mais simples da categoria, cuja única preocupação é garantir ao consumidor uma vantagem econômica e uma qualidade razoável, sendo, contudo, normalmente inferior à das marcas tradicionais e famosas;
- Posicionamento de “preço intermediário”: inclui marcas com produtos de qualidade reconhecida e preço compatível, competindo com as marcas líderes em seu segmento;
- Posicionamento “Premium”: compreende marcas com melhor qualidade de produtos e a embalagem mais sofisticada dentro da sua categoria, assumindo, conseqüentemente, valores superiores de custo, sendo geralmente representadas em mercados internacionais.

Já com base em Kumar e Steenkamp (2008 apud SANTOS et al., 2010), as marcas próprias podem ter uma entre quatro proposições gerais de consumo, a saber: marca genérica, marca de imitação, marca premium e inovadora de valor, as quais podem ser melhor visualizadas no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Estratégia de marcas próprias.

	Marca Genérica (Preço Baixo)	Marca de Imitação (Cópia)	Marca Premium (Fantasia)	Inovadora de Valor
Estratégia	A mais barata	“Eu de novo” a	Valor agregado	Melhor relação

	– indiferenciada	um preço mais barato		desempenho / preço
Objetivos	Fornecer ao cliente uma opção de preço baixo; expandir a base de clientes.	Aumentar o poder de negociação com o fabricante; aumentar a participação do varejista nos lucros da categoria.	Fornecer produtos de valor agregado; diferenciar loja; aumentar as vendas da categoria; aumentar margens.	Fornecer o melhor valor; construir a fidelidade do cliente com a loja; gerar comentários.
Formação da marca	GENÉRICA Sem nome de marca, ou identificado como rótulo de primeiro preço.	CARIMBADA Marca de loja guarda-chuva ou as próprias marcas de categoria específica.	ENDOSSADA OU PROPRIETÁRIA Marca da loja com submarca ou a marca própria.	Marcas próprias sem importância para demonstrar variedade.
Determinação de preços	Grande desconto (20% a 50% abaixo da marca líder).	Desconto moderado (5 a 25% abaixo da marca líder).	Próximo ou superior à marca líder.	Grande desconto (20 a 50%) abaixo da marca líder.
Cobertura da categoria	Categorias de produto funcional básico.	Origina-se em grandes categorias com forte líder de marca	Categorias que formam a imagem, Frequentemente produtos novos.	Todas as categorias.
Qualidade comparativa com líder	Fraca	Próxima dos fabricantes de marca	Igual ou melhor, anunciada como melhor	Qualidade funcional comparável com a líder mas com remoção de características e imagem que não agregam valor.
Desenvolvimento de produto	Nenhum; produto desenvolvido por fabricantes com tecnologia ultrapassada	Engenharia reversa usando fabricantes com tecnologia similar	Esforço considerável para desenvolver os melhores produtos com tecnologia similar ou melhor	Esforço e inovação consideráveis em termos de análise custo-benefício
Embalagem	Barata e mínima	A mais próxima possível da marca líder	Exclusiva e fonte de diferenciação	Exclusiva e eficiente em termos de custo
Disposição nas prateleiras	Fraca: menos prateleiras visíveis	Ao lado da marca líder	Posições de destaque que chamam atenção	Normal, como em toda loja

Propaganda / Promoção	Nenhuma	Frequentes promoções de preço	Aparecem em propaganda, mas com promoções de preço limitadas	Propaganda da loja e não do próprio rótulo, programação normal de promoção
Proposição ao Cliente	Vendida como produto mais barato	Vendida com a mesma qualidade, mas a um preço mais baixo	Vendida como os melhores produtos do mercado	Vendida como o melhor valor: preço de genérico, mas qualidade objetiva comparável com as marcas líderes.

Fonte: Kumar & Steenkamp (2008, apud SANTOS et al., 2010, p.11)

Percebem-se claramente através do Quadro 6 os atributos relacionados a cada tipo de estratégia. Sua escolha, portanto, dependerá do objetivo almejado pela organização. Assim, as Marcas Genéricas fornecerão ao cliente uma opção de preço baixo, ao passo que as Marcas de Imitação aumentarão a participação do varejista nos lucros da categoria. Já a Marca Premium fornecerá produtos de valor agregado, enquanto as Inovadoras de valor possuem como principal objetivo construir a fidelidade do cliente com a loja, na medida em que geram comentários.

É possível observar diante de todo o embasamento feito anteriormente, algumas das vantagens atreladas à adoção de marcas próprias. No entanto, o próximo item traz de forma mais detalhada tais vantagens.

2.3.3 Fatores impulsionadores, vantagens e desvantagens associadas às MPs.

Por meio da adoção de marcas próprias, o varejo diminui a dependência em relação aos outros produtores e aumenta sua lucratividade. O contato direto com o consumidor reduz os custos com pesquisa e desenvolvimento, proporcionando aos varejistas a oportunidade de lançar produtos que apresentem a mesma qualidade das marcas líderes, com preços muito mais acessíveis e competitivos. Como assinalam Kumar e Steenkamp (2008, apud SANTOS et al., 2010, p. 8): “os produtos vendidos sob o patrocínio de uma marca de propriedade dos varejistas são, normalmente, de 15 a 40% mais baratos do que os produtos correspondentes com a marca do fabricante”. Em face de tal premissa, Kotler e Keller (2007, p. 516) esclarecem que:

“Como os espaços nas prateleiras é escasso, muitos supermercados estão cobrando uma taxa de utilização de espaço para aceitar uma nova marca e, assim, cobrir custo de incluí-la no sistema e estocá-la. Os varejistas também cobram por espaços especiais de exposição e pelo espaço promocional dentro da loja.”

Já os produtos com a marca do varejo têm distribuição garantida, reduzindo os investimentos com publicidade e promoção de vendas, além de obter bons espaços nas gôndolas. Ademais, quando os produtos são bem aceitos no mercado, os clientes acabam tornando-se fiéis ao estabelecimento, sustentando, assim, o seu sucesso competitivo e transformando-se em vantagem competitiva.

Apesar da clara vantagem dos produtos de marcas próprias em relação ao baixo custo, existem ainda muitas outras vantagens atreladas às marcas próprias. A partir da explanação do assunto por diversos autores, Santos et al. (2010) sintetizaram as principais vantagens das marcas próprias consolidadas em três fatores principais, quais sejam: (1) Político; (2) Financeiro; (3) Competitividade. O Quadro 7 a seguir esquematiza tais vantagens organizadas por Santos et al. (op. cit.):

Quadro 7 – Vantagens das Marcas Próprias.

FATOR POLÍTICO	FATOR FINANCEIRO	FATOR DE COMPETITIVIDADE
Maior poder de barganha com fornecedores de marcas nacionais. (3) (6) (9) (10) (11) (13)	Maior lucratividade relacionada com os menores custos de desenvolvimento, produção, propaganda, promoção e distribuição. (1) (6) (8) (9) (10) (11) (12) (13)	Maior lealdade do consumidor à loja, como resultado da lealdade à marca própria. (2) (6) (13)
Melhor administração do mix de produtos. (4) (11)	Possibilidade de manter um sistema flexível de preços. (3)	Posicionamento e diferenciação em relação aos concorrentes. (1) (9) (10) (11) (13)
Maior controle sobre as promoções. (4) (11)	Possibilidade de maior giro do estoque. (3)	Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marca própria. (4)
O varejo absorve todas as atribuições de promoção, comercialização e investimentos de inventário. (5)	Recursos investidos na comercialização pelo varejo custam menos do que para o fabricante tradicional. (5)	O varejo apresenta suas marcas em diversas e diferentes categorias dentro das lojas com o mesmo nome de marca, o que pode reforçar de forma positiva ou negativa a imagem sobre os produtos. (5)
Distribuição garantida e bons espaços na gôndola. (5)	Permite obter parte do lucro perdido pela competição com outras marcas tradicionais. (7)	Reduções de preço negociadas com os fornecedores de marcas próprias são repassadas para os produtos com marca do varejo: preços mais competitivos. (5) (6) (8) (9) (10)
Reduzir poder dos fornecedores em ditar margens. (11)	Menor preço pago pelos varejistas aos fabricantes pelos	Ampliação do leque de alternativas de marca para o

	produtos comercializados sob marcas próprias. (9) (10)	consumidor. (13)
	Aumentar o valor e/ou as vendas das empresas. (11)	Estabelecimento de uma política “ganha x ganha” com os fornecedores dos produtos de marca própria, incentivando parcerias de longo prazo. (13)
	Racionalização da cadeia de suprimentos (otimização de linhas e estoques). (11)	

Fonte: Santos et al. (2010).

Os dados apresentados no Quadro 7 foram baseados nas seguintes fontes:

- | | |
|--|---|
| (1) Kotler e Keller (2006); | (7) Mills (1995, apud PEREIRA, 2001); |
| (2) McGoldrick (1990, apud OLIVER, 2000); | (8) Pereira (2001); |
| (3) Rachman (1969, apud OLIVER, 2000); | (9) Mitchell (1996, apud PEREIRA, 2001); |
| (4) Souza & Nemer (1993, apud OLIVER, 2000); | (10) Murphy (1997, apud PEREIRA, 2001); |
| (5) Hoch (1996, apud UNTERLEIDER; DAMACENA, 2006); | (11) Euromonitor (1998, apud SPINELLI et al., 2005); |
| (6) Monteiro Neto (2001, apud PEREIRA, 2001); | (12) Stern et al. (1996, apud SPINELLI et Al., 2005); |
| | (13) Guia Abras de Marcas Próprias (2001, apud SHONO et al., 2007 |

A estratégia de construir marcas próprias mostra-se vantajosa para os varejistas, gerando vantagens também para os consumidores. Segundo Oliveira (2009), as MPs possuem qualidade garantida pelo estabelecimento e melhor custo-benefício, além da variedade de produtos. O direcionamento do estudo se dá na perspectiva da empresa, embora o valor dessas marcas decorra da perspectiva de outros públicos, como é o caso dos consumidores, que possibilitam conferir seu valor real.

Pode-se verificar que são muitas as vantagens associadas às marcas próprias. No entanto, é possível detectar algumas desvantagens atreladas às mesmas, as quais serão abordadas a seguir.

A idealização de uma MP é sustentada por uma adequada análise de mercado e uma criação eficaz passível de registro, além do comprometimento de pesquisa e desenvolvimento dos produtos. Sequencialmente, verificam-se o ambiente econômico e os custos envolvidos nela, para que estrategicamente seja sustentada como forma de garantir a preferência dos consumidores. Com a adoção das MPs pelas organizações de varejo, surgem também inúmeros desafios.

O varejo necessita fortemente de investimentos quanto à qualidade percebida de seus produtos pelos consumidores, dado que o varejo possui uma percepção negativa quanto à

qualidade desses produtos. Tavares (2008) aponta algumas desvantagens atreladas às MPs para os Fabricantes e Distribuidores, como apontados no Quadro 8:

Quadro 8 – Desvantagens das MPs para os Fabricantes e Distribuidores.

Fabricante	Distribuidor
<ul style="list-style-type: none"> • Menor contato com as tendências do mercado, já que essas derivam de informações fornecidas pelo contratante; • Menor poder de barganha nas negociações com o varejista pelo não domínio da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação na distribuição da prestação de séricos, quando este for um componente complexo e crítico; • Risco assumido na compra; • Disponibilidade dos produtos com marca própria apenas nos pontos-de-venda detidos pelo contratante.

Fonte: Tavares (2008, p. 130), adaptado para quadro.

Marcas próprias de sucesso são aquelas que preenchem um vácuo na categoria, no preço ou no valor ofertado e que seu papel não é apenas oferecer a mesma qualidade a um preço inferior, mas dar opção de diferentes qualidades a preços diferentes para os consumidores. Em suma, o grande desafio para o varejo ao adotar marcas próprias é manter o seu verdadeiro papel e missão no canal de marketing: vender o que o consumidor quer comprar e não o que o varejo quer vender (KUMAR; STEEKMAP, 2008, apud SANTOS et al., 2010, p. 14).

Concluí-se, na presente seção, o embasamento teórico conceitual utilizado no estudo. Entretanto, é de extrema necessidade o conhecimento do setor no qual o estudo será aplicado. Na sequência, será feita toda a caracterização do setor varejista.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VAREJISTA

Serão abordados nesta seção aspectos teóricos relacionados ao varejo, focalizando a definição de varejo, sua estrutura na distribuição e seus tipos.

2.4.1 O varejo

O setor de varejo é definido como aquele cujas atividades estão relacionadas à venda de bens e serviços para o consumo pessoal e não organizacional, diretamente para o consumidor final. Desta forma, “um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes” (KOTLER; KELLER, 2007, p. 500).

Quanto aos aspectos econômicos desse setor, segundo dados da Pesquisa Anual de Comércio (PAC, 2009), o comércio varejista, em 2009, era composto por 1,2 milhões de empresas comerciais (79,4% do total no Brasil) e registrou R\$ 661,1 bilhões de receita operacional líquida (41,9% do total). Aproximadamente 6,46 milhões de pessoas estavam ocupadas nas empresas comerciais varejistas, correspondendo a 73,4% do total. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), as vendas no comércio varejista, nos seis primeiros meses de 2011, cresceram 7,3% em comparação ao mesmo período de 2010.

O relacionamento direto com o consumidor configura uma das principais vantagens dos varejistas. A quantidade de informações acumuladas sobre os hábitos dos consumidores são dados importantes para a identificação das alterações nos hábitos dos clientes. Ademais, tal proximidade junto ao público-alvo permite o lançamento de produtos com marcas próprias mais eficazes.

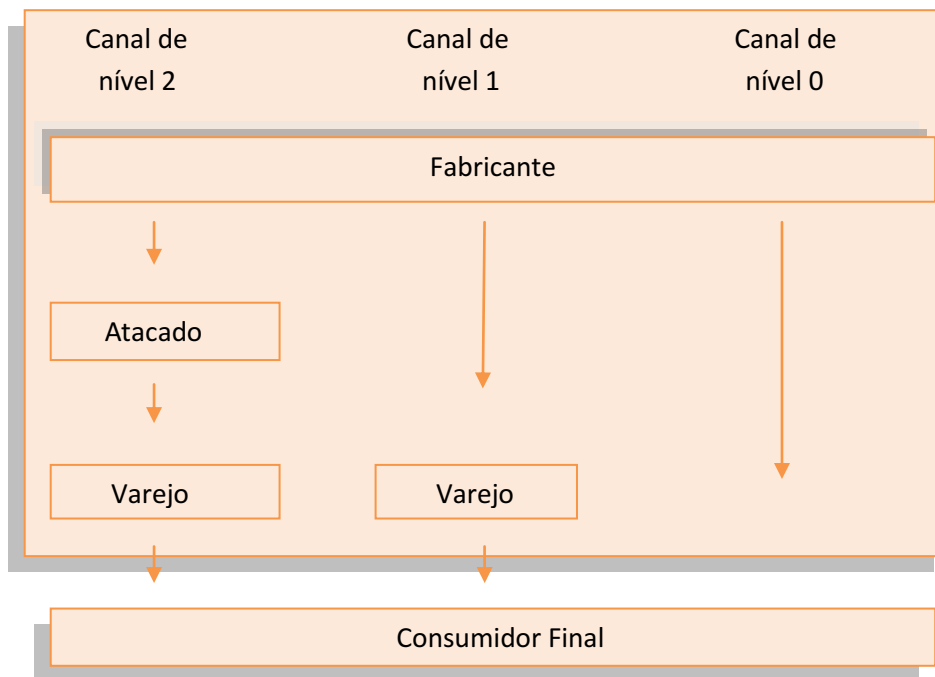
Os varejistas geram valor para os consumidores por suprirem seus desejos e necessidades. Para isso, os varejistas precisam ofertar benefícios que realmente interessem aos consumidores. Por esse motivo, se faz necessário uma proposta de valor que proporcione diferenciação e atração. Como mencionado nas Considerações Iniciais (p. 13), a fim de aumentar a diferenciação entre as empresas varejistas, tem-se a criação de produtos com marcas próprias. Oliveira (2009) aponta três das vantagens de quem consome produtos de marcas próprias: qualidade garantida pelo estabelecimento, melhor custo-benefício e uma maior variedade de produtos.

O mercado de varejo investe nas suas próprias marcas com o intuito de conquistar e fidelizar cada vez mais os consumidores com produtos característicos de uma única rede de supermercados. Cabe ao varejista a responsabilidade por todo o gerenciamento das marcas próprias, desde o seu desenvolvimento, abastecimento e depósito até sua comercialização e promoção. Para o varejo, os produtos de marca própria representam aumento de lucratividade, fidelização de consumidores e diferenciação frente aos concorrentes. Para compreendermos melhor o setor varejista, será focalizado a seguir o modo como o varejo funciona na estrutura de distribuição.

2.4.2 O varejo na estrutura de distribuição

O varejo funciona como um elo entre produtores e consumidores, dedicando-se à venda para consumidores finais. Contudo, as formas através das quais os produtos podem atingir o consumidor final obedecem a algumas determinações. A Figura 2 a seguir apresenta as etapas que um produto percorre desde o fabricante até o consumidor final:

Figura 2 – Estrutura de canais de distribuição.



Fonte: Machline et al. (2006)

Como mostra a Figura 2, os canais pelos quais os produtos podem ser distribuídos variam entre três formas. No canal de nível zero, que consiste na distribuição direta entre fabricante e consumidor final, geralmente a venda é feita pelo próprio fabricante, por meio da internet, mala direta, venda de porta em porta, entre outras. No que tange ao canal de nível 1, a distribuição é feita de forma indireta pela presença de um intermediário, no caso, um varejista, que comercializa o produto até o consumidor final. Já no canal de nível 2, o fabricante vende a um atacadista, que, por sua vez, revende ao varejista, que se encarrega de fazer o produto chegar ao consumidor final (MACHLINE et al., 2006).

A adoção de marcas próprias também elevou o poder dos varejistas no canal de distribuição. Como colocam Coughlan et al. (2002), a estratégia de MPs mudou o caráter da

relação produtor\varejista, levando-se em consideração que há mais iniciativa e responsabilidade do varejista pelo marketing para os consumidores, aumentando, com isso, o interesse pela orientação da moda, definição de tendências, inovações e afins. Com isso, é relevante, para os propósitos do presente estudo, distinguir os diferentes tipos de varejo, que serão explorados na próxima subseção.

2.4.3 Tipos de varejo

Hoje é possível encontrar uma ampla variedade de organizações de varejo com diferentes formas e tamanhos. Com base em Kotler e Armstrong (2007), as organizações de varejo são classificadas de acordo com o volume de serviços ofertados, a abrangência de suas linhas de produtos, os preços relativos e o modo como são organizadas. A seguir serão assinalados os diferentes tipos de varejo em relação a cada um dos quatro critérios mencionados, designadamente *volume de serviços ofertados*, *abrangência de linhas de produtos*, *preços relativos* e *modo de organização*:

1. *Volume de serviços*: produtos diferentes requerem serviços diferenciados para atender às preferências dos clientes. Dentre os tipos de serviços, os varejistas podem oferecer:
 - *Autosserviço*: é a base de todas as operações de descontos e atende clientes dispostos a executar seu próprio processo de procurar, comparar e selecionar produtos, muito utilizado por quem vende produtos de conveniência;
 - *Seleção*: os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda;
 - *Serviço Limitado*: oferecem mais assistência à venda, devido à maior necessidade dos clientes por ajuda. As lojas também oferecem serviços (como crédito e privilégios de devolução de mercadorias);
 - *Serviço Completo*: os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de compra. Por oferecer mais serviços, é considerado um varejo de alto custo.

2. *Linha de produtos*: os varejistas também podem ser classificados de acordo com a abrangência de suas linhas de produtos:

- *Lojas especializadas*: vendem uma linha restrita de produtos;
- *Lojas de departamento*: possuem uma ampla variedade de produtos;
- *Supermercados*: com operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza;
- *Lojas de conveniência*: correspondem a pequenas lojas, e exibem uma linha de produtos de conveniência de alta rotatividade;
- *Superlojas*: área de vendas com grande metragem, oferecendo o que os consumidores costumam comprar, além de serviços como lavanderia, lavagem a seco, conserto de sapatos, troca de cheques e pagamento de contas;
- *Dominadoras de categorias*: consistem em gigantescas lojas que vendem um vasto sortimento de determinada linha e têm pessoal especializado.

Convém salientar que existe ainda em alguns varejistas a presença do serviço como linha de produtos. É o caso das faculdades, hospitais, restaurantes, salões de beleza, entre outros.

3. *Preços Relativos*: o preço cobrado pelos varejistas também é uma das características utilizada para a classificação das lojas do varejo. Há, portanto:

- *Lojas de desconto*: oferecem mercadorias padrão a preços mais baixos, aceitando margens mais baixas e vendendo volumes mais altos;
- *Varejistas de ponta de estoque*: ofertam produtos em promoção, de sobra de mercadorias, produtos com defeitos a preços inferiores aos de varejo.

4. *Abordagens Organizacionais*: muitas das lojas de varejo se agrupam sob alguma forma de organização corporativa ou contratual para obterem vantagens em

relação às lojas independentes, como, por exemplo, maior poder de compra. As cinco principais são:

- *Redes corporativas*: consistem em duas ou mais lojas de propriedade e controle comuns, que utilizam sistemas centralizados de compras e merchandising e vendem linhas semelhantes de mercadorias;
- *Redes voluntárias*: são grupos de varejistas independentes, patrocinados por um atacadista, que se dedicam à compra de grandes volumes e ao merchandising conjunto;
- *Cooperativas de varejo*: correspondem a grupos de varejistas independentes que montam uma organização central de compras e realizam esforços promocionais em conjunto;
- *Organizações de franquia*: caracterizam-se pela associação contratual entre um franqueador e franqueados, sendo normalmente baseadas em algum produto ou serviço exclusivo, em algum método de fazer negócios, em uma marca registrada ou patente, ou na reputação desenvolvida pelo franqueador.
- *Conglomerados de merchandising*: se refere a uma corporação de forma livre que é um misto de várias linhas diversificadas de varejo agrupadas sob uma propriedade central, com algum grau de integração de suas funções de distribuição e administração.

Embora a maior parte das mercadorias e dos serviços seja ofertada por meio de lojas, nos últimos anos o *varejo sem lojas* tem crescido muito mais rápido do que o varejo com lojas. É uma forma de venda na qual o contato com o consumidor final ocorre por meio de mala direta, catálogos, contato de porta em porta, telemarketing e, cada vez mais, pela internet. Kotler e Keller (2007) colocam que o varejo sem loja pode ser dividido em quatro categorias principais:

1. *A venda Direta*: ocorre quando um representante de vendas fornece aos consumidores uma explicação e faz uma demonstração do produto, geralmente realizada de porta em porta ou em reuniões domiciliares;

2. *O marketing Direto*: inclui a mala direta, o marketing por catálogo, o telemarketing, o marketing televisivo e as compras eletrônicas;
3. *A venda automática*: caracterizada pela compra por impulso, as máquinas de venda automática é utilizada para ofertar uma variedade de mercadorias, como cigarro, refrigerantes, balas, jornais, entre outros produtos;
4. *O serviço de compras*: atende a uma clientela específica, a qual, ao se associar a ele, obtém o direito de comprar de uma lista de varejistas que oferecem descontos.

Antigamente, os varejistas investiam em localização, sortimentos de produtos e serviços mais complexos. Atualmente, diante da concorrência, os varejistas estão buscando novas formas para se sobressair frente à concorrência. Kotler e Keller (2007) argumentam que, para se tornarem mais competitivas, as lojas de departamentos promovem liquidações frequentes, remodelam seu espaço físico, lançam marcas próprias e experimentam vendas pelo correio e por telemarketing.

Observa-se que os varejistas estão muito mais interessados em se promoverem como marca do que promover marcas de terceiros. Embora possa se configurar como uma tarefa difícil estabelecer marcas próprias, essas lojas obtêm altas margens de lucro se suas marcas conquistarem a preferência dos consumidores. Diante do contexto, trataremos de analisar a adoção de marcas próprias pela Rede Compre Mais de Supermercados. Portanto, o capítulo seguinte abordará a caracterização da rede em estudo.

CAPÍTULO 3

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo detalha os procedimentos metodológicos que nortearam a elaboração e a operacionalização da pesquisa desenvolvida neste estudo. Inicialmente, são apresentados aspectos relacionados à caracterização da pesquisa, ao ambiente de pesquisa, aos sujeitos e à amostra. Em seguida, são definidas as técnicas utilizadas e os procedimentos adotados para a coleta e a análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo geral proposto nesta pesquisa, que é identificar a percepção dos gestores de empresas pertencentes a uma rede de pequenos varejistas quanto às vantagens competitivas alcançadas em seus negócios decorrentes do desenvolvimento de marcas próprias, e em virtude da problemática estar situada no presente, foi realizado um estudo de caso de natureza quanti-quali, estruturado em duas etapas. Na primeira fase, foi realizada a coleta de dados secundários e a entrevista semiestruturada com o diretor-presidente da rede Compre Mais. Já na segunda etapa, foram aplicados questionários com os 22 associados da rede, embora apenas 14 questionários tenham retornado.

Esta pesquisa, em função de suas características, pode ser classificada como descritiva, uma vez que são identificadas as características de determinada população ou fenômeno, sem que haja interferência do pesquisador (BOAVENTURA, 2009).

3.1.1 Ambiente de pesquisa

Tendo em vista o problema apresentado e os objetivos estabelecidos da investigação, foi delimitado como ambiente de pesquisa a União Paraibana de Supermercados, conhecida pelo nome fantasia Rede Compre Mais, com sede em Campina Grande – PB. Esta rede foi

escolhida por ser uma rede local, facilitando o acesso às informações necessárias e por adotar em sua gestão a estratégia de marcas próprias.

3.1.2 Sujeitos e Amostra da pesquisa

Para que uma pesquisa seja conduzida de forma eficiente e que se consigam dados para uma análise efetiva, é essencial o fornecimento de informações. Tais informações são passadas por pessoas e estas são conhecidas como sujeitos da pesquisa (VERGARA, 2010).

No presente estudo, os sujeitos da pesquisa são representados pelo presidente da rede Compre Mais e os proprietários das empresas associadas à rede. Levando-se em consideração o objetivo da pesquisa, que visa identificar a percepção dos gestores de empresas pertencentes a uma rede de pequenos varejistas quanto às vantagens competitivas alcançadas em seus negócios decorrentes do desenvolvimento de marcas próprias.

A intenção era fazer uma pesquisa censitária que englobasse todos os 22 associados à rede investigada. Entretanto, como não ocorreu o retorno de todos os questionários que foram entregues aos membros associados que compõem o ambiente estudado, a amostra utilizada caracteriza-se como não-probabilística por acessibilidade, resultando em um total de 14 empresas respondentes.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A coleta de dados diz respeito à fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas (BARROS, 2007). Diante das informações que se desejava obter e o tipo de objetivo do presente estudo, optou-se pela utilização das técnicas *questionário e entrevista*.

O questionário utilizado na presente pesquisa foi de elaboração própria, a partir da identificação das variáveis deste estudo no referencial teórico, consolidadas em três dimensões, Política, Financeira e de Competitividade, com a combinação dos dois tipos de perguntas: abertas e fechadas, conforme mostra o Quadro 9 a seguir:

Quadro 9 – Consolidação das variáveis em dimensões.

Dimensão	Variáveis
Política	Valor agregado
	Poder de barganha
	Administração do mix de produtos
	Controle sobre as promoções
	Absorção de todas as atribuições de promoção, comercialização e investimentos de inventário
	Distribuição garantida e bons espaços nas gôndolas
	Reduz o poder dos fornecedores
Financeira	Maior lucratividade
	Sistema flexível de preços
	Maior giro de estoque
	Menor custo de comercialização
	Recuperação de lucro
	Menor preço pago pelos varejistas aos fabricantes
	Aumento do volume de vendas
	Racionalização da cadeia de suprimentos
Competitividade	Maior lealdade
	Melhor posicionamento e diferenciação
	Preços mais competitivos
	Ampliação do leque de marca
	Incentivo de parcerias

Uma vez elaborado, o questionário foi aplicado com os membros associados à rede investigada. No que concerne à segunda técnica, a entrevista conduzida aqui pode ser classificada de acordo com sua forma de operacionalização, tendo sido feita a escolha por certa flexibilidade quanto ao roteiro, consistindo, portanto, numa entrevista semiestruturada, a qual foi aplicada com o diretor-presidente da rede Compre Mais, o que permitiu maiores explicações sobre os questionamentos, proporcionando, assim, melhor entendimento sobre a implementação da estratégia de marcas próprias na rede e a forma de gestão estratégica adotada.

3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

No que se refere à análise dos dados, segue que os dados obtidos por meio da entrevista foram tratados de forma qualitativa, utilizados para a descrição da Rede Compre Mais e do processo de implementação da estratégia de marca própria. Quanto aos dados obtidos a partir da aplicação dos questionários, estes possibilitaram avaliar a percepção dos associados à rede quanto às vantagens da adoção da estratégia de marca própria, apresentando

enunciados que foram fundamentadas nos conceitos do referencial teórico e uma escala do tipo Likert de 1 a 5, conforme Quadro 10. A resposta para cada enunciado foi considerada *favorável* quando o entrevistado respondeu 'concordo' ou 'concordo totalmente', *neutra*, nos casos em que a resposta foi 'indeciso', e *desfavorável*, quando a resposta foi 'discordo' ou 'discordo totalmente'. Os achados foram inseridos em um banco de dados (EXCEL), procedendo-se posteriormente à sua análise.

Quadro 10 – Escala de Likert utilizada na realização da pesquisa.

Escala de Likert	Significado	Classificação das Respostas
(1)	Discordo totalmente	Desfavorável ao enunciado
(2)	Discordo	Desfavorável ao enunciado
(3)	Indeciso	Neutra
(4)	Concordo	Favorável ao enunciado
(5)	Concordo totalmente	Favorável ao enunciado

Para esta fase da pesquisa, foi realizada uma análise de estatística descritiva por meio de métodos numéricos, utilizando medidas de posição, uma vez que o tratamento da escala de Likert consiste no cálculo da média ponderada para cada item de cada dimensão e medidas de variação das respostas dos entrevistados, utilizando-se o coeficiente de variação (CV), que é interpretado como a variabilidade percentual dos dados em relação à média. Desta forma, quanto menor o CV, mais homogêneo é o conjunto de dados, como é possível observar no Quadro 11. Com esse direcionamento, foi possível comparar o grau de concordância entre os itens que compõem cada dimensão, entre as dimensões e o resultado geral (SAMARA; BARROS, 2001).

Quadro 11 – Procedimentos para análise dos dados da pesquisa.

Média Ponderada	Significado	Coefficiente de Variação (CV)	Homogeneidade dos dados
$\cong 1$	Desfavorável ao enunciado	$\leq 35\%$ (baixo) $> 35\%$ (alto)	Dados homogêneos Dados não homogêneos
$\cong 2$	Desfavorável ao enunciado	$\leq 35\%$ (baixo) $> 35\%$ (alto)	Dados homogêneos Dados não homogêneos
$\cong 3$	Neutro/Indeciso	$\leq 35\%$ (baixo) $> 35\%$ (alto)	Dados homogêneos Dados não homogêneos
$\cong 4$	Favorável ao enunciado	$\leq 35\%$ (baixo) $> 35\%$ (alto)	Dados homogêneos Dados não homogêneos
$\cong 5$	Favorável ao enunciado	$\leq 35\%$ (baixo) $> 35\%$ (alto)	Dados homogêneos Dados não homogêneos

Os próximos capítulos têm por objetivo apresentar e analisar os dados obtidos, bem como fazer as devidas conclusões.

CAPÍTULO 4

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar os resultados obtidos com a realização da pesquisa e suas respectivas análises em função do problema de pesquisa formulado e dos objetivos propostos. Inicialmente, é apresentada a caracterização da rede estudada, permitindo o conhecimento do contexto geral da rede. Em seguida, faz-se a caracterização do processo de adoção da estratégia de marca própria pela Rede Compre Mais e a análise da percepção dos gestores quanto às vantagens das MPs em três dimensões: política, financeira e de competitividade. Por fim, é feita uma síntese das dimensões analisadas e do resultado geral da pesquisa.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA REDE ESTUDADA

A empresa em estudo trata-se da União Paraibana de Supermercados, uma rede de cooperação com nome fantasia e marca Rede Compre Mais Supermercados, que atua no mercado como associação civil sem fins lucrativos e é regida pelo Estatuto Social e pelas normas legais pertinentes, com sede na cidade de Campina Grande-PB.

4.1.1 Breve Histórico da Rede Compre Mais

A Rede Compre Mais foi fundada em novembro de 2004 por seis supermercadistas que participavam de outra rede, mas que estavam descontentes com as políticas e resultados dessa associação. Desta forma, eles decidiram formar uma nova rede de supermercados para aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores e oferecer aos clientes a melhoria dos serviços e produtos com preços mais acessíveis.

Inicialmente, a forma de ingresso na rede ocorria principalmente através da análise das empresas em potencial e por convites pelos sócios fundadores que conseguiram unir 13

supermercadas. Com o tempo, a Rede Compre Mais foi se expandindo e atualmente é composta por 22 sócios e 24 lojas distribuídas nas cidades paraibanas de Campina Grande (8), Lagoa Seca (2), São José da Mata (1), Puxinanã (1), Queimadas (2), Boqueirão (1), Remígio (2), Areia (1), Alagoa Grande (1), Monteiro (1), Serra Branca (2), Juazeirinho (1) e Alagoa Nova (1). Destaca-se que a administração de todas as lojas é independente.

Atualmente, para o ingresso de um novo associado na rede realiza-se uma avaliação prévia de sua empresa e alguns requisitos devem ser preenchidos, como: a empresa deve ter no mínimo cinco anos de existência; deve apresentar certidões negativas municipal, estadual, federal e de protestos; deve ter no mínimo 300 m² de espaço físico e 2 *checkouts*; deve obter um faturamento mensal superior a R\$300.000,00; deve operar sob regime tributário de Lucro Real; deve possuir plano de ações estratégicas; e, por fim, deve haver uma distância física considerável da loja para outras lojas próximas. Além destes critérios, são exigidas algumas características pessoais para permanência do lojista na rede, tais como: ter feito ou fazer imediatamente o Empretec (programa realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE) para desenvolver e aperfeiçoar comportamentos empreendedores; fazer oficinas gerenciais; participar das ações mercadológicas; participar dos treinamentos gerenciais e operacionais; participar de reuniões, viagens e treinamentos oferecidos pela rede; participar de feiras do setor, pelo menos a estadual; ter bom relacionamento com fornecedores da rede e uma boa capacidade de trabalho em equipe e espírito colaborativo.

Em termos estruturais, a rede possui uma Diretoria Executiva composta por quatro membros: presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro. Além desta diretoria, existe um Conselho Fiscal composto por cinco membros para a fiscalização das operações, atividades e serviços de associados. A cada dois anos ocorrem eleições para renovação da Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. Em casos de necessidade ou para tratar de assuntos específicos, abordados ou não no estatuto da rede, é constituída uma Assembleia Geral, que representa o seu órgão máximo. Além destes, a rede possui uma secretária, um responsável pela área de finanças e um gerente geral.

Com relação ao processo decisório, todos os associados têm poder de decisão através do voto, tanto nas reuniões, como nas negociações e decisões. Essas decisões são tomadas em conjunto e ocorrem três vezes por mês: nas primeiras segundas-feiras e nas terceiras quintas-feiras de cada mês. Por esse motivo, existe uma cobrança quanto à presença dos associados

em todos os encontros, como forma de incentivar o comprometimento e a assiduidade entre os parceiros. Para tanto, é estabelecida uma multa para cada associado que faltar ou se atrasar.

Segundo o presidente da rede, tais reuniões viabilizam a troca de experiências que cada um tem no mercado, o que enriquece as discussões. Para que as discussões entre o grupo possa gerar resultados positivos, é necessário que exista confiança nos relacionamentos entre os associados, ponto destacado pelo presidente como positivo na rede.

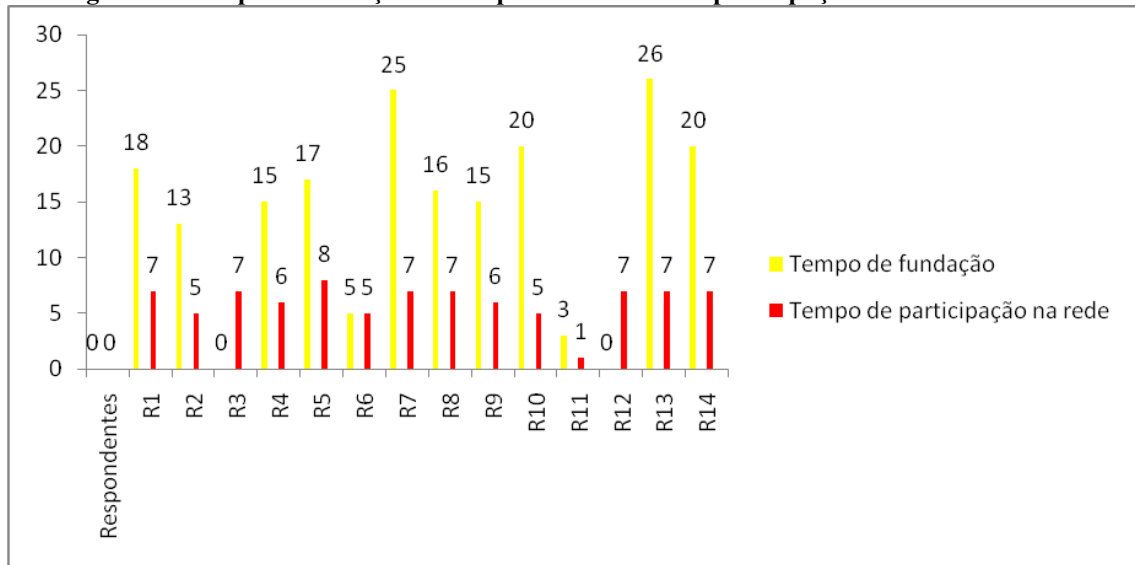
Nas reuniões, as principais atividades desenvolvidas são: negociação com fornecedores, escolha de itens que farão parte do encarte promocional, a qual é realizada a cada quinze dias, como também a participação de cada fornecedor neste encarte.

No que se refere aos fornecedores, na Rede Compre Mais não são efetuados acordos de exclusividade com fornecedores. O que se faz é um estudo das marcas mais vendidas de um determinado produto na maioria das lojas, para decidir a composição do mix, sendo estabelecida a quantidade de parceiros por produto e a quantidade de marcas livres. Os pedidos são entregues em cada loja individualmente, já que a rede em estudo não possui um centro de distribuição.

A rede em estudo desenvolve três tipos de propaganda: a propaganda institucional, a cooperativa, e a promocional. Quanto à frequência com que são realizadas, afirmou-se que as propagandas em televisão e jornais são realizadas mensalmente, ao passo que as propagandas em rádios são realizadas diariamente. *Outdoors* com propagandas da rede são produzidos apenas nos finais de ano, e as propagandas em encartes, por sua vez, são realizadas a cada quinze dias.

Com relação às atividades cobertas pela rede, destacam-se a compra conjunta de produtos, o cartão de fidelização de clientes, o *layout* das lojas, os produtos de marca própria – foco do presente estudo –, a publicidade e a propaganda, o jornal de ofertas, a pesquisa de preço, o treinamento de funcionários, dentre outras.

Quanto ao tempo de fundação das 14 empresas estudadas e ao tempo de participação na Rede Compre Mais, os resultados obtidos nos questionários são demonstrados na Figura 3, a seguir:

Figura 3 – Tempo de fundação das empresas estudadas e participação na rede.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Os dados obtidos apresentam a temporalidade de existência das empresas e a participação na rede Compre Mais. Assim, verifica-se que o tempo médio aproximado de fundação das empresas é de 14 anos, e em média 6 anos de participação na rede, sendo a R13 a empresa com mais tempo de existência no mercado (26 anos), e a R11 com menos tempo de fundação (3 anos). As empresas R3 e R12 não responderam a este aspecto. Quanto ao tempo de participação na rede, a empresa R5 é a mais antiga, com 8 anos de história, e a R11 é a mais recente na rede, com apenas 1 ano de associada.

Para um melhor entendimento da percepção dos gestores associados quanto às vantagens da adoção de marcas próprias na rede Compre Mais, faz-se necessário uma breve contextualização de como ocorreu a implantação dessa estratégia na rede, o que será abordado na subseção seguinte.

4.1.2 Processo de adoção da estratégia de Marca Própria pela Rede Compre Mais

Segundo o Presidente da Rede Compre Mais, faz seis anos que a rede atentou para a utilização da marca própria como estratégia de marketing no varejo de supermercados, considerando principalmente o fato de que essa estratégia é capaz de proporcionar diferencial competitivo no mercado. Entretanto, a rede não é proprietária do registro da marca que utiliza,

a qual já existe no mercado com os direitos reservados por outra empresa, tal como informa o presidente.

De acordo com as informações adquiridas na entrevista semiestruturada, verifica-se que a rede adota **seis** produtos ofertados com a marca própria Rede Compre Mais, sendo eles: biscoitos (Coquinho, Maria e Maizena), feijão carioquinha tipo 1, lã de aço, arroz parbolizado tipo 1, açúcar e o flocos de milho. A Figura exhibe alguns desses produtos com a MP Rede Compre Mais:

Figura 4 – Produtos com Marcas Próprias da Rede Compre Mais.



Fonte: Agência Compre Mais

Após optar pela estratégia de marcas próprias, a gestão da Rede Compre Mais decidiu que a estratégia mais adequada para posicionar a sua marca adotaria o “preço intermediário”, caracterizado por situar as marcas com produtos de qualidade reconhecida e preço compatível, competindo com as marcas líderes em seu segmento. O Diretor-presidente entrevistado afirmou que o foco recai, sobretudo, na qualidade dos produtos e só depois na redução dos preços.

O entrevistado avalia de forma positiva o desempenho competitivo da Rede Compre Mais, afirmando que o impacto para a rede após a adoção de produtos com MP foi de melhoria. Considera ainda sua marca como um dos principais ativos da empresa.

Por meio de observação da pesquisadora, verificou-se que a MP utilizada pela Rede Compre Mais, quanto à sua natureza, refere-se à *marca de produto*, utilizada para distinguir produtos de outros idênticos, semelhantes ou afins, conforme ilustrado na Figura 5, a seguir.

Figura 5 – Marca própria da rede Compre mais.



Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Analisando visualmente a MP utilizada pela Rede Compre Mais, verifica-se que a mesma, quanto à sua forma de apresentação, se configura como uma marca do tipo *mista*, caracterizada pela presença combinada de elementos nominativos e figurativos. Já em relação à sua tipologia, enquadra-se em *produto com nome da loja como marca*. Muitas empresas optam por esse tipo de marca para aproveitar o conhecimento da marca já utilizada na empresa, transferindo a força da imagem da loja aos produtos, conferindo-lhes, assim, respaldo e apoio, e, com isso, consolidando a marca da loja junto aos consumidores, o que exige da rede maior controle de qualidade dos produtos, devido à associação direta com o nome empresa.

A seguir, são apresentadas as percepções dos gestores quanto à adoção da estratégia de MP pela rede em estudo.

4.1.3 Percepção dos Gestores quanto às vantagens da estratégia de MP

Quanto às vantagens da adoção da estratégia de marca própria na rede em estudo, segundo a percepção dos lojistas associados, as análises das respostas foram reunidas em três dimensões: política, financeira e de competitividade. Os resultados obtidos são analisados a seguir.

4.1.3.1 Dimensão 1: Fatores Políticos

As vantagens das MPs relacionadas aos *fatores políticos* tratam de questões regulamentares que afetam a linha de produtos, envolvendo mais precisamente as relações da empresa com as outras partes. Nesta dimensão, sete variáveis foram levantadas, a saber: (1) aumento do *valor agregado* da empresa no mercado; (2) maior *poder de barganha* com fornecedores de marcas nacionais; (3) melhor *administração do mix de produtos*; (4) maior *controle sobre as promoções*; (5) absorção de todas as *atribuições de promoção*; comercialização e investimentos de inventário, (6) *distribuição garantida* com bons espaços nas gôndolas; e (7) redução do *poder dos fornecedores* em ditar margens. As médias das respostas obtidas sobre a percepção dos gestores para cada uma destas variáveis são apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1 – Médias, Desvios-padrão e coeficientes de variação das variáveis da dimensão Política.

Dimensão	Variáveis	Médias	σ	C.V
Fatores Política	Q1 Valor agregado	3,8	1,2924	33,50%
	Q2 Poder de barganha	4,0	1,4142	35,35%
	Q3 Administração do mix de produtos	3,6	1,2838	35,95%
	Q4 Controle sobre as promoções	3,6	1,1507	31,59%
	Q5 Absorção de todas as atribuições de promoção, comercialização e investimentos de inventário	3,2	0,8017	24,94%
	Q6 Distribuição garantida e bons espaços nas gôndolas	4,4	0,9376	21,17%
	Q7 Reduz o poder dos fornecedores	2,6	0,9287	35,14%
Média Geral		3,6		

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A primeira variável analisada como vantagem da adoção da estratégia de marca própria na Rede Compre Mais se refere ao aumento do *valor agregado* das empresas no mercado. A média das respostas dos lojistas pesquisados foi de 3,8 que se aproxima, na escala de Likert, do escore 4, sinalizando para uma concordância dos pesquisados com a afirmativa. Em outras palavras, a maioria concordou que a adoção de MP proporcionou aumento no valor agregado. Esses dados podem ser ainda considerados como homogêneos uma vez que o coeficiente de variação das respostas relativas a essa variável foi de 33,50%.

Quanto ao maior *poder de barganha* com fornecedores de marcas nacionais proporcionado pela estratégia de MPs, a grande maioria dos gestores concordou com a afirmativa, apresentando média 4 na escala de Likert e um coeficiente de variação de 35,35% que está no limite definido neste trabalho como aceitável para considerar uma baixa dispersão das respostas em torno da média. Nesse item, um dos gestores afirma que “se faz necessário na rede um melhor trabalho com foco em MP”.

No que tange à melhor *administração do mix de produtos*, a média ponderada das respostas foi de 3,6 o que mostra uma tendência de que a maioria dos gestores entrevistados concorda com a afirmativa. Entretanto, houve uma maior dispersão das respostas em torno da média, já que o coeficiente de variação foi de 35,95%. Um dos respondentes afirmou que “na realidade o mix de produtos com marca própria na rede ainda é pequeno para poder avaliar esse tipo de questão”.

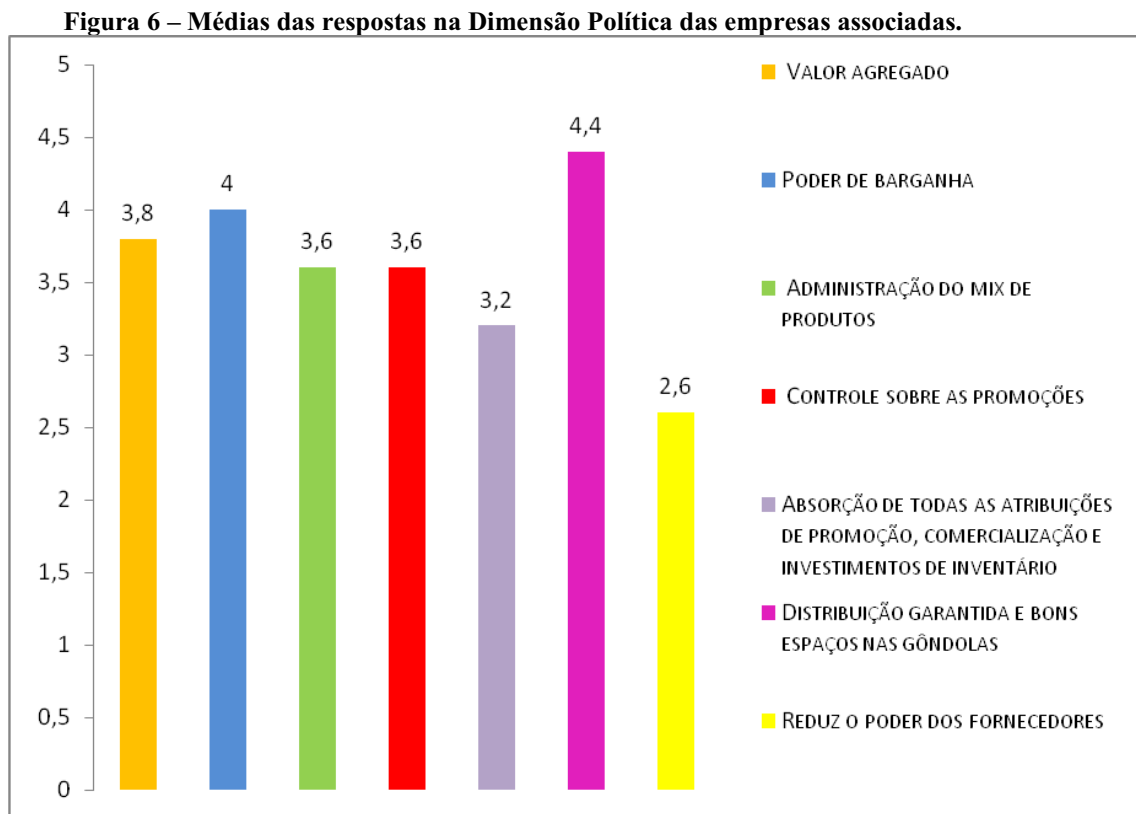
Outra vantagem relevante proporcionada pela adoção de marca própria diz respeito ao aumento do *controle sobre as promoções*. A média dos respondentes apresentou escore 3,6 o que aponta para a concordância com a afirmativa e apresenta coeficiente de variação de 31,59% demonstrando homogeneidade das respostas.

Um ponto importante proporcionado pela adoção das MP está relacionado à *absorção de todas as atribuições de promoção, comercialização e investimento de inventário* pelo proprietário, i.e., o supermercadista, que, após adotar as MPs, assume todos esses aspectos. Todavia, nesse item a média ponderada das respostas foi de 3,2 o que demonstra o posicionamento neutro/indeciso dos gestores entrevistados, ou seja, eles não possuem percepções nem negativas nem positivas quanto a essa variável. O coeficiente de variação de 24,94% em torno da média reforça a indecisão.

No que se refere à prerrogativa de os produtos com MP da Rede Compre Mais possuir *distribuição garantida e bons espaços nas gôndolas* dos supermercados associados, a média

ponderada das respostas foi de 4,4 indicando que os gestores demonstram alto grau de concordância com a afirmativa. O coeficiente de variação desse item foi de 21,17% demonstrando a homogeneidade das respostas.

Já o item que tratou da *redução do poder dos fornecedores* em ditar margens proporcionadas pela adoção dos produtos com MP, a média das respostas foi de 2,6 expressando, assim, indecisão tendendo para a discordância na percepção dos entrevistados em relação a essa variável, com coeficiente de variação de 35,14 %. As médias das respostas referentes à dimensão política estão agrupadas na Figura 6, para melhor visualização desses dados:



Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Na sequência apresenta-se os resultados referentes a segunda dimensão analisada: Fatores financeiros das empresas associadas após a adoção de marca própria.

4.1.3.2 Dimensão 2: Fatores Financeiros das empresas associadas

A dimensão designada *fatores financeiros* trata de variáveis que envolvem o impacto financeiro da adoção da estratégia de MP nas empresas associadas à Rede Compre Mais. Assim sendo, oito pontos foram analisados, a saber: (1) a alavancagem da *lucratividade* relacionada com os menores custos de desenvolvimento, produção, propaganda, promoção e distribuição na rede; (2) a possibilidade de manter um *sistema flexível de preços*; (3) o *maior giro de estoque* nas empresas associadas; (4) o *menor custo de comercialização*; (5) a *obtenção de parte do lucro perdido* pela competição com outras marcas tradicionais; (6) o *menor preço pago pelos varejistas aos fabricantes* pelos produtos comercializados sob marca própria; (7) a possibilidade de *aumento do volume de vendas* das empresas associadas; e (8) a *racionalização da cadeia de suprimentos* com a otimização de linhas e estoque. Os dados obtidos nessa dimensão encontram-se organizados na Tabela 2:

Tabela 2 – Médias, Desvios-padrão e coeficientes de variação das variáveis da dimensão Financeira.

Dimensão	Variáveis		Médias	σ	C.V
Fatores Financeiros	Q8	Maior lucratividade	3,6	1,0082	27,67%
	Q9	Sistema flexível de preços	3,6	1,2157	33,37%
	Q10	Maior giro de estoque	3,2	1,0509	32,69%
	Q11	Menor custo de comercialização	3,3	1,3259	40,35%
	Q12	Recuperação de lucro	3,5	1,2247	34,99%
	Q13	Menor preço pago pelos varejistas aos fabricantes	3,6	1,1507	31,58%
	Q14	Aumento do volume de vendas	3,8	1,1217	29,63%
	Q15	Racionalização da cadeia de suprimentos	2,7	0,9944	36,63%
Média Geral			3,4		

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Quanto ao *aumento da lucratividade* relacionada com os menores custos de desenvolvimento, produção, propaganda, promoção e distribuição na rede, semelhantemente ao item que tratou da possibilidade de manter um *sistema flexível de preços*, as médias das respostas foram de 3,6 o que expressa tendência à concordância por parte dos gestores quanto a esses aspectos. Há certa homogeneidade nas respostas obtidas, considerando que o coeficiente de variação referente ao aumento da lucratividade foi de 27,67% e ao sistema flexível de preço foi de 33,37% em torno da média. Assim, estas variáveis poderiam ser

consideradas como vantagens da adoção da estratégia de MP na rede Compre Mais, segundo a percepção dos pesquisados.

Quanto às variáveis nomeadas *maior giro de estoque* e *menor custo de comercialização*, ambas apresentaram médias de 3,2 o que demonstra neutralidade/indecisão por parte dos respondentes, ou seja, eles nem concordam nem discordam dessa vantagem proporcionada pela MP em suas empresas. Porém, os coeficientes de variação foram de 32,69% para a variável *maior giro de estoque*, demonstrando certo grau de homogeneidade nas respostas quanto à indecisão relacionada a esta vantagem, e de 40,35% para o item *menor custo de comercialização*, o que demonstra maior nível de heterogeneidade das respostas.

No item que se refere à *recuperação de parte do lucro perdido* pela competição com outras marcas tradicionais, a média obtida foi de 3,5 situando-se na escala de Likert entre a indecisão e a anuência, com coeficiente de variação igual a 34,99% em torno da média. Os dados apontam para uma percepção positiva dos pesquisados de que a adoção da estratégia de MP propicia a recuperação de parte do lucro perdido nas empresas associadas.

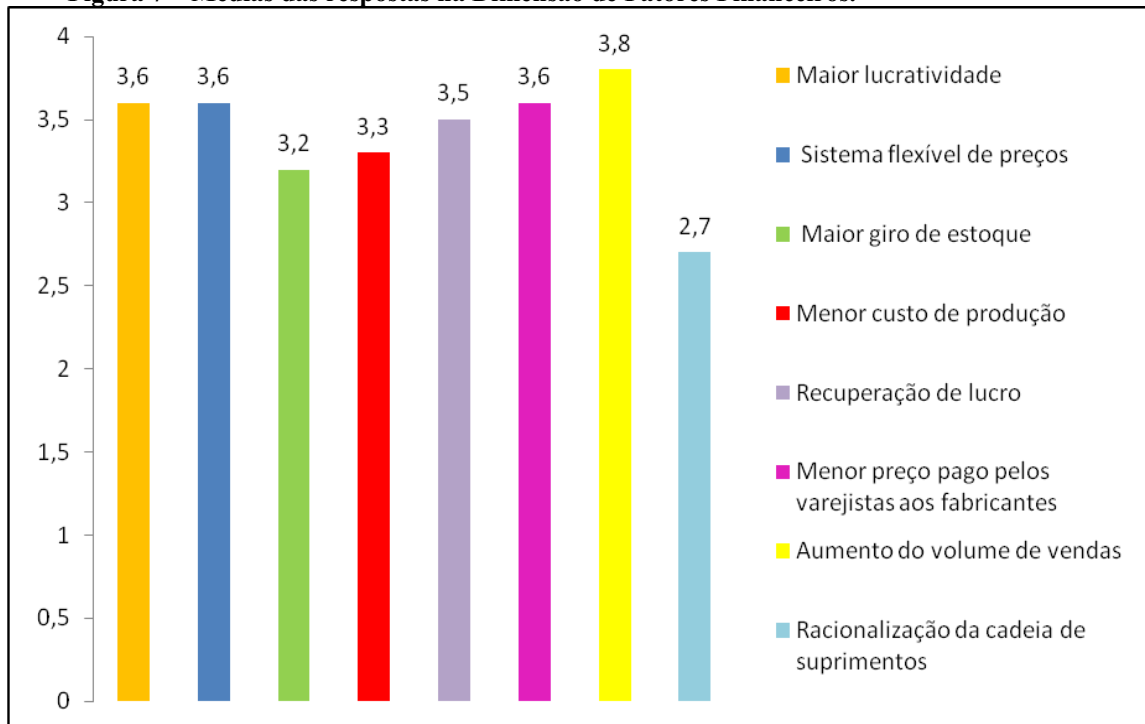
No que concerne ao *menor preço pago pelos varejistas aos fabricantes* pelos produtos comercializados sob marca própria, a média ponderada foi de 3,6 aproximando-se do escore 4 que significa tendência à concordância com a afirmativa, e coeficiente de variação de 31,58% demonstrando certo nível de homogeneidade das respostas, o que aponta esta variável também como vantagem da adoção de MP na percepção dos membros associados pesquisados.

A variável *aumento do volume de vendas* das empresas associadas, apresentou média dos respondentes de 3,8 demonstrando uma percepção positiva dos pesquisados quanto a afirmativa e o coeficiente de variação foi de 29,63%. Pode-se afirmar que, segundo a percepção dos respondentes, a adoção da estratégia de MP na rede Compre Mais propiciou um aumento do volume de vendas nas empresas investigadas.

Já no que se refere à *racionalização da cadeia de suprimentos* com a otimização de linhas e de estoque proporcionada pela adoção de marca própria, a média dos respondentes foi de 2,7 aproximando-se ao escore 3, o que significa uma percepção de indecisão por parte dos respondentes. O coeficiente de variação foi de 36,63% demonstrando certo grau de heterogeneidade nas respostas obtidas.

Para uma melhor visualização dos resultados obtidos na dimensão 2, referente aos fatores financeiros, as médias obtidas são apresentadas na Figura 7 a seguir:

Figura 7 – Médias das respostas na Dimensão de Fatores Financeiros.



Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A seguir, apresentam-se os resultados referentes à terceira dimensão estudada, que se refere aos fatores de Competitividade.

4.1.3.3 Dimensão 3: Fatores de Competitividade das empresas associadas

A dimensão *fatores de competitividade* se refere ao impacto da adoção da estratégia de MP quanto ao posicionamento e diferenciação das empresas associadas à Rede Compre Mais no mercado. Nesta dimensão foram analisadas cinco variáveis, quais sejam: (1) a *maior lealdade* do consumidor à loja como resultado da lealdade à marca própria; (2) *melhor posicionamento e diferenciação* em relação aos concorrentes; (3) *preços mais competitivos* proporcionados pela adoção de produtos sob marca própria; (4) *ampliação do leque de alternativas de marca* para o consumidor; e (5) estabelecimento de uma política “ganha x ganha” com fornecedores dos produtos de marca própria, *incentivando parcerias* de longo prazo. Essas variáveis encontram-se delineadas na Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Médias, Desvios-padrão e coeficientes de variação das variáveis da dimensão Competitividade.

Dimensão	Variáveis		Médias	σ	C.V
Fatores de Competitividade	Q16	Maior lealdade	3,5	1,1602	33,14%
	Q17	Melhor posicionamento e diferenciação	3,6	1,0818	29,69%
	Q18	Preços mais competitivos	4,1	1,0994	26,53%
	Q19	Ampliação do leque de marca	3,4	1,2224	35,65%
	Q20	Incentivo de parcerias	3,3	1,1507	34,27%
Média Geral			3,6		

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A variável *maior lealdade do consumidor à loja como resultado da lealdade à marca própria* obteve a média das respostas equivalente a 3,5 situando-se na escala de Likert entre a indecisão e a concordância. A média ponderada das respostas foi de 33,14% podendo ainda ser considerada como dados homogêneos, uma vez que se encontra dentro da margem considerada homogênea.

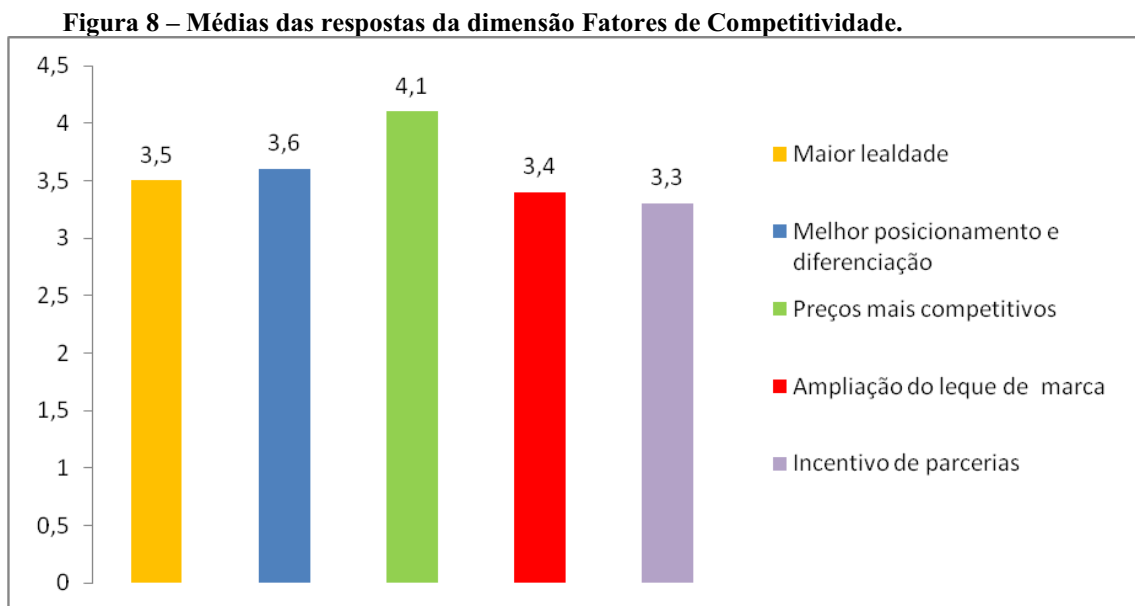
Quanto ao *melhor posicionamento e diferenciação em relação aos concorrentes*, a média ponderada das respostas foi de 3,6 aproximando-se do escore 4 que expressa concordância com a afirmativa, e apresentando coeficiente de variação de 29,69% o que demonstra homogeneidade das respostas dos pesquisados. Assim, nota-se que há uma tendência para uma percepção positiva de que a adoção de marca própria proporcionou melhor posicionamento e diferenciação no mercado.

No que tange aos *preços mais competitivos proporcionados pela adoção de produtos sob marca própria*, a média das respostas foi de 4,1 o que demonstra concordância dos gestores quanto a essa afirmativa. O coeficiente de variação foi de 26,53% em torno da média. Com isso, verifica-se que a rede possui produtos com preços mais competitivos, o que significa que os produtos com MP são ofertados a preços menores do que é comumente encontrado no mercado.

Já o item referente à *ampliação do leque de alternativas de marca para o consumidor* apresentou a média ponderada de respostas equivalente a 3,4 o que expressa indecisão dos respondentes. O coeficiente de variação foi de 35,65% indicando dispersão dos dados. Os respondentes posicionaram-se de forma neutra pelo fato do reduzido número de produtos cobertos por MP na rede, entretanto já deve ser considerado como uma opção a mais para o consumidor.

O item que diz respeito ao estabelecimento de uma política “ganha x ganha” com fornecedores dos produtos de marca própria, *incentivando parcerias* de longo prazo apresentou uma média de respostas igual a 3,3 expressando com isso, indecisão dos respondentes. O coeficiente de variação foi de 34,27%. Porém, essa percentagem ainda se encontra dentro da margem considerada como dados homogêneos.

As médias das respostas relacionadas à dimensão *competitividade* são ilustradas em conjunto na Figura 8:



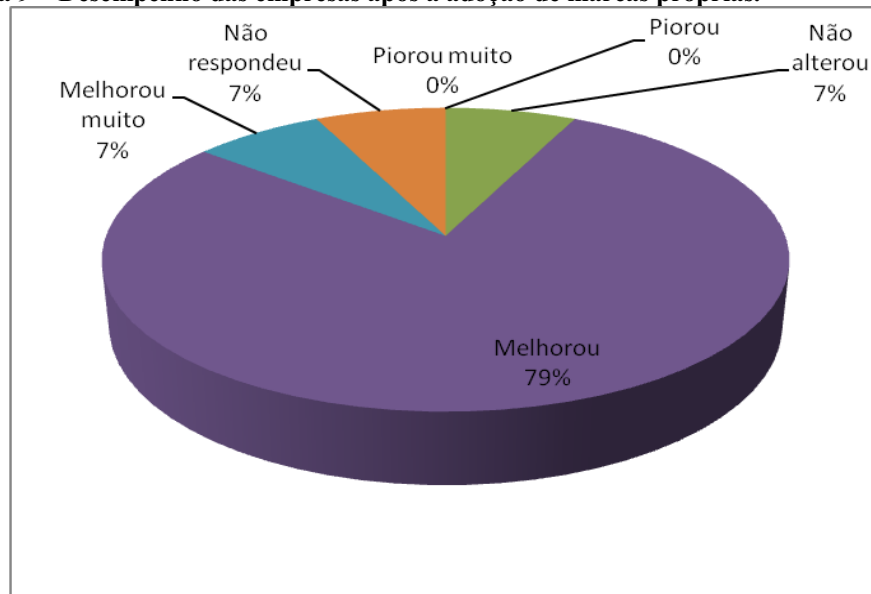
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Na sequência, apresenta-se o desempenho das empresas associadas à Rede Compre Mais após a adoção de marca própria.

4.2. DESEMPENHO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS DEPOIS DA ADOÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, a percepção dos gestores quanto ao desempenho dos seus negócios após a adoção de marcas próprias mostrou-se para uma das empresas (7%) como inalterável, para 11 empresas (79%) como tendo melhorado, e para uma delas (7%) como tendo melhorado muito seu desempenho. Apenas uma (7%) das empresas não respondeu a esse questionamento. A Figura 9 detalha melhor tais informações:

Figura 9 – Desempenho das empresas após a adoção de marcas próprias.



Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

De forma geral, as empresas avaliam como positiva a implementação de produtos com marca própria em seus negócios, o que pode ser interpretado como uma estratégia viável para que essas empresas alcancem vantagem competitiva.

No questionário foi disponibilizado um espaço para que os respondentes expressassem abertamente outras vantagens atreladas ao uso da marca própria em suas empresas e, caso existissem, colocassem também quaisquer desvantagens. Desta forma, a síntese das vantagens adicionais descritas pelos gestores respondentes se refere à possibilidade de escolha das embalagens, melhorando, assim, a percepção do produto, e também a impossibilidade de comparação de preço pelos consumidores, já que esse tipo de produto é exclusivo da loja.

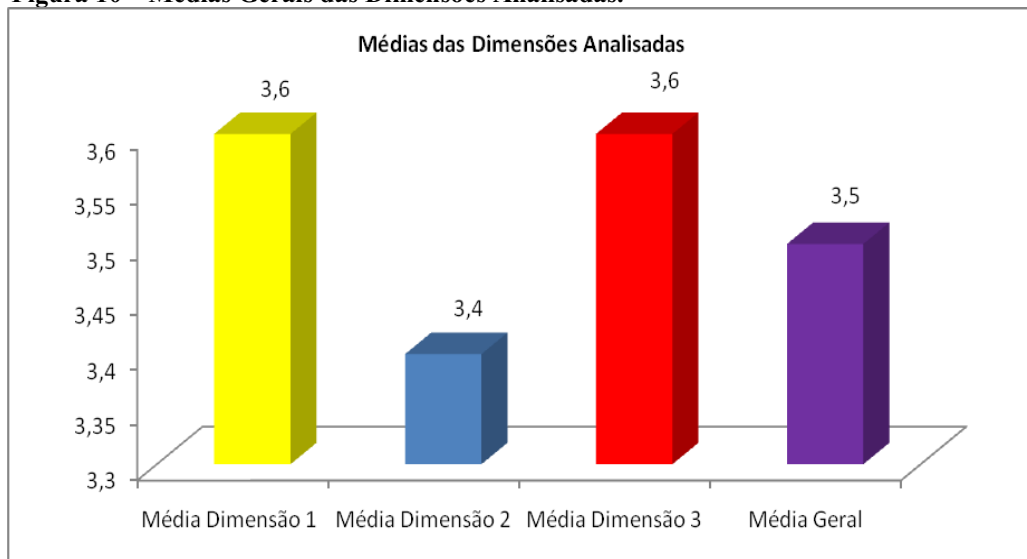
Já com relação às desvantagens que os gestores identificaram após a adoção de marcas próprias, verifica-se certa dificuldade para reposição de estoque quando se faz necessário, já que os fornecedores exigem altos volumes para produzir itens com marca própria, além da dificuldade de encontrar fornecedores que possam prover produtos com melhor qualidade. Os participantes levantam ainda a possibilidade de clientes ficarem insatisfeitos com a loja e não só com o produto, devido a algum problema nos itens com marca própria. Entretanto, lamentam a pequena quantidade de produtos com marca própria que possuem atualmente na rede, visto que suas vantagens são maiores que as desvantagens.

4.3. SÍNTESE DAS DIMENSÕES ANALISADAS E PROPOSTA DE MELHORIAS

Como mencionado na decorrer deste trabalho, o setor de varejo passou a investir no desenvolvimento da marca própria enquanto uma estratégia de diferenciação no mercado. Assim, a investigação conduzida aqui tencionou verificar se as vantagens atreladas à estratégia de marca própria se aplicavam no contexto da Rede Compre Mais de supermercados, segundo a percepção de seus associados, considerando que esta rede já faz uso dessa ferramenta de marketing há seis anos.

Observando a Figura 10, a qual apresenta as médias das dimensões analisadas sobre a percepção dos gestores em relação à adoção da estratégia de marcas próprias, verifica-se como média geral 3,5 situando-se, na escala de Likert adotada, entre o indeciso e o concordo. Conclui-se, portanto que os entrevistados mostram uma tendência para uma percepção positiva em relação às vantagens oferecidas pelas MPs na rede. Contudo, os resultados demonstram que há algumas variáveis que não estão sendo bem exploradas pela rede para que os associados as identifiquem como vantagens.

Figura 10 – Médias Gerais das Dimensões Analisadas.



Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A média geral das respostas na dimensão *aspectos políticos* foi de 3,6 mostrando uma tendência de percepção positiva das vantagens pesquisadas de acordo com a escala de Likert utilizada. Destaca-se que, nessa dimensão, das sete variáveis investigadas, apenas duas apresentam escores indecisos dos respondentes em afirmar se concordam ou não com as

vantagens oferecidas pelas marcas próprias da rede, a saber: a variável referente à absorção de todas as atribuições de promoção, comercialização e investimento de inventário pelo proprietário e aquela relacionada à redução do poder dos fornecedores em ditar margens.

Não obstante, as variáveis que fazem referência (1) ao aumento do valor agregado das empresas no mercado, (2) ao maior poder de barganha com fornecedores de marcas nacionais proporcionado pela estratégia de marcas próprias, (3) à melhor administração do mix de produtos, (4) ao aumento do controle sobre as promoções, bem como (5) à distribuição garantida e bons espaços nas gôndolas, possuíram uma avaliação positiva, com médias acima da média geral da dimensão.

Portanto, no que diz respeito à dimensão Política, fica clara a percepção positiva dos gestores quanto às vantagens obtidas em suas empresas associadas, em decorrência da estratégia de MP adotada pela rede Compre Mais.

Observando ainda a Figura 10, quanto aos *impactos financeiros* (Dimensão 2) proporcionados pelas MPs, constata-se que essa dimensão apresenta média de 3,4 ou seja, a maioria dos entrevistados estão indecisos quanto ao maior giro de estoque, ao menor custo de comercialização, como também quanto à racionalização da cadeia de suprimentos. Tais variáveis apresentam médias inferiores à média geral da dimensão.

As percepções positivas nessa dimensão se referem ao aumento na lucratividade, à flexibilidade nos preços, ao menor preço pago pelos varejistas aos fabricantes e ao aumento no volume de vendas.

Por fim, ainda com base na Figura 10, agora no que diz respeito às vantagens relativas aos aspectos de *competitividade* (Dimensão 3), tem-se uma média ponderada foi de 3,6 que mostra tendência para a concordância na escala de Likert. Verifica-se, através dos dados, que a maioria dos entrevistados percebe vantagens advindas da utilização de produtos com marca própria em seus supermercados no que se refere ao melhor posicionamento e diferenciação em relação aos concorrentes e aos preços mais competitivos.

Já as variáveis analisadas que fazem referência à maior lealdade, à ampliação do leque de marca para o consumidor e ao incentivo de parcerias de longo prazo com fornecedores apresentam médias abaixo da média geral da dimensão.

Os dados obtidos referentes às percepções dos associados à Rede Compre Mais sobre as vantagens das MPs confirmam o que foi visto na revisão da literatura: as marcas próprias possuem potencial para alavancar as empresas no mercado e podem proporcionar para os

varejistas posicionamento estratégico. Os resultados demonstram que as vantagens melhor avaliadas se concentram nas dimensões de fatores Políticos e Competitivos.

No que se refere às propostas de melhorias na gestão estratégica de marcas próprias da Rede Compre Mais, recomenda-se a mudança, o mais rápido possível, da marca utilizada pela rede, visto que, empresa não possui o registro da marca utilizada, o que significa que a empresa corre risco de ser processada judicialmente, acusada de desvio de clientela, sendo obrigada a pagar indenização por danos morais, além de precisar alterar a Razão Social na Junta Comercial e na Receita Federal (CNPJ) e, com isso, mudar todo o material impresso da rede, alterar a pintura dos carros, alterar o anúncio na lista telefônica, mudar a fachada da sede e das 24 lojas associadas e ainda avisar a todos os clientes da mudança de nome. Com a mudança da marca utilizada pela Rede Compre Mais a empresa evitara os processos legais, caso a detentora legal da marca recorra judicialmente, assumindo, conseqüentemente, apenas os custos da substituição de marca. Sugere-se também, posteriormente, a expansão da linha de produtos com MPs, visto o impacto positivo que a mesma gera para a empresa.

CAPÍTULO 5

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi constituído a partir da percepção do crescente aumento do uso de marcas próprias no setor de varejo, juntamente com a possibilidade de crescimento dos supermercadistas. Assim, o objetivo formulado visou identificar a percepção dos gestores de empresas pertencentes a uma rede de pequenos varejistas quanto às vantagens competitivas alcançadas em seus negócios decorrentes do uso da estratégia de MPs. Portanto, respondendo à problemática da pesquisa, que consiste em qualificar tal percepção, os dados revelam uma percepção positiva dos gestores associados à Rede Compre Mais.

No que se refere aos objetivos específicos, estes foram atingidos conforme o estudo foi sendo constituído. Quanto ao primeiro dos objetivos específicos, que diz respeito à caracterização do processo de desenvolvimento de marcas próprias na rede investigada, verificou-se que há cerca de seis anos a Rede Compre Mais implementou a estratégia de marcas próprias em suas empresas, tencionando obter diferencial competitivo no mercado. Tal marca, cuja natureza refere-se à *marca de produto*, é utilizada para distinguir produtos de outros idênticos, semelhantes ou afins, que se apresenta na forma *mista*, uma vez que é caracterizada pela presença combinada de elementos nominativos e figurativos. Já em relação à sua tipologia, a marca enquadra-se em *produto com nome da loja como marca*. Atualmente, a Rede Compre Mais possui seis produtos ofertados com a marca própria Rede Compre Mais, sendo eles: biscoitos (Coquinho, Maria e Maizena), feijão carioquinha tipo 1, lã de aço, arroz parbolizado tipo 1, açúcar e o floco de milho, para os quais o posicionamento adotado é o “preço intermediário”.

O segundo objetivo específico, por sua vez, consistiu em detectar as vantagens do desenvolvimento da estratégia de marcas próprias nas empresas varejistas investigadas, a partir da percepção dos gestores. Assim, na análise referente à Dimensão Política, das sete vantagens investigadas, cinco foram pontuadas como mais significativas, quais sejam: o aumento do valor agregado das empresas no mercado ao maior poder de barganha com fornecedores de marcas nacionais proporcionado pela estratégia de marcas próprias; a melhor

administração do mix de produtos; o aumento do controle sobre as promoções; bem como a distribuição garantida e bons espaços nas gôndolas para os produtos com MPs.

No exame dos dados referentes à *dimensão financeira*, cinco das oito vantagens pontuadas foram identificadas com percepções positivas: o aumento na lucratividade; a flexibilidade nos preços; a recuperação do lucro perdido pela competição com outras marcas tradicionais; o menor preço pago pelos varejistas aos fabricantes; e o aumento no volume de vendas.

No que tange à *dimensão competitividade*, das cinco vantagens levantadas, apenas duas delas foram bem avaliadas, correspondendo ao melhor posicionamento e diferenciação em relação aos concorrentes e aos preços mais competitivos.

Observa-se nas vantagens adicionais descritas pelos gestores que a implementação de produtos com MPs possibilita a escolha das embalagens, melhorando, assim, a percepção dos produtos, e também impede a comparação de preço pelos consumidores, já que esse tipo de produto é exclusivo da loja.

Pode-se concluir, tomando como base as informações anteriores, que a adoção de marcas próprias possibilita vantagens importantes nas três dimensões analisadas. No que se refere ao *desempenho das empresas associadas depois da adoção de marca própria*, 79% afirmam ter melhorado, o que pode ser interpretado com uma estratégia viável para que essas empresas alcancem vantagem competitiva.

O terceiro objetivo específico consiste em descrever possíveis desvantagens atreladas ao uso de marca própria tais como percebidas pelos varejistas investigados. Os gestores descrevem certa dificuldade para reposição de estoque quando necessário se faz, já que os fornecedores exigem altos volumes para produzir itens com marca própria, além da dificuldade de encontrar fornecedores que possam prover produtos com melhor qualidade. Os respondentes levantam ainda a possibilidade de clientes ficarem insatisfeitos com a loja e não só com o produto, devido a eventuais problemas nos produtos com marca própria, embora lamentem a pequena quantidade de produtos com marca própria que possuem atualmente na rede, visto que suas vantagens são maiores que as desvantagens.

Por fim, o quarto objetivo específico se destina a propor melhorias na gestão estratégica de marcas próprias na rede investigada. São inúmeras as vantagens atreladas à adoção de marcas próprias, conquanto as empresas assumam determinados riscos a essa

decisão. Os resultados obtidos a partir do desenvolvimento da pesquisa destacam *vantagens, desvantagens, riscos e recomendações* para a Rede Compre Mais.

A grande vantagem é que, num mercado cada vez mais dinâmico, a Rede Compre Mais encontrou uma estratégia que pode gerar vantagem competitiva, caso saiba explorá-la, evidentemente, acertando no portfólio de marcas próprias e nos posicionamentos adotados para elas. Quanto às desvantagens identificadas, verifica-se a falta de exploração dos produtos com marca própria, além da visão limitada de alguns parceiros.

Uma das conclusões a que foi possível chegar refere-se ao risco que a Rede Compre Mais está correndo pelo fato de ter construído uma imagem perante os consumidores que não lhe assegura de nenhum direito legal. Através das informações adquiridas na entrevista com o Diretor da rede, foi possível verificar que a marca utilizada pela rede já possui um proprietário perante a lei, o que significa que a empresa corre risco de ser processada judicialmente, acusada de desvio de clientela, sendo obrigada a pagar indenização por danos morais, além de precisar alterar a Razão Social na Junta Comercial e na Receita Federal (CNPJ) e, com isso, mudar todo o material impresso da rede, alterar a pintura dos carros, alterar o anúncio na lista telefônica, mudar a fachada da sede e das 24 lojas associadas e ainda avisar a todos os clientes da mudança de nome. Portanto, recomenda-se como proposta de melhoria para a Rede Compre Mais a mudança, o mais rápido possível, da marca utilizada pela rede, para que assim evitem-se os processos legais, caso a detentora legal da marca recorra judicialmente, assumindo, conseqüentemente, apenas os custos da substituição de marca. Sugere-se também, posteriormente, a expansão da linha de produtos com MPs.

Quanto às contribuições desta pesquisa, pode-se pertinentemente afirmar que os resultados obtidos aqui possibilitam o preenchimento das lacunas existentes sobre o assunto e contribuem com informações sobre a realidade de empresas que adotam produtos com marcas próprias, devido à escassez de trabalhos que contemplem tal assunto. Ademais, o presente trabalho pode servir de incentivo para que outros pesquisadores trabalhem com maior profundidade no tema.

Contudo, convém ressaltar que o estudo contou com certas limitações, como o fato de oito dos gestores associados à Rede Compre Mais não terem respondido ao questionário, o que impossibilitou uma avaliação mais precisa da percepção dos gestores da rede. Ademais, não foi possível realizar a aplicação da pesquisa junto aos clientes da Rede Compre Mais, o que possibilitaria verificar a percepção da clientela e comparar a percepção dos gestores com

a dos consumidores. Desta forma, sugere-se para estudos futuros a análise da percepção dos consumidores da rede, quanto aos produtos cobertos por marca própria, validando ou não as vantagens percebidas pelos gestores.

REFERÊNCIAS

APPOLLO UNTERLEIDER, JORGE ANTONIO; DAMACENA, CLÁUDIO. **Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil**. Revista de Administração Mackenzie, vol. 7, núm. 3, 2006, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, Brasil

Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO), disponível em: <http://www.abmapro.org.br/page/index.asp>, acessado em 21. 02. 2012.

BARROS, A. J. da S.; LEFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. 1. ed. – 4. reimpr.-São Paulo: Atlas, 2009.

CHURCHILL, G. A. JR.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução BARTALOTTI, C. C.; MOREIRA, C. K. São Paulo: Saraiva, 2000.

COUGHALAN, A. T.; ANDERSON. E.; STEN. L. W.; EL-ANSARY. A. I. **Canais de Marketing e distribuição**. Trad. SIMONINI. L. – 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DELLOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Análise setorial varejo**. Um setor em grandes transformações. Consultoria, 2009.

Gestão de Marketing – Coordenação Sergio Roberto Dias, Vários autores – São Paulo: Saraiva, 2003.

Guia básico de marcas – Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução ROSENBERG, M.; FERNANDES, B. R.; FREIRE. C. revisão técnica: SANTOS, D. G. dos. 12 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução YAMAGAMI. C; revisão técnica SANTOS, D. G. dos. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Lei Brasileira de Propriedade Intelectual nº9609 de 19 de fevereiro de 1998

OLIVEIRA, R. N. A. de. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2. ed. atual.- Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

Pesquisa Anual de Comércio (PAC, 2009). Disponível em: www.ibge.gov.br, acessado em: 10. 02. 2012.

SANTOS, S. C. dos; CAMPOMAR. M. C.; TOLEDO, G. L. **Marcas Próprias no Varejo: Evolução, Estratégias e Desafios**. XIII Semead – Seminários em administração. 2010.

TAVARES, M.C. **Gestão de marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbara, 2008.

TOILLER, A. L. **Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12^a Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Dados gerais da Empresa

Razão Social: _____ Nome Fantasia: _____
 Endereço da sede: _____
 Setor: _____ Número de associados: _____
 Nome do entrevistado: _____
 Cargo do entrevistado: _____
 A empresa autoriza a publicação do seu nome? () Sim () Não

Roteiro de Entrevista

Quanto à adoção da estratégia de marcas próprias

1. Quantos e quais são os produtos ofertados com marca própria pela empresa?
2. O que levou a empresa a adotar o desenvolvimento desse tipo de estratégia?
 - () Forma de sobrevivência e permanência no mercado
 - () Proporcionar diferencial competitivo
 - () Proporcionar aumento nas vendas
 - () Outros, Especifique:
3. A partir de quando a empresa atentou para a utilização dessa ferramenta de marketing?
4. Quais foram os fatores que impulsionaram o gestor da rede a adotar esse tipo de estratégia?
5. A empresa é proprietária do registro da marca?
6. Optando pela estratégia de marcas próprias, a empresa poderá ainda na gestão das suas marcas escolher entre diferentes tipos de estratégia a mais adequada para posicionar a sua marca. Existem basicamente três tipos de posicionamento sugeridos para construir as MPs quanto à qualidade e ao preço. Qual foi adotado pela empresa?
 - () Posicionamento “menor preço”
 - () Posicionamento de “preço intermediário”
 - () Posicionamento “Premium”
7. Como você avalia o impacto da adoção da estratégia de Marca Própria para a o desempenho competitivo da Rede Compre Mais?
8. A rede considera sua marca como um dos principais ativos da empresa?

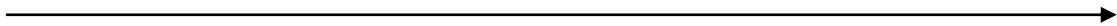
APÊNDICE B**Dados gerais da Empresa**

Razão Social: _____
Nome Fantasia: _____
Tempo de Fundação da Empresa: _____
Tempo de participação na Rede: _____
Endereço da sede: _____

Questionário de pesquisa para identificação da percepção dos gestores em relação à adoção da estratégia de marcas próprias.

Nas assertivas abaixo, quanto ao processo de adoção da estratégia de Marca Própria pela Rede Compre Mais, marque o seu grau de concordância, segundo a escala de Likert de 1 a 5.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) Indeciso (4) Concordo (5) Concordo Totalmente



Assertiva	Grau de Concordância					Comentários Adicionais
1. A adoção da estratégia de marca própria na Rede Compre Mais propiciou um aumento no valor agregado da minha empresa no mercado.	1	2	3	4	5	
2. O desenvolvimento da estratégia de marcas próprias na rede proporcionou maior poder de barganha com fornecedores de marcas nacionais.	1	2	3	4	5	
3. A opção por marcas próprias melhorou a administração do mix de produtos	1	2	3	4	5	
4. A criação de marcas próprias aumentou o controle sobre as promoções.	1	2	3	4	5	
5. Com a adoção das marcas próprias o varejo absorve todas as atribuições de promoção, comercialização e investimentos de inventário.	1	2	3	4	5	
6. Os produtos com marcas próprias da Rede Compre Mais possuem distribuição garantida e bons espaços nas gôndolas da minha empresa.	1	2	3	4	5	
7. O desenvolvimento de produtos com marcas próprias reduziu o poder dos fornecedores em ditar margens para os associados da Rede.	1	2	3	4	5	
8. A estratégia de marcas própria alavancou a lucratividade relacionada com os menores custos de desenvolvimento, produção, propaganda, promoção e distribuição na Rede.	1	2	3	4	5	
9. A adoção das marcas próprias possibilitou à Rede Compre Mais manter um sistema flexível de preços.	1	2	3	4	5	
10. Através das marcas próprias foi possível o maior giro de estoque na minha empresa.	1	2	3	4	5	
11. A partir do desenvolvimento das marcas próprias os recursos investidos na comercialização pelo varejo custam menos do que para o fabricante tradicional.	1	2	3	4	5	
12. Os produtos com marcas próprias permitiu obter parte do lucro perdido pela competição com outras marcas tradicionais.	1	2	3	4	5	
13. A adoção das marcas próprias possibilitou aos varejistas pagar um menor preço aos fabricantes pelos produtos comercializados sob	1	2	3	4	5	

marcas próprias.						
14. O desenvolvimento de marcas próprias possibilitou o aumentar o volume de vendas da minha empresa.	1	2	3	4	5	
15. Com a adoção de produtos com marcas próprias foi possível a racionalização da cadeia de suprimentos (otimização de linhas e estoque).	1	2	3	4	5	
16. A adoção dos produtos com marcas próprias gerou maior lealdade do consumidor à loja como resultado da lealdade à marca própria.	1	2	3	4	5	
17. Através do desenvolvimento das marcas próprias foi possível verificar melhor posicionamento e diferenciação em relação aos concorrentes.	1	2	3	4	5	
18. A adoção de marcas próprias pela Rede Compre Mais proporcionou preços mais competitivos.	1	2	3	4	5	
19. Com a adoção das marcas próprias houve a ampliação do leque de alternativas de marca para o consumidor.	1	2	3	4	5	
20. O desenvolvimento da estratégia de marcas próprias pela Rede Compre Mais possibilitou o estabelecimento de uma política “ganha x ganha” com os fornecedores dos produtos de marca própria, incentivando parcerias de longo prazo.	1	2	3	4	5	

21. Descreva se houver as principais **vantagens e desvantagens** percebidas por você em relação à adoção de marcas próprias na sua empresa.

Vantagens	Desvantagens

22. Avalie o desempenho do seu negócio após a adoção de marcas próprias:

() Piorou muito () Piorou () Não alterou () Melhorou () Melhorou muito