

**POLÍTICA DE MARCAS PRÓPRIAS: CONFRONTANDO PROPOSTAS DO
VAREJISTA E DE SEUS FORNECEDORES**

Juliana Sarué Szechtman

Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Mestrado em Administração

Orientadora: Letícia Moreira Casotti, D.Sc.

Rio de Janeiro
2002

Ao meu avô Schlomo,
com muitas saudades.

AGRADECIMENTOS

À professora Letícia Casotti, pela exemplar orientação e por toda a ajuda durante o trabalho de tese, sem a qual não seria possível seguir adiante.

Às professoras Angela da Rocha e Angela Moulin, pelas contribuições finais para a melhoria do meu estudo.

À minha querida família, especialmente aos meus pais, Marcio e Sofia, e à minha irmã, Luiza, por todo apoio, amor, carinho e incentivo que sempre me deram ao longo da vida.

Ao meu Vitor, por estar sempre ao meu lado, desde a época das aulas do Coppead.

Às minhas amigas Patrícias, por todo incentivo que me deram ao longo da tese, desde a idéia para o tema de pesquisa, surgida durante uma sessão de estudo em grupo.

Aos executivos entrevistados, por toda ajuda e compreensão da importância das suas informações para o resultado do meu trabalho.

E aos funcionários, professores e alunos do Coppead, por terem feito dos meus anos de estudo os mais agradáveis possíveis.

POLÍTICA DE MARCAS PRÓPRIAS: CONFRONTANDO PROPOSTAS DO VAREJISTA E DE SEUS FORNECEDORES

Juliana Sarué Szechtman

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof. Letícia Moreira Casotti – D.Sc. – COPPE/UFRJ - Orientadora

Prof. Angela Maria Cavalcanti da Rocha – Ph.D.- IESE

Prof. Angela Moulin S. Penalva Santos – D.Sc. - USP

Rio de Janeiro

2002

Szechtman, Juliana Sarué.

Política de Marcas Próprias: Confrontando Propostas do Varejista e de seus Fornecedores. Juliana Sarué Szechtman. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

xi, 152p. ; il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, 2002.

1. Marca Própria - Tese. 2. Varejo - Tese. 3. Marketing – Tese.

I. Título. II. Tese (Mestr. – UFRJ/COPPEAD)

Szechtman, Juliana Sarué. **Política de Marcas Próprias: Confrontando Propostas do Varejista e de seus Fornecedores**. Orientadora: Leticia Moreira Casotti. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002. Dissertação (Mestrado em administração).

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a adoção de uma política de marcas próprias no setor supermercadista brasileiro. Através de estudos de casos de uma rede varejista e de três de seus fornecedores, buscou-se levantar as principais vantagens e desvantagens desta política e as mudanças ocorridas no relacionamento varejista/fornecedor após adoção de um programa de marcas próprias, além de compreender as principais decisões relativas ao composto de marketing.

Após a análise dos casos descritos, pode-se observar que a adoção de uma política de marcas próprias vem ganhando cada vez mais importância na estratégia do varejista entrevistado, que declara como principal objetivo a fidelização de seus clientes. Os fabricantes, apesar de apresentarem algumas desvantagens neste estratégia, concordam que o relacionamento com o varejista ficou mais forte após a sua participação no programa de marcas próprias. Há ainda algumas discordâncias entre os três fabricantes entrevistados em relação às vantagens de uma política de marcas próprias. Enquanto alguns possuem uma visão mais otimista, outros ainda vêem a marca do varejista com alguma desconfiança quanto ao poder que parecem estar conquistando no cenário das marcas.

Szechtman. Juliana Sarué. **Política de Marcas Próprias: Confrontando Propostas do Varejista e de seus Fornecedores**. Orientadora: Leticia Moreira Casotti. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002. Dissertação (Mestrado em administração).

ABSTRACT

The objective of this work was to analyze the adoption of a private label policy in the supermarket sector. Through case studies of a retail chain and three of its suppliers, this work presents the main advantages and disadvantages of this policy, as well as changes in the retailer/supplier relationship occurred after the adoption of private label. Also, main decisions upon marketing mix have been highlighted.

After analyzing these cases, it can be observed that the adoption of private label may be viewed as a policy of increasing importance in the retailer's strategy with the main objective of customers retaining. Although presenting some disadvantages in this strategy, the suppliers agree that the relationship with the retailer has become stronger after its participation in the private label policy. There are some disagreements among the three suppliers related to the advantages of a private label policy. While some manufacturers have a more optimistic vision, others still see the retailer's brand with some caution due to the power that they seem to be achieving in brand's scenario.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Funções de uma marca para compradores e vendedores

Figura 2: Estágios de desenvolvimento da marca

Figura 3: Diferença entre imagem, identidade e posicionamento de marca

Figura 4: Participação de marcas próprias em alguns países

Figura 5: Movimento de aquisições do mercado brasileiro de supermercados

Figura 6: Organização com maior número de categorias de produtos de marcas próprias

Figura 7 : Crescimento das marcas próprias no último ano

Figura 8: A divisão de valor agregado entre fabricantes e distribuidores

Figura 9: Opinião de consumidores sobre produtos com marca própria no Brasil
(em %)

Figura 10: Fatores determinantes de sucesso das marcas próprias

Figura 11: Vantagens e desvantagens da marca própria para fabricantes e varejistas (revisão de literatura)

Figura 12: Quadro conceitual

Figura 13: Vantagens e desvantagens da marca própria para fabricantes e varejistas (estudos de caso)

SUMÁRIO

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 O CENÁRIO DO VAREJO BRASILEIRO	1
1.2 OBJETIVOS E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	3
1.3 ESTRUTURA DA TESE	4
Capítulo 2 - REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1 MARCAS	6
2.1.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA MARCA	6
2.1.2 VALOR DA MARCA	10
2.1.3 IMAGEM E IDENTIDADE DE MARCA.....	13
2.1.4 POSICIONAMENTO DE MARCA.....	16
2.2 MARCAS PRÓPRIAS.....	18
2.2.1 CONCEITO DE MARCA PRÓPRIA	18
2.2.2 MARCAS PRÓPRIAS EM OUTROS PAÍSES	20
2.2.3 MARCAS PRÓPRIAS NO BRASIL	25
2.3 OS TRÊS COMPONENTES.....	34
2.3.1 CONSUMIDORES.....	35
2.3.2 FABRICANTES	39
2.3.3 VAREJISTAS	44
2.3.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS	51
2.4 QUADRO CONCEITUAL.....	52
Capítulo 3 - METODOLOGIA	55
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	55
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	56
3.3 SELEÇÃO DE SUJEITOS E COLETA DE DADOS.....	58
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	58
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	59
Capítulo 4 - ESTUDO DOS CASOS.....	61
4.1 CASO SENDAS	61
4.1.1. A EMPRESA	61
4.1.1.1 Histórico	62
4.1.1.1 Dados da empresa	63
4.1.2 MARCAS PRÓPRIAS.....	65
4.1.2.1 Origem do programa de marcas próprias Sendas.....	65
4.1.2.2 Produtos comercializados com marca própria Sendas.....	67
4.1.2.3 Estratégia de marca própria: objetivos e vantagens.....	69
4.1.2.4 Seleção dos produtos.....	71
4.1.2.5 A escolha dos fornecedores	73
4.1.2.6 Relacionamento com o fabricante	74
4.1.2.7 Consumidores	77
4.1.2.8 Marketing Mix da marca própria Sendas	78
4.1.2.9 Resultados e perspectivas	83
4.2 CASO COSTA SUL.....	85
4.2.1 A EMPRESA	85
4.2.1.1 Público-alvo	86
4.2.2 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA	87
4.2.2.1 Vantagens e desvantagens	88

4.2.2.2	Relacionamento industria x varejo.....	90
4.2.2.3	Marketing Mix dos produtos marca própria	91
4.2.2.4	Resultados e perspectivas	95
4.3	CASO REZENDE	96
4.3.1	A EMPRESA	96
4.3.1.1	Público-alvo	96
4.3.2	DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA	97
4.3.2.1	Vantagens e desvantagens	99
4.3.2.2	Relacionamento indústria x varejo.....	101
4.3.2.3	Marketing Mix dos produtos marca própria	102
4.3.2.4	Resultados e perspectivas	104
4.4	CASO LIMPPANO.....	106
4.4.1	A EMPRESA	106
4.4.1.1	Público-alvo	107
4.4.2	DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA ..	107
4.4.2.1	Vantagens e desvantagens	109
4.4.2.2	Relacionamento indústria x varejo.....	110
4.4.2.3	Marketing Mix dos produtos marca própria	111
4.4.2.4	Resultados e perspectivas	115
Capítulo 5	- ANÁLISE DOS CASOS	116
5.1	DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA	116
5.1.1	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA MARCA PRÓPRIA.....	117
5.1.1.1	Quadro Resumo	121
5.1.2	RELACIONAMENTO INDÚSTRIA X VAREJO	122
5.1.3	MARKETING MIX DOS PRODUTOS MARCA PRÓPRIA.....	125
5.1.3.1	Produto.....	125
5.1.3.2	Promoção e distribuição	127
5.1.3.3	Preço	128
5.1.4	RESULTADOS E PERSPECTIVAS	129
Capítulo 6	– CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
6.1	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	136
REFERÊNCIAS	BIBLIOGRÁFICAS	138
ANEXO 1:	ROTEIRO DE ENTREVISTA DO VAREJISTA	143
ANEXO 2:	ROTEIRO DE ENTREVISTA DO FABRICANTE	149

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

1.1 O CENÁRIO DO VAREJO BRASILEIRO

Na década de 90, o cenário do varejo supermercadista brasileiro sofreu fortes transformações, decorridas das mudanças estruturais pelas quais a economia passou. A partir de 1990, com o processo de abertura do mercado, novos entrantes estrangeiros surgiram no País. Estes novos entrantes eram tanto fabricantes de produtos concorrentes dos nacionais quanto redes de supermercados.

Um marco para a economia brasileira foi a implantação do Plano Real, em 1994. Com a estabilidade econômica e o fim das altas taxas inflacionárias, houve um aumento no poder de compra da população e uma mudança nos seus hábitos de consumo. Por não ter o seu dinheiro sendo desvalorizado ao longo do mês, não havia mais a necessidade de concentrar os gastos logo após o recebimento do salário. Conseqüentemente, o consumidor passou a ir mais vezes ao supermercado, gerando um incremento nas vendas do setor.

Com a crescente oferta de produtos, tanto nacionais quanto estrangeiros, o consumidor brasileiro passou a ser mais exigente em relação à qualidade e, principalmente, ao preço. Ele passou a poder escolher entre as milhares de marcas existentes, aumentando a competição entre elas.

A estabilidade e o aumento do consumo atraíram mais empresas estrangeiras para o País, gerando novas mudanças no processo de internacionalização do varejo. É neste cenário varejista que começaram a ser mais desenvolvidos no Brasil os programas de marcas próprias já existentes na indústria supermercadista mundial. A adoção desta estratégia no Brasil foi possivelmente impulsionada pela entrada de redes de supermercados já adeptas desta prática nos seus países de origem.

Outro aspecto a ser levantado sobre o setor supermercadista brasileiro é a sua concentração em poucas redes, o que parece gerar um alto poder de barganha dos varejistas em relação aos fornecedores. A introdução de uma política de marcas próprias pode ser facilitada ou ainda reforçada em um ambiente em que o varejo tem aumentado seu poder de mercado.

A marca própria pode ser definida como um “produto industrializado e embalado para ser comercializado exclusivamente por uma organização varejista ou atacadista que leve uma marca fantasia ou a assinatura da sua própria cadeia” (SILVEIRA, 1997, p. 15). A utilização de marca própria ocorre quando um varejista compra produtos de um fabricante para colocar neles a sua própria marca e revendê-los ao consumidor final.

De acordo com Gonzalis (1997), antigamente, a principal preocupação dos varejistas era minimizar os custos de produção da marca própria, oferecendo ao consumidor produtos com embalagens pouco trabalhadas e sem apelo de marketing, garantindo um preço mais competitivo. No entanto, como o consumidor percebia estes produtos como de qualidade duvidosa, este conceito de produto vem sendo descontinuado.

Para Souza (1993), houve uma mudança de posicionamento das marcas próprias; enquanto antigamente elas competiam apenas em preço, hoje em dia elas são melhor trabalhadas, pois, além de se destacarem pela qualidade, possuem embalagem bem desenhada para se tornar atrativa para o consumidor. Segundo Batra e Sinha (2000), apontando para este novo conceito, a alta qualidade é mais importante na determinação do sucesso de uma marca própria do que uma política de preços baixos.

Silveira (1997) conclui que as mudanças ocorridas na década de 90 tornaram o consumidor brasileiro mais exigente em relação ao binômio qualidade x preço, abrindo espaço para as marcas próprias. Estes produtos já apresentavam um preço de 15% a 30% inferior ao líder, além de fortes mudanças em relação à qualidade e ao apelo de marketing nas embalagens e na comunicação. Assim, a percepção destes produtos para o consumidor mudou, eles não eram mais

vistos como produtos de segunda linha, mas sim como bons produtos por um preço mais acessível.

1.2 OBJETIVOS E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo pretende fornecer informações sobre esta nova e crescente tendência no varejo brasileiro: a política de marcas próprias. Através da análise de um caso de uma rede supermercadista nacional e de três de seus fornecedores de marca própria, procurou-se responder a questões relacionadas aos objetivos e vantagens que levam as empresas a adotar esta política, levantando também as suas desvantagens. Buscou-se estudar as decisões do varejista sobre o marketing mix dos produtos de marca própria. Além disso, procurou-se entender o relacionamento varejista x fornecedor e as mudanças ocorridas, tanto na visão do varejista quanto na dos fornecedores.

De acordo com os autores estudados, a marca própria vem ganhando cada vez mais importância no varejo nacional. Segundo Blecher (2000), o número de itens embalados com a marca do varejo mais que dobrou de 1999 para o início de 2002, atingindo 12.854 itens neste período. Barcellos (2000) apresenta um estudo da AC Nielsen que cita que, no ano de 2000, o número de itens de produtos com a marca do varejo aumentou 85% e o número de estabelecimentos que adotam esta política cresceu 37%. De acordo com o estudo, se o ritmo continuar, em 2003 as marcas próprias podem responder por 14% das vendas dos supermercados.

Lukianocenko (2000) cita que, em 1999, segundo estudo realizado pela ACNielsen, as 10 maiores redes no País tiveram 5% de suas vendas provenientes de marcas próprias e as varejistas de menor porte registraram 3% de participação no mesmo ano. Para 2003, a expectativa deste estudo é que as 10 maiores cadeias atinjam 21% de suas vendas com produtos de marcas próprias e nos demais supermercadistas elas possuam 5% de participação. Já Blecher (2002) apresenta números que apontam que, no início de 2002, as marcas próprias respondiam por 6% das vendas dos supermercados, com

previsão de crescimento para 17% em 2003, quando movimentarão 7,9 bilhões de reais.

Para estudar essa tendência, foi escolhido o caso Sendas, por se tratar de um caso de sucesso de implementação de um programa de marca própria no mercado nacional, despontando como a rede líder em vendas dos produtos de marca própria. Além de analisar o varejista, foram também analisados três fornecedores de marca própria Sendas: a Costa Sul, fabricante de pescados congelados, a Rezende SA Álcool e Açúcar, fabricante de álcool e açúcar e a Limppano, fabricante de produtos de limpeza.

A Sendas é uma grande rede brasileira de supermercados que se destaca por adotar, desde 1994, uma forte política de marca própria. A empresa se diferencia neste aspecto por utilizar a sua própria marca em seus produtos, ao contrário de algumas outras redes, que utilizam marcas independentes, com nome fantasia.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

O trabalho foi dividido em seis capítulos, cada um com um enfoque.

No segundo capítulo foi elaborada uma revisão de literatura, nacional e internacional, onde conceitos de marca e de marcas próprias são apresentados. Dentro da marca própria, além da sua contextualização no cenário mundial e nacional, são destacados estudos relacionados a três importantes componentes: o consumidor, o fornecedor e o varejista.

No capítulo três, é apresentada a metodologia utilizada: o estudo de caso. Nesta seção, são discutidas suas vantagens e limitações.

Dentro do capítulo quatro, são descritos os quatro estudos de caso realizados para esta pesquisa: do varejista Sendas e de três de seus fornecedores de marcas próprias: Costa Sul, Rezende e Limppano. Dentro de cada caso, são levantadas questões relacionadas às vantagens e desvantagens de uma

política de marca própria, o relacionamento indústria x varejo e o marketing mix dos produtos com a marca do varejista.

Já no quinto capítulo é apresentada a análise dos casos, buscando confrontar as principais questões relativas aos itens estudados no capítulo anterior.

Finalmente, no último capítulo, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e algumas sugestões para estudos futuros.

Capítulo 2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MARCAS

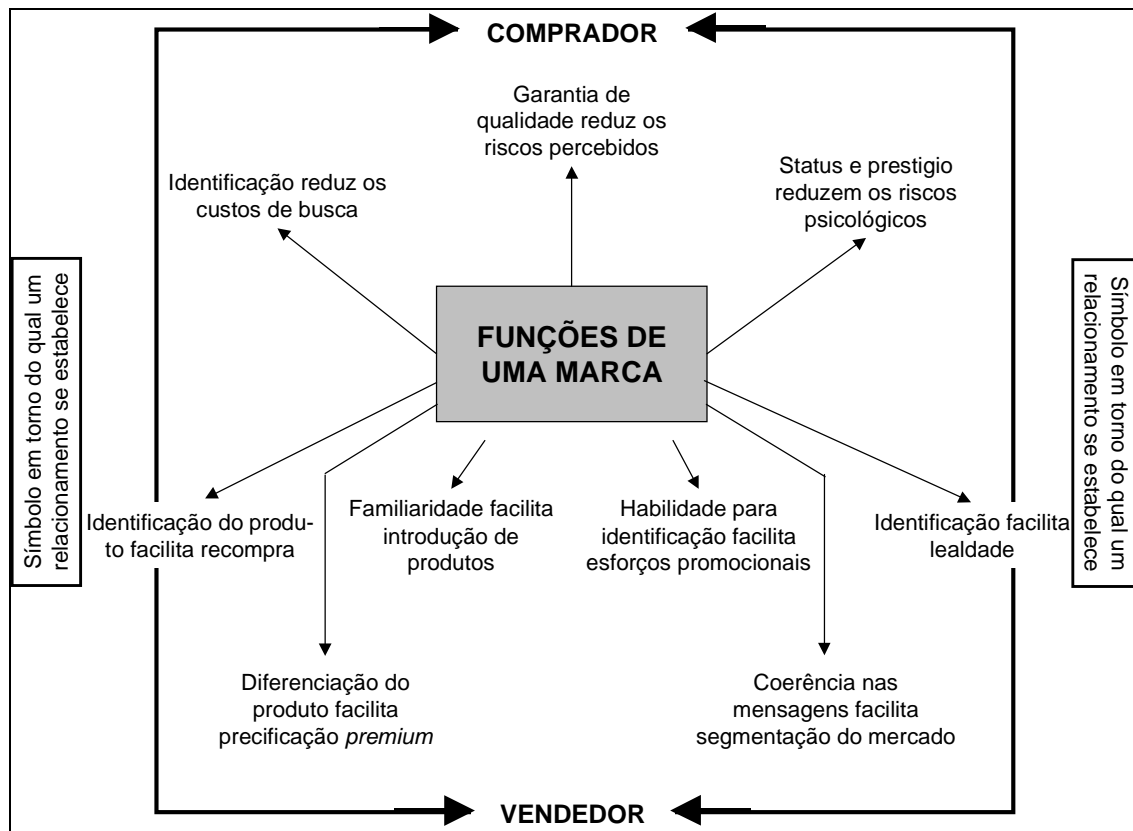
2.1.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA MARCA

Rocha e Christensen (1995, p.122) definem marca de acordo com a American Marketing Association, como sendo “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que identifique os bens e serviços oferecidos por um vendedor ou grupo de vendedores e os diferencie dos demais concorrentes”. Kotler (1996) complementa o conceito citando que uma marca identifica o vendedor ou fabricante.

De acordo com Tavares (1998, p.17), “a marca é um dos ingredientes que as empresas utilizam em suas estratégias para diferenciar sua oferta. As empresas procuram ser as únicas a atender expectativas de grupos de consumidores específicos”. Para o autor, a marca diferencia uma empresa ou produto da concorrência e é através dela que a empresa promete um valor ao cliente. As marcas que forem percebidas pelos consumidores como de valor superior obterão maior preferência e lealdade por parte destes, fortalecendo-se no mercado. A marca identifica a promessa de benefícios, aumentando o valor do produto e dando a este uma vantagem diferencial sustentável. Segundo Rocha e Christensen (1995, p.123), a função da marca é “identificar o produto diante do consumidor”.

De acordo com Berthon, Hulbert e Pitt (1999), a função da marca é distinguir as diversas entidades que são capazes de satisfazer as necessidades do consumidor. Essa distinção pode ser vista como a origem dos benefícios que uma marca pode trazer para seus vendedores e compradores. A Figura 1 apresenta as funções de uma marca, de acordo com os autores.

Figura 1: Funções de uma marca para compradores e vendedores



Fonte: BERTHON, P., HULBERT, J.M., PITT, L.F.. Brand Management Prognostications.

Sloan Management Review, Massachussets, v.40, n.2, p. 53-65, Winter 1999.

De acordo com a figura, para os compradores, as marcas servem como redutoras de custos e riscos percebidos. Para os vendedores, as marcas possuem a função de facilitadoras. As marcas também têm a função de conectar compradores e vendedores, como símbolo através do qual as partes se relacionam.

Morris (1996) reforça a importância de uma marca bem trabalhada afirmando que os consumidores percebem uma marca forte como um fator de redução de risco na escolha de um produto, facilitando o seu processo de compra. Quando os consumidores conhecem e confiam na marca, o risco de se desapontarem com o produto adquirido é menor. Segundo Aaker (1991), os consumidores

tendem a comprar produtos de marcas mais conhecidas por eles, pois sentem maior confiança no que lhes é familiar.

Rocha e Christensen (1995) complementam que a marca será mais importante em alguns casos. Quando o consumidor pode, no ato da compra, constatar os benefícios e qualidades que o produto oferece, a marca perde muito a sua importância. No entanto, quando estes atributos só podem ser percebidos após a compra, na ocasião de consumo do produto, a marca assume importância fundamental, pois é entendida como um elemento de redução de risco.

Apesar da marca estar diretamente relacionada ao produto, eles se diferem em vários aspectos. O produto é a parte tangível da venda, é o que a empresa fabrica. A marca é o que o consumidor compra, é o que dá significado ao produto, agregando benefícios intangíveis. “As marcas são os principais recursos que podem ser utilizados para combater a tendência natural à “commoditização” que existe para alguns produtos”. (TAVARES, 1998, p.17) Segundo o autor, quando não há um produto com uma marca forte, os consumidores não percebem muita diferença entre as mercadorias.

Segundo Aaker (1996), a marca é mais do que o produto. O produto inclui características como o escopo, atributos, qualidade, valor e usos. Uma marca inclui, além destas características, muitas outras, tais como: usuários da marca, país de origem, personalidade de marca, símbolos e benefícios emocionais, entre outros. Para Russo (1997, p.102), “as marcas cada vez mais buscam agregar valor, ampliando a qualidade e os benefícios oferecidos, pelo conceito de produto expandido, que visa oferecer mais do que o esperado”.

De acordo com Tavares (1998), a promessa de benefícios dada pela marca a diferencia do produto e a coloca na perspectiva do consumidor, oferecendo a ele um motivo de preferência em relação às outras marcas. As marcas podem ser definidas tanto pela perspectiva da empresa como do consumidor. Na primeira perspectiva, as marcas podem ser vistas como um conjunto de atributos, enquanto na segunda ela é uma expectativa de benefícios. Os atributos são as características que descrevem o produto, e os benefícios

podem ser definidos como “os valores pessoais que o consumidor vincula aos atributos do produtos e serviços”, ou “o que o produto ou serviço pode fazer por ele”.

Kotler (1996, p. 395) complementa o estudo sobre marcas levantando quatro escolhas que uma empresa pode seguir quando decidir sobre a estratégia de suas marcas, de acordo com a categoria de produto e nome da marca:

		Categoria de produto	
		<i>Existente</i>	<i>Nova</i>
Nome da marca	<i>Existente</i>	Extensão de linha	Extensão de marca
	<i>Nova</i>	Multimarcas	Novas marcas

1. Extensões de linhas de produtos – quando uma empresa lança itens adicionais na mesma categoria de produtos sob a mesma marca. Por exemplo: novos sabores, formas, cores ou tamanhos de embalagens. A extensão de linha é responsável pela grande maioria dos lançamentos de novos produtos. No entanto, esta estratégia envolve riscos, uma vez que, segundo Ries e Trout (1993), a marca pode perder seu significado específico.
2. Extensões de marca – quando uma empresa utiliza uma marca existente para lançar um produto em uma outra categoria. Esta estratégia oferece inúmeras vantagens, como reconhecimento e aceitação rápida da marca, facilidade para a empresa entrar em novas categorias e conseqüente redução dos custos em propaganda. O maior risco desta estratégia é conhecido como "diluição da marca", quando ela perde seu posicionamento especial na mente do consumidor, se praticada em excesso.
3. Multimarcas – quando uma empresa lança marcas adicionais na mesma categoria de produtos. Esta é uma opção utilizada para estabelecer

características e/ou apelos para diferentes motivos de compra, protegendo as outras marcas da empresa e possibilitando uma maior ocupação de espaço em gôndola, através das diferentes marcas. Como riscos desta estratégia, as marcas podem obter apenas uma pequena parcela de mercado, e nenhuma delas alcançar rentabilidade suficiente. O ideal é que as marcas canibalizem com os produtos concorrentes, e não entre si.

4. Novas marcas – quando uma empresa lança novas marcas em novas categorias de produtos. Esta estratégia é utilizada se constatado que nenhuma das suas marcas atuais é apropriada para a nova categoria, evitando que a imagem atual das suas marcas seja prejudicada pelo novo produto.

2.1.2 VALOR DA MARCA

Para Dent Jr. (1990), uma vez estabelecida uma marca forte que signifique, para o consumidor, produtos de qualidade, valor, confiança e baixo risco, a empresa passa a possuir um ativo que pode gerar altos retornos e largas margens de lucro por um longo tempo.

De acordo com Kotler (1996, p. 387), “as marcas variam em termos de poder e valor que possuem no mercado.” Esta variação vai de um extremo, onde estão as marcas desconhecidas pelos consumidores, a outro, onde estão as que comandam alto grau de lealdade à marca. Entre estes extremos, encontram-se as que possuem alto grau de consciência (índice de reconhecimento), alto grau de aceitabilidade (os consumidores não resistiriam em comprá-las) e as que possuem algum grau de preferência (são selecionadas em relação às outras).

Rocha e Christensen (1995, p.130) exemplificam estes quatro estágios de desenvolvimento da marca na figura abaixo:

Figura 2: Estágios de desenvolvimento da marca

<u>Etapas</u>	<u>Comportamento do Consumidor</u>
1. Reconhecimento da marca	O consumidor associa um tipo de produto específico à marca.
2. Aceitação da marca	O consumidor considera esta marca específica como uma dentre as alternativas a serem consideradas.
3. Preferência pela marca	O consumidor considera a marca como a melhor, e irá comprá-lá, a menos que não encontre no ponto de venda ou surjam ofertas especiais.
4. Lealdade à marca	O consumidor considera aquela marca como a melhor e comprará aquela ou nenhuma marca.

Fonte: ROCHA, A., CHRISTENSEN, C. Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1995. 350 p.

Ainda segundo Kotler (1996), “uma marca poderosa possui alto valor patrimonial”. Este alto valor possibilita várias vantagens competitivas para uma empresa. Ela usufruirá de menores custos de marketing devido ao alto nível de consciência e de lealdade do consumidor, poderá ter maior poder de barganha com distribuidores e varejistas, além de poder cobrar um preço mais elevado em relação aos seus concorrentes, visto que sua marca possui maior percepção de qualidade.

Dent Jr. (1990, p. 62) complementa que as marcas devem ser pensadas como “ativos estratégicos de longo prazo”, uma vez que estas permitem que sejam cobrados preços mais elevados e lançados novos produtos. Para desenvolver estratégias de marca, deve-se primeiramente identificar os aspectos positivos fortes da marca/produto para somente então comunicá-los para o público-alvo, de forma a construir *brand equity* e obter vantagem competitiva difícil de ser

copiada. O autor ainda afirma que “nomes de marca são ativos que não podem ser imitados pela concorrência”.

Um conceito importante, apresentado por Aaker (1991), é o do *brand equity*, traduzido como “valor da marca”, ou “valor patrimonial da marca”. O *brand equity* pode ser definido como “os ativos e passivos relacionados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que adicionam ou subtraem o valor gerado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores desta empresa” (AAKER, 1991, p.15). Para assegurar o *brand equity*, os ativos e passivos devem estar ligados ao nome ou símbolo da marca e, podem ser agrupados em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento de marca, qualidade percebida, associações de marca adicionadas à qualidade percebida e outros ativos relacionados à marcas, tais como patentes e relações com canais de vendas.

O *brand equity* pode adicionar ou subtrair valor ao cliente, além de afetar a sua decisão de compra, dando maior ou menor segurança no ato da compra. O consumidor se sentirá mais seguro ao comprar um produto de uma marca por ele valorizada, pois a sua qualidade percebida e as suas associações serão positivas. (AAKER, 1991)

Segundo Biel (1993), o conceito de *brand equity* vem do valor da marca em termos econômicos. O autor define *brand equity* como o valor que vai além do patrimônio físico da marca, é o fluxo de caixa adicional que comanda o ágio que o consumidor está disposto a pagar a mais para ter um produto desta marca e não de outra. Assim, as marcas fortes terão maior *equity* que suas concorrentes. Este valor da marca vem do seu consumidor: é a sua percepção da imagem da marca que direciona seu *brand equity*.

Feldwick (1996) observa que a "imagem de marca" foi sendo substituída pelo "valor da marca", ao longo das últimas décadas, refletindo seu valor financeiro. Para o autor, podemos citar três significados para valor de marca:

1. Valor monetário da marca : na ocasião da venda de uma marca, este valor possibilita a inclusão deste ativo intangível no balanço de uma empresa;
2. Força da marca: o valor da demanda existente por determinada marca
3. Descrição da marca: associações descritivas e atributos da marca

De acordo com Aaker (1991), a qualidade percebida de um produto ou marca influencia a decisão de compra e a lealdade à marca, dando suporte a um preço *premium*, que por sua vez possibilita uma maior margem de lucro para a empresa. O alto valor dado à marca também possibilita uma extensão de linha.

Para Tavares (1998), todas as empresas (ou produtos) almejam ser uma marca líder, que domine o mercado. De acordo com análises, há uma correlação entre participação de mercado e lucratividade. O retorno sobre o investimento médio de marcas dominantes é pelo menos 50% maior que o da segunda marca, segundo estudo feito por Buzell & Gale, em 1987. Uma pesquisa feita pelo American Consumer Goods, em 1988, revelou que a marca líder obtém 20% de retorno, a segunda marca 5% e as restantes perdem dinheiro. No entanto, para o autor, uma marca bem-sucedida não precisa, necessariamente, ter um grande volume de vendas absoluto; às vezes é melhor ser líder em um mercado pequeno do que ser a terceira marca em um mercado maior.

Kotler (1996) finaliza que o valor da marca será maior quanto maior a lealdade à ela. Para o autor, qualquer marca poderosa representa um conjunto de consumidores leais.

2.1.3 IMAGEM E IDENTIDADE DE MARCA

Para Biel (1993, p. 78), uma das principais questões da pesquisa de marca é, além de saber como quantificar o *brand equity*, “identificar os elementos da imagem da marca que vão poder gerar mudanças de impacto no comportamento do consumidor e, desta forma, levar a mudanças no *brand equity*”.

Segundo Tavares (1998), o conceito de imagem de marca surgiu em 1955, mostrando que o consumidor não compra os produtos somente por seus atributos físicos, mas também pelos seus significados conferidos pela marca. A imagem significa a personalidade do produto, serviço ou empresa. Tavares (1998, p.65) define a imagem como “a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo de pessoas têm de um objeto. As impressões podem ser falsas, reais ou imaginárias.” O autor ainda define a imagem de marca como “as características únicas de uma marca que a distingue das outras”. (1998, p.67) Ela é uma forma de diferenciação de produtos, pois é difícil de ser copiada, uma vez estabelecida.

Segundo Biel (2000), há uma confusão entre os conceitos de valor da marca e imagem de marca. A imagem de uma marca é a figura que os consumidores possuem sobre a marca em suas mentes. É o somatório de todos os atributos funcionais e emocionais do produto, seu nome, embalagem, preço, sua história e reputação e a forma como a sua publicidade é realizada. O valor da marca é um resultado deste processo de construção desta marca. A imagem da marca, desta forma, é um fator preponderante no valor da marca.

Biel (1993, p.74) afirma que a imagem de marca é o “conjunto de atributos e associações que os consumidores conectam com o nome da marca”. Estas associações podem ser *hard*, através de atributos tangíveis, ou *soft*, através dos atributos emocionais. Para o autor, a imagem de uma marca é definida de acordo com três componentes principais: a imagem do fornecedor do produto/serviço (a empresa), a imagem do usuário e a do próprio produto/serviço. Cada elemento destes tem a sua importância de acordo com a sua marca.

Tavares (1998) afirma que, como há vários públicos para uma empresa (interno, externo, imprensa), não há uma imagem única atribuída a ela, mas sim várias. Mesmo dentro do mercado externo (consumidores), a imagem varia de acordo com os segmentos e as suas diversas experiências e percepções. A imagem é, ainda, mutável e volátil.

As empresas deveriam explorar melhor os argumentos intangíveis de sua imagem de marca e da sua imagem institucional, para que ela ganhe a confiança dos consumidores. A imagem institucional de uma empresa é transferida para a imagem das suas marcas e destas para os seus produtos. “Do mesmo modo, os produtos de valor alavancam a marca e, conseqüentemente, a imagem institucional.” (RUSSO, 1997, p.102)

Em relação aos conceitos utilizados de imagem e identidade de uma empresa ou marca, há uma diferenciação entre ambos. “A imagem é a forma como a marca ou a empresa é percebida, a identidade é aspiracional, isto é, como se gostaria que ela fosse percebida.” (TAVARES, 1998. p.73) A imagem é a percepção passada e presente, enquanto a identidade é baseada no futuro.

Aaker (1996) levanta que a relação entre a imagem de marca e a sua identidade está no fato do conhecimento da imagem - como os clientes e os outros percebem a marca - prover informações necessárias para desenvolver a identidade de marca. O autor também afirma que, enquanto a imagem de marca normalmente olha para o seu passado, a sua identidade deve ser ativa e olhar para o futuro, refletindo as associações às quais a marca aspira. A imagem de marca tende a ser tática, enquanto a identidade deve ser estratégica. A identidade representa as características básicas que persistem ao longo dos anos.

A identidade de marca oferece uma direção, um propósito e um significado à marca. A identidade é definida como as associações de marca que a empresa deseja criar ou manter. Essas associações demonstram o que a marca significa e implicam em uma promessa para o consumidor. A identidade de marca ajuda a construir uma relação entre a marca e o seu consumidor, gerando um determinado valor que envolva benefícios funcionais e emocionais. Criar uma identidade de marca é mais do que descobrir o que os consumidores desejam, ela deve refletir a alma da marca, e o que ela visa alcançar. (AAKER, 1996)

Como levantam Joachimsthaler e Aaker (2000), a identidade da marca é o conceito da marca sob o ponto de vista do seu dono. A identidade da marca

deve estar vinculada à visão da empresa, à sua cultura e aos seus valores organizacionais. Ela deve servir como orientação quanto aos programas e formas de comunicação que sustentarão e reforçarão a marca.

Segundo Tavares (1998), a identidade de marca pode ser definida como um conjunto único de características de marca que a empresa procura criar e manter. Ela se apóia e se orienta nestas características para atender às necessidades dos seus consumidores e funcionários.

Para Joachimsthaler e Aaker (2000), a identidade da marca é a base de qualquer bom programa de construção da marca. Desta forma, a empresa deve dispor de uma identidade de marca clara e bem definida, para que as mensagens comunicadas aos clientes nunca sejam conflitantes nem confusas.

Para Tavares (1998), o produto pode ser visto como a primeira fonte de identidade de marca. Esta identidade deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre marca e cliente que gere um valor que envolva benefícios funcionais, experienciais e simbólicos do produto. Para o autor, a identidade deve ser “ampla, e não estreita, estratégica, e não tática e deve procurar estabelecer um consenso sobre o seu caráter, seus valores, sua missão e seu programa”. Tavares (1998) chama ainda atenção sobre a identidade de marca estabelecendo os limites e os contornos para o posicionamento de marca.

2.1.4 POSICIONAMENTO DE MARCA

O posicionamento de um produto ou de uma marca pode ser considerado como consequência da abordagem de imagem e identidade de marca. O posicionamento é uma das formas mais utilizadas para se construir a reputação de uma empresa. Ele pode ser definido, de acordo com Tavares (1998, p. 87) como “o desenvolvimento de uma posição de valor e o estabelecimento de como a empresa se propõe a entregá-lo aos clientes de maneira diferenciada da concorrência”. A essência do posicionamento é fazer com que a marca

possua uma vantagem competitiva sustentável, dando ao consumidor uma razão para comprá-la. Ele vincula a marca às expectativas, necessidades e desejos do consumidor.

Para Rocha (1995, p.60), o “posicionamento do produto é a imagem obtida pelo produto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões: o produto, o grupo-alvo e a concorrência”. “O posicionamento do produto comunica ao mercado *quem-vende-o quem-a quem*”. (ROCHA, 1995, p.61)

O conceito de posicionamento surgiu quando foi constatada uma crescente dificuldade em se obter a atenção do consumidor frente às milhares de marcas existentes, além de uma limitação da mente humana para retê-las. O que cada marca visa é ocupar uma posição única na mente do público-alvo e desenvolver uma identidade própria. A decisão de posicionamento freqüentemente significa selecionar aquelas associações que devem ser retiradas ou desenfáticas. As marcas podem se posicionar por atributo, preço, qualidade, tipo de usuário, classe de produto e uso, entre outros. (TAVARES, 1998)

Segundo Ries (1993, p.2), “... posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial.” Ainda de acordo com Ries (1993, p.4), “O *approach* básico do posicionamento não é criar alguma coisa de novo e diferente, mas manipular o que já está lá dentro da mente, realinhavar as conexões que já existem.”

Para Aaker (1996, p.71), o posicionamento de marca é a parte da identidade de marca e proposição de valor que é comunicada para o público-alvo e demonstra uma vantagem competitiva sobre as outras marcas. A diferença entre imagem, identidade e posicionamento de marca pode ser melhor visualizada na figura abaixo:

Figura 3: Diferença entre imagem, identidade e posicionamento de marca

Imagem de marca	Identidade de marca	Posicionamento de marca
Como a marca é percebida atualmente.	Como a empresa quer que a marca seja percebida.	A parte da identidade de marca e proposição de valor que é comunicada para o público-alvo.

Fonte: AAKER, D.A. Building strong brands. New York: Free Press, 1996. 380p.

Uma armadilha na qual a empresa pode cair é confundir a identidade com o posicionamento de marca, estimulada por uma necessidade prática de determinar objetivos e elementos para a comunicação de marca. A identidade de marca deve abranger o seu posicionamento. Além disso, este nem sempre possui a profundidade necessária para direcionar a construção de marca. (AAKER, 1996)

Dent Jr. (1990) conclui que o estabelecimento de um posicionamento claro e simples para cada marca é um dos passos para a construção de um *brand equity* de sucesso e longa duração.

2.2 MARCAS PRÓPRIAS

2.2.1 CONCEITO DE MARCA PRÓPRIA

“Não há nada no mundo que os fabricantes prezem mais do que suas marcas.” (SALGUEIRO, 1998, p.21)

As grandes empresas de bens de consumo investem para manter vivas as suas marcas na mente do consumidor e estar sempre lembrando o seu público da sua existência. O mesmo acontece com o varejo, que também deseja valorizar sua marca frente ao consumidor. Entretanto, como altos investimentos não são indicados, sob o risco de encarecer o preço final de mercadorias destinadas a um consumidor cada vez mais exigente, os supermercados estão

desenvolvendo programas de marca própria para participar mais intensamente do dia-a-dia dos seus clientes. (SALGUEIRO, 1998)

A ACNielsen define marca própria como “aquela distribuída com exclusividade por uma determinada organização.”(GONZALIS, 1998, p.64) Marca própria, segundo Souza (1993, p.61), “é definida como sendo aquela possuída ou utilizada sob licenciamento exclusivo por uma empresa varejista ou uma associação delas.” Ostwald (2001, p.18), em seu estudo, define como “produtos comercializados pelo varejo, com uma marca de sua propriedade”. Richardson (1996) as define como produtos de propriedade do varejista e com a sua marca.

Ainda para Souza (1993), o conceito de marca própria é de qualidade por um preço justo, representando um bom "valor" para os consumidores.

Santos (1998, p.152) pontua que os produtos com marcas próprias “são criados a partir de acordos entre varejistas e fabricantes industriais de fornecimento exclusivo de determinada mercadoria, que ostenta o nome da rede ou outra marca criada por ela.” O produto vendido pode levar a própria assinatura da empresa, como nas Sendas e no Carrefour, ou possuir uma outra marca não associada à organização, como é o caso do Pão de Açúcar.

Narasimhan (1998, p.576) faz a distinção entre marcas nacionais e marcas próprias. Marcas nacionais são produtos com a marca do fabricante, vendidos através do varejista. Sua propaganda de massa e seus esforços de merchandising são sustentados pelo próprio fabricante. Em relação à marca própria, ela é “específica de uma loja e a sua distribuição é limitada a um varejista em particular”. Outra característica apontada sobre a marca própria é o fato dela não se utilizar de propaganda paga pelo seu fabricante, podendo ser sustentada pelo varejista, através de ações de merchandising no ponto de venda.

Levy e Weitz (2000, p. 355) complementam que as marcas próprias “são produtos criados por um varejista e levam sua marca”. O varejista desenvolve

especificações para a mercadoria e faz um contrato com um fornecedor para produzi-la. No entanto, o responsável pela promoção da marca é o varejista, e não o fornecedor, como nas marcas nacionais.

2.2.2 MARCAS PRÓPRIAS EM OUTROS PAÍSES

De acordo com Silveira (1997), vem ocorrendo uma evolução no panorama internacional das marcas próprias. A qualidade destes produtos é essencial, com expectativa de crescimento das marcas próprias premium.

Além disso, segundo Dunne e Narasimhan (1999), reforçando a importância da marca própria no mundo, um quinto de todas as vendas em lojas de alimentos nos Estados Unidos são com marcas com nome do varejo. A marca própria é a responsável por um quarto das vendas no Canadá e na Europa a proporção é ainda maior.

Ainda no mercado externo, está havendo uma crescente preferência dos consumidores pelas marcas próprias, além de uma expansão destas para outras categorias mais inovadoras. Para que o produto esteja de acordo com essa nova imagem mais sofisticada, as suas embalagens estão sendo melhor elaboradas. (SILVEIRA, 1997)

As marcas próprias não são um fenômeno recente, pois foram lançadas no mercado americano no século passado, com o conceito de “qualidade por um preço justo, representando um bom valor para o consumidor.” Empresas americanas como Brooks Brothers, Lord & Taylor e Sears, Roebuck & Co. foram pioneiras em introduzir programas de marca própria ainda no século XIX. Nesta época, comerciantes locais preocupavam-se em vender mercadorias de melhor qualidade, para conquistar o seu consumidor. Alguns destes produtos de qualidade eram marcas próprias. (Souza, 1993)

Flickinger III (1995) inicia seu artigo sobre a história das marcas próprias com o final da I Guerra Mundial, quando atacadistas americanos entraram no mercado de massa através da venda de produtos com a sua marca. Segundo

Hoch (1993), as marcas próprias dos pequenos mercados alimentícios surgiram na virada do século, nos Estados Unidos, após a Guerra Civil e começaram a crescer mais com o desenvolvimento dos supermercados, nas décadas de 20 e 30.

No entanto, Mary Mac Grath, gerente de projetos do Institute of Grocery Distribution, na Inglaterra, em estudo realizado por Santos (1998, p.159), possui uma outra visão quando afirma que a marca própria surgiu no Reino Unido, no final do século XIX “pelas cooperativas que, através de produção própria, forneciam mercadoria para quem não conseguia comprar marcas mais caras”.

Souza (1993) chama atenção para o final da década de 60, na Europa, quando a concentração do varejo estimulou o crescimento de seu poder, com a política de marcas próprias sendo uma de suas manifestações. Já nos Estados Unidos, Souza (1993) coloca que o poder de barganha do varejista aumenta a partir do final da década de 70.

Lukianocenko (2000), aponta a Europa como a origem para os produtos marca própria do setor supermercadista. Segundo o autor, elas surgiram nos anos 70, com o lançamento, pelas redes Fine Fare e Tesco, de alguns produtos genéricos. Estes produtos tinham como características as embalagens básicas, com imagem inferior em relação aos concorrentes da categoria e o preço baixo. Desta forma, a percepção do consumidor era de que os itens de marca própria eram de baixa qualidade, sendo apenas funcionais.

De acordo com Mammarella (1995), mais de 60% dos varejistas americanos consideraram que o número de produtos com a sua marca aumentou no ano de 1995. As categorias de petiscos, produtos de beleza, saúde e limpeza são as que têm apresentado os maiores índices de crescimento. Os produtos de limpeza doméstica também obtiveram alto crescimento. As categorias onde os produtos com marca própria mais cresceram também foram apontadas pelos varejistas como as de maior crescimento em número de marcas nacionais.

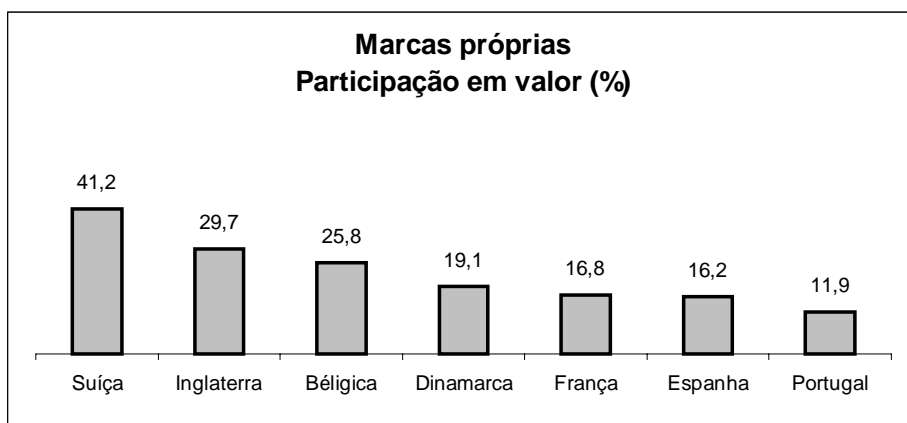
Apesar de Santos (1998) e Weinstein (1993) estimarem a participação de marcas próprias nos Estados Unidos no final do século em torno de 30% das vendas totais do setor supermercadista, Morris (1996) apresenta dados que mostram que desde o início da década de 90, nos Estados Unidos, a participação das marcas próprias nas vendas dos supermercados vem se estabilizando em torno dos 15%.

Williams (1996) desenvolveu um estudo comparando os programas de marca própria do Reino Unido com os dos Estados Unidos. Os supermercados líderes ingleses, Sainsbury e Tesco, aumentaram as suas vendas de marca própria para em média 55% das vendas da cadeia. Em comparação, segundo o autor, nos Estados Unidos, somente de 15% a 20% das vendas das cadeias líderes estão concentradas nas marcas próprias. As marcas próprias do Reino Unido tornaram-se marcas com forte imagem e altas margens, apesar de venderem de 15% a 25% menos que as marcas nacionais.

Para Salgueiro (1998, p.22), o varejo europeu possui uma política mais antiga de marca própria. O atual conceito – “produtos de qualidade com preço ligeiramente inferior ao dos líderes de mercado e embalagens atrativas” – já existe lá desde o início da década de 80. Na Europa, as vendas de marcas próprias superaram os US\$ 250 bilhões em 1997, e a expectativa, na época, é que atingissem US\$ 305 bilhões no ano 2000. A venda de marcas próprias vêm crescendo em uma média de 7% ao ano desde 1990, enquanto as vendas no varejo de auto-serviço crescem apenas 3,4% ao ano.

Lazzarini (1998) cita um trabalho da ACNielsen – International Private Label Retailing – desenvolvido em 29 países, concluindo que o patamar de participação das marcas próprias oscila entre 5% e 42%. A figura a seguir apresenta a participação em alguns países:

Figura 4: Participação de marcas próprias em alguns países



Fonte: Ac Nielsen, no artigo de LAZZARINI, J.C.. Panorama de evolução de marcas próprias. SuperHiper, São Paulo, p. 73-74, nov. 1998.

O autor lembra, ainda, que na Inglaterra e na Suíça há cadeias com programas tão fortes de marcas próprias que chegam a representar mais de 35% do volume total de vendas de produtos industrializados da loja. Colla (1997) complementa que na Inglaterra a marca própria é forte, principalmente em grandes lojas, como a Sainsbury e a Tesco, devido à alta concentração varejista.

Mathews (1995) confirma que a concentração varejista existente na Inglaterra facilita o desenvolvimento e o sucesso das marcas próprias, o que não ocorre nos Estados Unidos. O consultor especializado em varejo Marcos Gouvêa de Souza concorda, em artigo de Blecher (2000), que quanto mais concentrado o mercado for, maior será a participação das marcas próprias. Por isso essas marcas crescem mais facilmente em países europeus, onde chegam a representar até 50% das vendas nos supermercados, do que nos Estados Unidos, onde não ultrapassam 15%. As cinco maiores redes varejistas da Inglaterra detêm 62% das vendas contra cerca de 25% das congêneres americanas, segundo este autor.

De acordo com Hoch (1996), esta força que as marcas próprias possuem na Europa deve-se ao mercado nacional ser menor, favorecendo a concentração

varejista e desfavorecendo as marcas nacionais. No entanto, segundo Williams (1996), o Reino Unido pode ser visto como uma exceção na Europa. Esta peculiaridade deve-se, além da alta concentração varejista, à grande lealdade existente em relação ao nome do supermercado. No Reino Unido, poucos varejistas controlam a maior parte do mercado, permitindo um maior desenvolvimento das suas marcas, liderança de vendas e retorno de investimento.

Apesar da marca própria estar crescendo nos Estados Unidos, ainda há um grande caminho a ser percorrido para que ela chegue ao estágio alcançado no Reino Unido, podendo nunca alcançá-lo. Há vários fatores que impedem um maior crescimento destas marcas americanas, sendo um deles a relutância de alguns varejistas de investir no programa de marca própria, pois este acarreta em gastos adicionais de marketing e de desenvolvimento de produto. Além disso, o consumidor americano dá maior valor às marcas nacionais, as quais eles sempre consumiram, e são, portanto, mais conhecidas. (WILLIAMS, 1996)

Segundo Quelch (1996), como alguns varejistas europeus adquiriram redes de supermercado americanas, poderão tentar implantar, com sucesso, seus programas de marca própria nos Estados Unidos.

De acordo com Williams (1996), as marcas próprias passam por quatro fases de desenvolvimento: estágio prematuro, desenvolvimento ativo, maturidade e domínio da marca do varejista. O primeiro estágio é dominado por produtos genéricos e com pouco trabalho de marketing. No segundo estágio, os produtos já possuem algum valor e características próprias. A terceira fase é caracterizada por produtos de alto valor para o consumidor enquanto que na última quase 100% das vendas do segmento provêm de produtos de marca própria.

No Reino Unido, muitos varejistas já estão na fase da maturidade ou mesmo do domínio das marcas próprias: as margens são altas, as fontes de suprimentos bem estabelecidas e os consumidores são leais às marcas do varejista. Nos

Estados Unidos, a maioria dos varejistas estão na primeira fase de desenvolvimento. (WILLIAMS, 1996)

Sethuraman (1992) complementa a comparação entre a marca própria nos Estados Unidos e na Europa. Para o autor, uma política já bastante utilizada na Europa, e que vem sendo difundida nos Estados Unidos, é a venda de produtos *premium*, de qualidade superior aos de marcas nacionais por um preço mais elevado.

Para Lukianocenko (2000), as indústrias européias, em um primeiro momento, como acontece agora com algumas aqui no Brasil, estavam relutantes em fabricar produtos para o varejista colocar sua marca. O motivo era o dilema entre pontos favoráveis e negativos, que os fornecedores nacionais também ainda apontam. Como ponto favorável, pode-se destacar a melhoria do relacionamento indústria-varejo, a ampliação de mercado, o aumento das vendas e a redução de custos fixos, trazendo economia de escala. Como aspecto negativo, apresentava-se a revelação dos custos de produção, baixa lealdade a fabricantes por parte do varejista, maior concorrência e conseqüente redução da fatia de mercado dos produtos com marca do fabricante

2.2.3 MARCAS PRÓPRIAS NO BRASIL

Desde o fim da década de 70, algumas redes supermercadistas brasileiras passaram a seguir uma tendência internacional e desenvolver seus programas de marcas próprias. As redes Eldorado e Paes Mendonça foram as primeiras a lançar estes produtos, em 1969, seguido pelo grupo Pão de Açúcar, Disco e Bompreço. (SILVEIRA, 1997 e SANTOS, 1998)

Nesta época, o programa de marca própria baseava-se no conceito de marca genérica¹: os produtos não possuíam qualquer identificação ou nome do fabricante, eram denominados “embalagens brancas”. Nestas embalagens não havia qualquer apelo de comunicação que posicionasse o produto ou atraísse o

¹ Não confundir com produtos genéricos atualmente vendidos em farmácias, que não possuem sua marca associada a nenhum varejista.

consumidor, pois a única preocupação do varejista era com a redução dos custos. Com este foco, a qualidade dos produtos acabava sendo prejudicada, pois o fornecedor era escolhido de acordo com o seu preço e prazo de pagamento estipulado, sendo constantemente trocado e causando portanto variações no produto. Com essa política de redução de custos, o consumidor possuía uma imagem de baixa qualidade destes produtos. (SILVEIRA, 1997)

“Em sua origem, a maior parte das marcas próprias foi desenvolvida como uma marca de “valor”, geralmente na faixa de preço mais baixa de uma categoria de produtos. Dessa forma, a marca própria era sempre vendida por menos que a marca de fabricante mais próxima em qualidade, sendo freqüentemente considerada uma *commodity* pelo consumidor.” (SOUZA, 1993, p.59)

Segundo Santos (1998), no início, estes produtos eram itens básicos de consumo, tais como arroz, feijão e café, voltados para as classes de mais baixa renda, que não podiam consumir marcas líderes. Esta imagem de produto de segunda linha perdurou até a década de 80. Com a entrada das redes estrangeiras de supermercados como o Carrefour e o Makro e seu programa de marca própria, o conceito destes produtos começou a sofrer mudanças. A partir dos anos 90, acompanhando a tendência mundial de aprimoramento dos produtos com a marca do varejista, os supermercados passaram a oferecer produtos mais variados e de qualidade semelhante à dos líderes, para atrair os consumidores. Esta estratégia passou a ser adotada também por algumas redes nacionais, tais como Pão de Açúcar, Sendas e Bompreço.

Silveira (1997) ressalta a importância da entrada no Brasil da rede francesa Carrefour para o desenvolvimento das marcas próprias. A estratégia da rede, baseada no que estava ocorrendo na Europa nesta época, era de tratar a marca própria como um produto essencialmente de qualidade, elevando o nível de aceitação e confiança nestes produtos por parte do consumidor.

Santos (1998) descreve a década de 90 no Brasil como marcada pelo aumento de poder de barganha do varejista em relação ao fornecedor, ao contrário do

que ocorria na década de 70. Com a abertura da economia, o varejo passou a procurar fornecedores estrangeiros, aumentando a participação de produtos importados na gôndola e acirrando a competição entre a indústria.

Segundo Salgueiro (1998), o conceito atual de marcas próprias como produtos de qualidade, com preço ligeiramente inferior ao dos líderes de mercado e embalagens atrativas aportou no Brasil a partir da década de 90, principalmente na segunda metade. Ainda de acordo com Salgueiro (1998), a abertura do mercado brasileiro fez com que muitos supermercados passassem a comprar os produtos para adicionar as sua marca de fornecedores estrangeiros, visando sempre a qualidade, para estar de acordo com a imagem da empresa.

Para Blecher (2000), uma explicação para o recente surto de expansão das marcas próprias no Brasil é que essa tendência vem sendo favorecida pelo forte processo de concentração do varejo ocorrido nos últimos anos, quando redes de menor porte foram compradas pelas maiores.

Para Romero (1998), o modelo de concentração varejista do Reino Unido pode ser semelhante ao existente no Brasil, onde as duas maiores redes do país – Carrefour e Pão de Açúcar – respondem por 26% do faturamento das 300 maiores redes. As cinco maiores redes são responsáveis por 40% das vendas. Ainda assim, o nível de concentração ainda é inferior ao dos países da Europa. Segundo o autor, na Inglaterra, as cinco maiores redes respondem por 60% do faturamento do setor.

Segundo Colla (1997), o nível de penetração dentro dos diferentes países depende essencialmente da concentração do varejo em relação à indústria. Quando a distribuição é concentrada e a indústria fragmentada, o poder de negociação da primeira é superior e as possibilidades de desenvolvimento de produtos com a sua marca aumentam.

Ostwald (2001, p. 59) apresenta uma figura para pontuar este forte movimento de aquisições e conseqüente concentração no setor de supermercados no Brasil.

Figura 5: Movimento de aquisições do mercado brasileiro de supermercados

Movimento de aquisições do mercado brasileiro de supermercados		
Empresa	Aquisições 2000	Aquisições até 1999
Carrefour	Rainha Dallas Continente Big Bom Antonelli	Eldorado Lojas Americanas Roncetti Planaltão Mineirão
CBD (Companhia Brasileira de Distribuição, Grupo Pão de Açúcar)	J. Mello Reimberg Nagumo G.Pires Senff Parati Supermercados Rosado Itapema Cibus	Freeway Millo's Mambo Ipcal Sab Barateiro Peralta Paes Mendonça Rede Mograno
Royal Ahold		BomPreço Petipreço Palmares
Sonae		Real Candia Mercadorama Nacional Muffatão Exxtra Econômico
Sendas		Três Poderes

Fonte: Adaptado de Gazeta Mercantil, Folha de São Paulo, O Globo *in* Ostwald (2001, p.59)

Ainda para Blecher (2000), as cinco maiores redes de supermercado passaram a absorver acima de 40% do faturamento do setor. Esta concentração significa que existe um menor número de redes um número muito maior de lojas atendendo contingentes crescentes de consumidores. Desta forma, as vendas das redes são feitas numa escala que torna os investimentos para mandar fabricar e vender produtos com a sua marca vantajosos.

Para Santos (1998), as grandes redes são as que mais operam com marcas próprias, por terem ganho de escala em suas operações. No entanto, algumas redes menores também vem se utilizando desta prática.

Silveira (1997) cita que quase todas as categorias possuem produtos com a marca do supermercado. O Carrefour já possuía, em 1997, cerca de 650 itens, sendo 60% na área alimentícia. A empresa utilizava somente a própria marca para todos os produtos, pois o seu posicionamento está de acordo com o da empresa: produtos de qualidade a preço baixo. Como fornecedor da sua marca própria, o Carrefour trabalha sempre com um fabricante que faça parte do seu portfólio de marcas vendidas, e normalmente é o vice-líder em participação no segmento.

Para garantir um preço mais baixo para estes produtos, o Carrefour possui uma forte política de negociação com seus fornecedores, que inclui contratos de longo prazo para garantir uma quantidade mínima de compra. Desta forma, a sua política de precificação está assegurada. A rede também possui uma linha 0800 específica para os produtos com a sua marca, onde o consumidor pode fazer reclamações e sugestões e obter receitas. As vendas dos itens de marca própria dentro de cada família de produtos já representam cerca de 15% do faturamento da empresa. (SILVEIRA, 1997)

O Grupo Pão de Açúcar, ao contrário das Casas Sendas e do Carrefour, não utiliza a sua marca nos seus produtos. Uma vez que o Grupo é formado por três redes; Pão de Açúcar, Extra e Superbox, a empresa considera complicado utilizar apenas uma marca para as três lojas. Sendo assim, o Grupo utilizava, em 1997, 25 marcas fantasias, sempre com o selo *Qualité*, para assegurar qualidade e desenvolver um ponto comum entre as marcas. Para divulgar este selo, foi feita uma campanha publicitária e os produtos com marca própria possuem lugar de destaque na gôndola. O Grupo desenvolve forte parceria com fornecedores estrangeiros e a sua estratégia é criar uma marca exclusiva para cada segmento. (SILVEIRA, 1997) De acordo com Blecher (2000), o Pão de Açúcar mantinha, em 2000, 400 itens com o selo *Qualité*, que

representavam em média 20% das vendas de cada categoria do Grupo, sendo que alguns produtos já são líderes na sua categoria.

Em 1997, cerca de 30 empresas operavam com marcas próprias, número este que era de 21 em 1995. De acordo com a Abras, a participação das marcas próprias nas vendas do setor supermercadista chegava a 10% do seu faturamento total, correspondendo à US\$ 4,6 bilhões em 1997. Além do atacadista Makro (com a sua marca Aro), as empresas que mais possuem produtos com marca própria são os grandes supermercados. (SANTOS, 1998)

A figura a seguir complementa estes dados e apresenta as empresas que mais operam com categorias de produtos marca própria:

Figura 6: Organização com maior número de categorias de produtos de marcas próprias

REDE	1998	1999
Carrefour	77	118
Sendas	6	97
Sonae	34	73
Wal-Mart	60	59
Bompreço	40	52
Pão de Açúcar	41	44
Vitória	30	32
Cooperhodia	10	30
Senff Parati	14	20

Fonte: LUKIANOCENKO, M. Marcas próprias: Ter ou não ter? Eis a questão. SuperHiper, São Paulo, p. 180-189, maio 2000.

Lukianocenko (2000) ainda complementa que os produtos das categorias de alimentos e limpezas mais comprados são arroz, feijão, café, macarrão, detergente, papel higiênico, sabão em pó e amaciante, entre outros (Fonte: 5º Estudo sobre Marcas Próprias AC Nielsen).

De acordo com Santos (1998), os supermercados vêm ampliando o seu leque de produtos com a sua marca, oferecendo também produtos mais sofisticados, com maior valor agregado, e não somente produtos de consumo básico com alto giro, como antigamente. Vem ocorrendo então uma crescente profissionalização no desenvolvimento de marcas próprias, com a contratação de empresas de design especializadas na criação de embalagens atrativas para estes produtos.

Segundo Blecher (2000), as redes nacionais vêm investindo fortemente na melhoria e aprimoramento de suas marcas. Como cita Ary Gonzalez, diretor da Nielsen, "Até o início desta década, as marcas próprias não chegavam a ser uma ameaça porque eram associadas a produtos de baixa qualidade." Hoje em dia, aliam preço competitivo com qualidade e são utilizadas para enfrentar rivais e aumentar o tráfego e consumo nas lojas. Esta mudança é resultado dos investimentos realizados nos últimos anos. A exemplo do que fazem as grandes indústrias, as principais redes varejistas montaram laboratórios de controle de qualidade e investiram nas embalagens.

Lukianocenko (2000) opina que o Brasil ainda está dando os primeiros passos no desenvolvimento das marcas próprias. No entanto, está atravessando um importante momento de transição, no qual o conceito destes produtos não é mais "preços baixos", pois eles começam a incorporar a qualidade como fator relevante, com base em pesquisas e estratégias mercadológicas.

Segundo Blecher (2000), o número de redes de varejo que passaram a operar com suas próprias marcas cresceu 20% de um ano para o outro, ultrapassando mais de uma centena de hiper e supermercados. Blecher (2002) cita que, apesar de poucos acreditarem que as marcas próprias no Brasil chegarão a alcançar 50% das vendas em supermercados, como ocorre na Inglaterra, o

número de itens embalados com a marca do varejo mais que dobrou de 1999 para o início de 2002, atingindo 12.854 itens neste período.

Em 1997, eram encontrados 991 artigos, de 153 diferentes categorias ou linhas de produto no Brasil inteiro. Considerando que um supermercado comercializa cerca de 300 categorias de produtos, o número de famílias de produtos com marca própria já correspondia a 50% do mix existente. O número de categorias em 1996 era de 144 e de 117 em 1995. A maioria dos produtos encontrava-se nas categorias de alimentos e bebidas. Das 153 categorias de 1997, 65 eram de mercearia alimentar, 14 de auto-serviço (carne congelada, iogurtes, sobremesas gelificadas) e 8 de bebidas. Dentro da categoria alimentícia e de bebidas, o destaque ainda é maior para os produtos de consumo básico (arroz, feijão, café, farinha), porém os segmentos mais elaborados, como bebidas achocolatadas e massas vêm crescendo. (GONZALIS, 1998)

Barcellos (2000) apresenta um estudo da AC Nielsen que cita que, no ano de 2000, o número de itens de produtos com a marca do varejo aumentou 85%, conforme figura abaixo:

Figura 7 : Crescimento das marcas próprias no último ano

Número de Itens		Estabelecimentos (rede de supermercados, drogarias, atacadistas)	
1999 :	5.709	1999 :	99
2000 :	10.568	2000 :	135
Crescimento :	85%	Crescimento :	37%

Fonte: BARCELLOS, M.. Grandes indústrias rendem-se à marca própria. Gazeta Mercantil, São Paulo, 27 dez 2000. Empresas e Carreiras, p.C-1.

De acordo com o estudo, se o ritmo continuar, em três anos as marcas próprias podem responder por 14% das vendas dos supermercados. Lukianocenko (2000) cita que, em 1999, segundo estudo realizado pela ACNielsen, as 10 maiores redes no país tiveram 5% de suas vendas provenientes de marcas

próprias e as varejistas de menores portes registraram 3% de participação no mesmo ano. Para 2003, a expectativa deste estudo é que as 10 maiores cadeias atinjam 21% de suas vendas com produtos de marcas próprias e nos demais supermercadistas elas possuam 5% de participação. Já Blecher (2002) apresenta números que apontam que, no início de 2002, as marcas próprias respondiam por 6% das vendas dos supermercados, com previsão de crescimento para 17% em 2003, quando movimentarão 7,9 bilhões de reais.

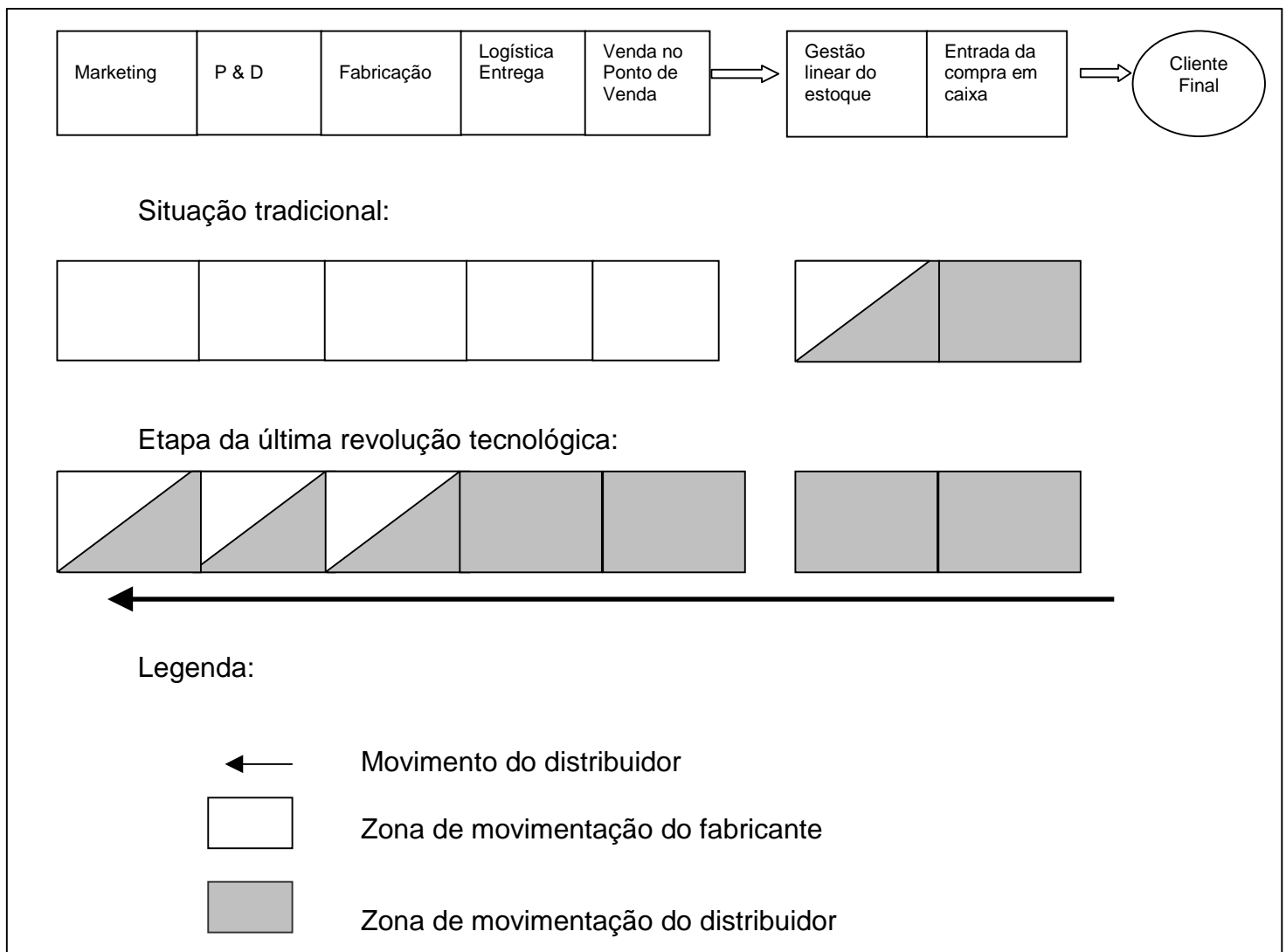
Segundo Santos (1998), as marcas próprias tendem a representar em torno de 5% das vendas das suas categorias. As maiores participações de marcas próprias são vistas nas vendas de arroz e toalha de papel; cada uma com 6,1% do volume físico das vendas totais destes produtos, seguidas pelas vendas de sorvete, coco ralado e leite de coco, com 5,9% e filtro de papel e guardanapo, com 5,2%. No entanto, este número pode aumentar bastante se visto o seu peso dentro de uma determinada rede. Nas Sendas, por exemplo, o seu guaraná embalagem PET 2 litros vende mais que os líderes Brahma e Antarctica, e a Sendas Cola está em segundo lugar nas vendas.

Entre os fornecedores nacionais de marcas próprias, encontram-se grandes indústrias, tais como Melitta, Santista Alimentos, Kolynos do Brasil Ltda, Procter & Gamble Brasil S A, Kibon, Bombril S A, Sococo S A, entre outras. Este fato fundamenta a afirmação feita por Santos (1998), de que os produtos com marca própria possuem qualidade similar a dos produtos tradicionais, pois são normalmente produzidos pelos mesmos fornecedores, porém vendidos entre 5% e 20% mais baratos que as marcas líderes, devido a uma série de redução de custos. Portanto, ainda de acordo com Santos (1998, p. 131), com a estratégia de marca própria “o varejo brasileiro segue uma tendência mundial: transferência de poder na cadeia produtora da indústria para o varejo e deste para o consumidor final”.

2.3 OS TRÊS COMPONENTES

Segundo Colla (1997), vem ocorrendo uma evolução profunda das relações entre a produção e o comércio. Com a modernização do setor varejista, a concorrência entre os distribuidores mudou e a sua autonomia de decisão e de gestão foi consideravelmente afirmada frente aos fabricantes. A concorrência vertical também foi intensificada ao longo dos últimos anos. Ela pode ser vislumbrada pela integração de funções que antigamente eram exercidas pelo fabricante, e estão sendo realizadas pelo varejista, conforme figura a seguir.

Figura 8: A divisão de valor agregado entre fabricantes e distribuidores



Fonte: COLLA, E. La grande distribution en Europe: Évolution des formules, des stratégies et des structures des entreprises. Paris: Vuibert, 1997. 243 p.

Devido a este fenômeno de mudança de funções, as novas tendências estratégicas dos distribuidores em relação aos seus fabricantes fortaleceram o desenvolvimento de marcas próprias, entre outros fenômenos, como a integração da produção e da logística, o aumento do poder de barganha frente ao fabricantes e a realização de cooperações mais amplas entre eles (COLLA, 1997).

De acordo com Hoch (1993), os produtos com marca própria são importante fonte de lucro para os varejistas e forte concorrência para as marcas nacionais. No entanto, as marcas do varejista não se desenvolvem com a mesma força em todas as categorias; elas possuem melhor performance nas categorias que oferecem maiores margens, menor número de marcas concorrentes e menor investimento em propaganda. Assim, as suas vendas variam de acordo com a categoria de produtos.

Ainda segundo Hoch (1993), tradicionalmente, as marcas próprias eram vendidas baseadas em preço. O conceito convencional diz que as marcas da loja devem oferecer qualidade aceitável em relação às marcas nacionais, porém com ênfase no preço. No entanto, alguns varejistas começaram a enfatizar qualidade ao invés de preço. Um estudo realizado pelo autor (1993) visa explicar a variação de participação de mercado nas diversas categorias, identificar os determinantes de sucesso e examinar o papel relativo de preço e qualidade.

“A performance relativa de marcas próprias em diferentes categorias não pode ser facilmente explicada. Há três grupos cujas expectativas e ações interagem afetando o sucesso de uma marca própria: consumidores, varejistas e fabricantes”. (HOCH, 1993, p.59) Iremos analisar, a seguir, cada um deste grupo, com mais detalhe.

2.3.1 CONSUMIDORES

Para Hoch (1993), uma das mais importantes funções do uso da marca é assegurar qualidade do produto ao consumidor. Os produtos de marcas

conhecidas reduzem o risco para o consumidor, pois eles são percebidos como de menor variação em qualidade.

Em relação às marcas próprias, Kim (1995) aponta que seu poder é o seu preço relativamente baixo, o que dá força à argumentação da “teoria da recessão”, que demonstra que em épocas de crise econômica há um aumento do consumo das marcas de varejistas. Segundo o autor, não há como se argumentar contra esta teoria, pois em período de crise econômica, o consumidor tende a ficar mais sensível a preço. Souza (1993) complementa que, nas fases de recessão, estes produtos são melhor posicionados em função do seu valor, para atrair os consumidores que estão refazendo as suas contas a fim de economizarem ao máximo. Kim (1995) ainda cita que o poder básico das marcas próprias é seu preço razoável, mais barato que os concorrentes de marca nacional.

Blecher (2002) aponta uma tendência no Brasil, após a entrada do Plano Real, de perda de participação de mercado das marcas líderes em função do aumento do poder aquisitivo da população que forma a “base da pirâmide” sócio-econômica. De acordo com uma pesquisa da AC Nielsen, as marcas líderes perderam participação em volume em 63% de 157 categorias de produtos pesquisadas, desde 1998 até o ano de 2000. Segundo o autor, as marcas líderes ainda não estão aptas a atenderem à demanda neste novo consumidor, que está mais focado em preços baixos. Desta forma, o autor conclui que abre-se um nicho de mercado para as marcas chamadas de “marcas B” - mais populares – e para as marcas do varejo.

Rosa (1999) descreve o que ocorreu na crise econômica brasileira, no início do ano de 1999. Os consumidores passaram a comprar produtos de marcas pouco conhecidas ou do varejista, por serem mais baratos e apresentarem uma grande economia. As marcas pouco conhecidas possuíam preço até 40% mais baratos do que as marcas consideradas de primeira linha. Por isso, muitos consumidores mudaram seus hábitos de consumo em prol da economia e se consideraram muito satisfeitos com estes produtos.

Kim (1995) observou, nos Estados Unidos, o crescimento de marcas próprias em algumas categorias, mesmo com o fim da recessão americana. Assim, a “teoria da recessão” perde força e não é suficiente para explicar o fenômeno das marcas próprias, sendo necessário estudar outros fatores além do preço praticado por estas mercadorias.

Um exemplo dado por Kim (1995) é o caso dos produtos genéricos, que possuem preços baixos. Estes também são comercializados pelo varejista, porém não levam o seu nome. Extremamente populares durante o período de recessão americana, eles desapareceram do mercado com o final da crise econômica. Estes produtos eram ainda mais baratos que os de marca própria e percebidos pelo consumidor como de qualidade ainda inferior.

Vários estudos apontaram a importância da qualidade nas marcas próprias para o consumidor. De acordo com uma pesquisa de 1990 do Gallup, 85% dos consumidores apontaram a qualidade de uma marca própria como fator fundamental para a recompra da mesma, contra 73% que indicaram preço como muito importante. (HOCH, 1993)

Batra e Sinha (2000), em seu estudo, analisaram as diferenças de nível de consumo de marcas próprias entre diversas categorias e chegaram a conclusão que consumo destes produtos aumenta na medida em que diminuem as consequências de uma decisão errada no momento da compra. A percepção de decisão errada é maior quando as marcas de determinada categoria são vistas como de qualidade diferenciada. Além disso, para os autores, o consumo de marcas próprias diminui se, para se constatar os benefícios do produto de determinada categoria, é necessário experimentá-lo, e não somente uma simples leitura das informações da embalagem.

De acordo com Hoch (1993), os consumidores normalmente fazem um *trade-off* entre preço e qualidade. Assim, os produtos com marca própria que alcançarem um determinado grau de qualidade provavelmente irão atingir uma participação de mercado mais elevada quando o seu preço relativo for mais baixo. A participação das de marcas próprias tende a ser maior em categorias

nas quais os produtos de marca própria são de alta qualidade. Batra e Sinha (2000) concluem que o grau de incerteza quanto à qualidade do produto é uma forte preocupação dos consumidores quando decidem-se ou não por comprar uma marca própria.

Para explicar os motivos de compra de marcas do varejo na Europa, Colla (1997) cita um estudo realizado em 1992, em diversos países deste continente. Segundo o estudo, 64% dos consumidores consideram o fator preço como “muito importante” e 29% o consideram “importante”. Em relação à qualidade, 74% a consideram “muito importante” e 20% “importante”.

O mesmo autor apresenta outro estudo, realizado em 1994, para analisar a imagem da marca própria em relação à marca líder. A conclusão é que, em relação à qualidade, 78% consideram igual, 5% consideram a da marca própria superior e 17% inferior, um resultado positivo. No atributo “preço”, 19% consideram igual e 78% consideram que a marca própria possui preço inferior à marca líder. Já em relação à confiança na marca, 74% consideram igual, enquanto 21% consideram a da marca própria inferior.

Em relação à aceitação das marcas próprias pelos consumidores brasileiros, Lima (2000, p. 43) cita em sua tese uma pesquisa realizada pelas empresas DIL e Research International do Brasil. Ela revela, conforme figura abaixo, que o número de donas de casa que conhecem e compram marcas próprias aumentou consideravelmente no período de 1994 a 1998.

Figura 9: opinião de consumidores sobre produtos com marca própria no Brasil (em %)

Ano	1994	1998
Conhece produto com marca própria	68	82
Costuma comprar	49	65
Não costuma comprar	19	17
Não conhece	32	18

Fonte: DIL e Research International do Brasil – 400 donas de casa

2.3.2 FABRICANTES

Segundo Souza (1993), para que haja a venda de produtos com a marca do varejista, é necessário que exista um fabricante disposto a produzi-los. Para o fornecedor que produz para terceiros há algumas vantagens e desvantagens. A primeira questão é que se não for ele a produzir, outro o fará. Portanto, surge uma nova forma de aumentar a lucratividade da empresa, além de não permitir que a concorrência cresça em função de um acordo com o varejista, pois este já foi feito em prol da sua própria empresa.

De acordo com Dunne e Narasimhan (1999), as marcas próprias vêm sendo utilizadas pelos fabricantes para substituir as suas "marcas de batalha", marcas com qualidade um pouco inferior ao das marcas principais, utilizadas para concorrer diretamente com as marcas mais baratas, sem para isso prejudicar a imagem da sua marca mais forte.

Para os autores, um fabricante com uma marca forte no mercado pode passar a ser fornecedor de marca própria, com qualidade similar a sua marca, enquanto aumenta o preço de sua marca principal. Desta forma, ele perderá fatia de mercado para a marca própria, que é fabricada por ele mesmo, e não para uma marca da concorrência.

Souza (1993) cita várias vantagens para os fabricantes fornecerem marca própria aos varejistas:

- Permite que este utilize a capacidade ociosa muitas vezes existente na fábrica, pois a matéria-prima e o processo de produção dos produtos de marca própria são semelhantes aos dos de marca do fabricante.
- Não há gastos com comunicação e marketing, pois estes são de responsabilidade do varejista, uma vez que os produtos possuem a sua marca.

- O fabricante também não possui gastos com distribuição, pois esta é feita pela empresa compradora, que é responsável pelo processo de compra e colocação dos produtos com a sua marca na gôndola.
- Não se faz necessária uma força de vendas para trabalhar junto ao cliente, pois ele funciona com comprador e “fabricante” do produto.
- A quantidade de produtos é encomendada pelo varejista, permitindo um planejamento mais preciso do volume de produção, tendo as vendas destes produtos asseguradas.

Santos (1998) concorda que a produção para terceiros utiliza a capacidade ociosa existente na indústria e aumenta a sua participação indireta de mercado, enquanto Dunne e Narasimhan (1999) afirmam que, além de proteger as suas marcas da forte concorrência das marcas de preço baixo, as marcas próprias podem ser utilizadas pelos fabricantes para ganhar mercado dos principais fabricantes concorrentes. Os autores ainda ressaltam que, quando os fabricantes consideram a possibilidade de fornecer para marca própria, tendem a se focar mais nos riscos e não perceber as suas inúmeras vantagens. Além disso, eles superestimam que o poder de barganha penderá exageradamente para o lado do varejista. Apesar dos varejistas visarem acordos que lhes beneficiem, eles tenderão a renovar seus acordos com os fornecedores, evitando a sua troca.

Hoch (1993) levantou a hipótese de que quanto maior o número de marcas de fabricantes (variedade de produtos) e quanto maior o gasto em propaganda para determinada categoria, menor tenderá a ser a fatia de mercado das marcas próprias, uma vez que as marcas nacionais são concorrentes das dos varejistas, e portanto tendem a dificultar a entrada e o sucesso de marcas próprias no mercado.

Em relação à variedade, as categorias diferem-se em termos de número de fabricantes, número de marcas e variações que oferecem e nível de desenvolvimento de novos produtos. A variedade age como uma barreira, pois

o mercado permanece dividido em muitos pedaços. Assim, é mais difícil para um novo produto, seja de marca própria ou do fabricante, ganhar parte significativa das vendas totais. (HOCH, 1993)

Para Hoch (1993, p.60), “a propaganda também pode ser levantar barreiras de entrada, pois ela pode construir a reputação de marcas *premium* ou elevar o seu valor de marca (*brand equity*). Geralmente, os varejistas não alcançam o nível de investimento em propaganda que a indústria utiliza”. Desta forma, as marcas próprias obterão participação de mercado inferiores nas categorias onde há altos investimento em propaganda.

Hoch (1996) aponta, em outro estudo, como as marcas de fabricantes deverão se posicionar em relação às marcas próprias. Na visão tradicional, as marcas do varejista eram percebidas como de qualidade inferior por um preço mais baixo. No entanto, esta percepção mudou, e atualmente a maioria os fabricantes vê a marca própria como qualquer outra marca nacional: uma concorrente que deve ser levada a sério.

Salgueiro (1998, p. 24) afirma, em reportagem da revista SuperHiper, que produzir para terceiros é um bom negócio para o fabricante, caso ele tenha necessidade de otimizar seus recursos, capacidade ociosa de produção ou se deseja aumentar sua participação de mercado. Na reportagem, segundo o entrevistado Carlos Alberto Andrioli, da CAA Consultores Associados Andrioli, “um bom contrato garante o faturamento da empresa mesmo em períodos de queda de vendas da marca do fabricante”. (p.30)

Segundo Barcellos (2000), as marcas próprias estão começando a entrar no planejamento das grandes indústrias. Se, até pouco tempo atrás, os fabricantes de maior porte tinham por princípio não serem fornecedores de marcas das redes varejistas, que estão tirando participação de mercado das suas, agora muitos começam a rever esta estratégia. O raciocínio é o seguinte: já que as marcas próprias são uma realidade - e crescem sem parar -, é melhor aceitar a encomenda e garantir a sua fatia de mercado do que deixar a tarefa para um concorrente.

Por exemplo, a Melitta, considerada pelo autor como sinônimo da categoria em filtros de papel, fez uma opção radical por marcas próprias quando comprou a concorrente regional Jovita, que já ocupava grande parte de sua capacidade com produtos das redes de supermercados.

Para os executivos desta empresa, foi detectado que a marca própria era uma realidade, e, desta forma, era melhor ter este volume nas suas mãos do que na concorrência. A opção de concorrer com ela própria está valendo a pena, segundo eles, pois a marca Melitta só perdeu dois pontos percentuais e o volume de vendas cresceu 30%. No entanto, alguns fornecedores ainda ressaltam que há um risco de canibalização da sua marca. O varejista pode usar a qualidade do seu produto para conquista o consumidor e depois trocar de fornecedor. (BARCELLOS, 2000)

Blecher (2002) aponta que as marcas próprias podem ser vistas como um problema para indústria na medida em que fazem concorrência aos seus produtos e limitam o seu espaço nas prateleiras.

Lukianocenko (2000, p.189) afirma que, entre os fabricantes, há quem ainda relute em entrar na onda das marcas próprias e há aqueles que já se especializaram no assunto. Há também os que temem sofrer danos em sua imagem de marca quando participam de associações com varejistas que não têm uma estratégia bem definida. Há, porém, um impasse. “O próprio varejista encara o fornecedor de marca própria como aquele que tem capacidade ociosa. Por outro lado, este não quer ser visto dessa forma e nem sempre está voltado às marcas próprias por este motivo”.

Para a autora, os fabricantes pequenos ou médios muitas vezes não possuem condições de investir forte na sua marca, com ações de marketing, publicidade e distribuição, e opta pela marca própria. Desta forma, essas ações ficaram por conta do varejista, e não mais do fabricante. Por outro lado, há o grande fornecedor que não quer perder mercado para o menores ou para a concorrência. Ele vê a marca própria como uma forma de incrementar seus ganhos e aumentar a sua fatia de mercado. Caso ele não entre no mercado de

marcas próprias, o seu concorrente o fará. Outro fator de adesão à fabricação de produtos para marcas do varejo é fazer frente à concorrência de produtos importados, que vem crescendo no Brasil.

Hoch (1996) apresenta como devem reagir os fabricantes de marcas tradicionais que não tomaram parte em nenhum programa de marca própria. Várias estratégias são possíveis, entre elas esperar e não fazer nada, reduzir a diferença de preços dos seus produtos, imitar a marca própria lançando um produto com outra marca ou mesmo tornar-se fornecedor de marcas próprias regulares ou premium.

Para os fabricantes que decidem entrar neste mercado, Dunne e Narasimhna (1999, p.52) levantam que não existe uma estratégia única para cada fornecedor de marca própria. A análise dos autores sugere que só faz sentido fabricar marca própria para o varejo caso uma das condições abaixo seja satisfeita:

1. A marca própria é uma linha premium – neste caso, o potencial de margens sólidas, relacionamento aperfeiçoado com o varejo e crescimento (mesmo em outras categorias), podem suportar o investimento necessário e os riscos eventuais à marca principal da indústria.
2. As barreiras de entrada são fracas - se novos competidores podem entrar facilmente no mercado com marcas similares a que a indústria fornece, é melhor que esta se antecipe e não permita a entrada de novos concorrentes. No entanto, se o fabricante tem uma marca forte ou patenteada, ou se ele possui uma grande vantagem de custo, em relação à marca rival, pouco terá a lucrar fornecendo para uma marca própria.
3. A marca do fabricante não é a líder do mercado - se a fatia de mercado da marca não é grande, ou se está em segundo em relação à marca líder, pode ser possível atacar o líder e ganhar participação do mercado

4. Economia de custo - para produtos com grande custo fixo e pequeno custo variável, marcas próprias pode ser uma forma de ganhar receita, sem incorrer em muitos custos adicionais.

2.3.3 VAREJISTAS

Para Souza (1993), o principal fator motivador para o varejista na comercialização de produtos com a sua marca é o desenvolvimento de um processo de fidelização dos seus clientes, além do fortalecimento da sua imagem de marca. O consumidor não somente vai ao seu supermercado, mas também compra o produto com a sua marca, levando para casa um produto com os valores e características da empresa. Assim, gerando lealdade à marca, conseqüentemente gera-se lealdade à loja, onde a marca é vendida com exclusividade. Para isso, é necessário que o posicionamento da marca seja coerente com a imagem da loja, reforçando-a na mente do consumidor.

Para Gonzalis (1997, p.57), o objetivo das marca próprias para o supermercadista deve ser “fortalecer a imagem de sua marca, criando a fidelidade junto ao seus consumidores, por intermédio do fornecimento de produtos com qualidade reconhecida...”. Kiderman (1997, p.71) reforça que “uma das razões ... para o desenvolvimento de produtos com marca própria é que o consumidor pode comprá-los somente em sua loja. Isso cria lealdade com o produto, com a loja e gera lucro”. O autor também afirma que a marca própria aumenta o poder de barganha do varejista. Lazzarini (1998) afirma que a marca própria permite ao varejista um maior controle e manobra em atividades de *merchandising* e concorda que pode ser utilizada como um instrumento de diferenciação junto ao consumidor, buscando a sua fidelização.

Batra e Sinha (2000), concordam que os varejistas gostam de marca própria por causa do potencial de aumentar a lealdade à loja, gerar maior lucratividade, aumentar o controle sobre o espaço em gôndola e o poder de barganha sobre o fabricante. Para Richardson (1996), este tipo de produto oferece maiores margens para o varejista e possibilita maior poder de negociação na cadeia de

distribuição. Caso o varejista possua apenas marcas de fabricantes, a sua força em relação aos fornecedores diminui. (MATHEWS, 1995)

Lukianocenko (2000) apresenta uma pesquisa da ACNielsen que confirma que o objetivo hoje das empresas de supermercado ao oferecer marcas próprias é fidelizar seus clientes, fortalecer sua imagem, e criar um diferencial frente aos concorrentes.

Outro ponto levantado é que o varejista detém maior controle sobre todo o processo de venda dos produtos com a sua marca, dependendo menos dos fornecedores. Na venda de produtos com marca própria, o supermercado possui também maior independência na fixação do preço e da margem de lucro final, além de obter maior controle nas promoções. (SOUZA, 1993)

Segundo Colla (1997, p. 163), os principais objetivos estratégicos do varejista com a marca própria deverão ser:

1. melhoria da competitividade da oferta;
2. aumento da taxa de margem média;
3. diferenciação do sortimento de produtos;
4. melhoria da imagem da bandeira do supermercado;
5. reforço do poder de negociação.

No entanto, a comercialização de produtos com marca própria pode acarretar em algumas desvantagens para o varejista. Os gastos com comunicação, pesquisa e controle de qualidade passam a fazer parte do orçamento da empresa, para assegurar que os seus produtos estejam de acordo com o que o consumidor deseja. Além disso, uma baixa qualidade de um produto com a sua marca pode prejudicar a imagem da empresa como um todo. (SOUZA, 1993)

Hoch (1996) concorda que o investimento em programas de marca própria, requer do varejista que assuma as funções de branding, embalagem, produção

e propaganda, que tradicionalmente são conduzidas pela indústria. Nas marcas próprias, o comerciante deve contar apenas com recursos próprios para as despesas associadas a promoção, displays e propaganda, que neste caso não são cooperadas com o fornecedor.

Souza (1993) também destaca que a rede supermercadista que desejar trabalhar com marca própria pode optar pelo uso de uma marca única ou de marcas múltiplas. A estratégia de marca única (podendo esta ser a mesma do supermercado ou uma marca fantasia) é vantajosa na medida em que cria um alto nível de *awareness* (conhecimento) da marca entre os consumidores, pois ela pode ser encontrada em vários produtos, de diversas categorias.

Kiderman (1997, p.72) afirma que a consistência da marca é um fator importante para não confundir o consumidor. “Uma marca própria unificada ajuda a desenvolver sua imagem e identidade na mente do consumidor”. Segundo o autor, nenhum nome de outra marca aparecerá tantas vezes em inúmeras categorias diferentes, por toda a loja. A comercialização de uma marca única diminui os custos de comunicação e produção.

Uma desvantagem associada ao uso de uma marca para todos os seus produtos diz respeito à dificuldade em se criar um posicionamento único para determinado produto ou categoria. Com uma marca única, um produto que não satisfaça o consumidor poderá prejudicar não somente a imagem da loja, mas também de todos os seus outros produtos de marca própria. (SOUZA, 1993)

Na política de uso de marcas múltiplas, são utilizadas diferentes marcas para os produtos de marca própria. Com esta estratégia, é possível posicionar distintamente cada marca, e, caso o consumidor não fique satisfeito com um determinado produto, este não comprometerá a imagem das outras marcas próprias. No entanto, com esta estratégia, a imagem de marca da empresa não fica fortalecida, além de ser necessário maiores gastos e esforços de comunicação, planejamento e pesquisa. (SOUZA, 1993)

Segundo Hoch (1993), para que o varejista possua um programa de marca própria, é necessário que ele realize investimentos em embalagem, estocagem, peças promocionais, ou seja, que tenha gastos geralmente despendidos pelo fabricante.

Para recuperar estes custos, o varejista deve alocar os recursos para as categorias de maior potencial, com maiores margens, onde o retorno será mais alto. Desta forma, mesmo uma participação menor em uma categoria com alto faturamento gerará receita suficiente para cobrir os custos do programa de marcas próprias. Uma maior margem deixa espaço para descontos com relação ao preço praticado pelas marcas nacionais. Portanto, a participação de mercado de marca própria tende a ser maior em categorias com maior volume de vendas (em faturamento) e maiores margens. (HOCH, 1993)

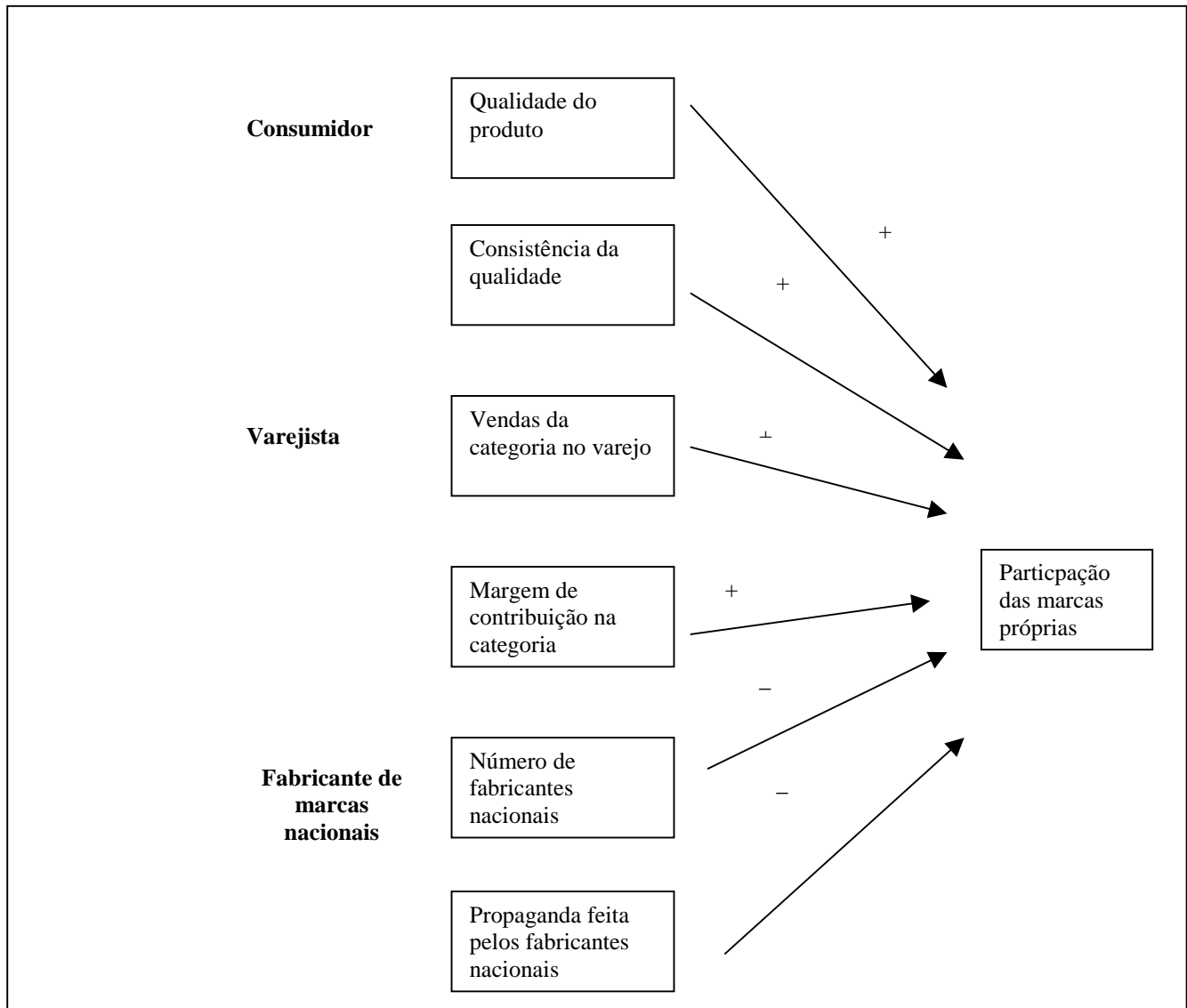
Segundo Mathews (1995), um forte programa de marca própria possibilita ao varejista uma posição de subsidiar margens competitivas na venda de produtos de marcas nacionais.

De acordo com Weinstein (1993), o crescimento das marcas próprias não ocorre por igual em todas as categorias. Para o autor, estes produtos não prosperam em categorias onde as o preço das marcas nacionais é baixo ou onde o consumidor não deseja arriscar experimentar novas marcas.

A forte relação entre qualidade de marcas próprias e participação de mercado das mesmas confirma a importância deste atributo para o sucesso da marca. O varejista precisa então planejar uma estratégia de compra de produtos de fabricantes com qualidade assegurada, para posicioná-los como de qualidade similar às marcas nacionais. (SETHURAMAN, 1992)

A figura a seguir apresenta alguns fatores determinantes de sucesso das marcas próprias, de acordo com Hoch (1993, p. 65).

Figura 10: fatores determinantes de sucesso das marcas próprias



Fonte: Hoch, S.J., BANERJI, S. When do private labels succeed?. *Sloan Management Review*, p.57-67, Summer 1993.

Para Hoch (1996), apesar dos fabricantes de marcas nacionais passarem a considerar as marcas próprias do varejo como uma outra marca nacional concorrente, estas possuem alguns pontos de diferenciação das marcas da indústria, que podem influenciar a maneira como os fabricantes vêem estes competidores.

Uma característica da marca própria é ela ser a única a estar presente em toda a loja, em diversas categorias. Estes produtos também são os únicos onde o varejista absorve todo o investimento em marketing e estoque, ou seja, têm

mais controle mas ao mesmo tempo mais risco. O comerciante pode utilizar-se da sua marca própria para obter melhores acordos nas negociações com os fabricantes de marcas nacionais. (HOCH, 1996)

As marcas nacionais oferecem ao varejista margens pouco competitivas devido a sua alta notoriedade frente ao público e também devido à forte concorrência nas vendas do varejo. Elas acabam sendo vendidas mais caras ao consumidor final devido aos custos de comercialização, comunicação, pesquisa e desenvolvimento, entre outros, que o fabricante precisa ter. No entanto, os produtos com marca própria não carregam estes custos, pois eles se contentam em imitar os produtos industriais e utilizar os resultados obtidos em pesquisa e desenvolvimento dos produtores. Os custos de comunicação também são inferiores, pois estes produtos podem ser promovidos somente nas lojas. Com as marcas próprias, os distribuidores aumentam as suas taxas de margem de contribuição médias. (COLLA, 1997)

Pereira (2001) apresenta, em seu estudo, diversas referências literárias que apontam a marca própria como uma marca mais barata que a marca nacional. Os autores divergem em relação ao percentual da diferença de preços, que pode variar de 10% até 40%, dependendo do autor e do varejista. Para a autora, essa diferença de preços é explicada pelo menor custo de promoção das marcas próprias, “já que elas não concorrem no campo da propaganda de marca, contando apenas com os apelos gerais de promoção dos varejistas e a maior racionalização da distribuição das marcas próprias, o que permite que elas sejam feitas a um menor custo”. A autora também afirma que o varejista pode pagar um preço menor, pois estes produtos têm menor custo para seus produtores, que, em geral, utilizam-se da sua capacidade ociosa, não agregando ao custo total gastos com propaganda e desenvolvimento de um novo produto, por exemplo.

No artigo publicado na “Progressive Grocer” (1995), sobre um estudo realizado na INSEAD, conclui-se que os varejistas não conseguem se diferenciar das outras lojas comercializando apenas marcas nacionais a não ser pela competição por preço. No entanto, caso desenvolvam marcas próprias

diferenciadas, de alta qualidade, podem criar lealdade do consumidor que se transforma em lealdade à loja. Desta forma, as marcas próprias são utilizadas para diferenciar a loja e gerar lealdade, fundamentais para obtenção de lucro.

Para Silveira (1997), o programa de marca própria passa a ser importante para os supermercadistas, como fonte de diferenciação, fidelização de clientes, vantagem competitiva, aumento da lucratividade e do poder de barganha junto aos fornecedores e fortalecimento da imagem da empresa.

Colla (1997) concorda que a exclusividade dos produtos marca própria permitem ao distribuidor diferenciar a sua oferta. Se as marcas próprias foram tradicionalmente criadas como de produtos econômicos e de qualidade modesta, elas passaram a ser entendidas, cada vez mais, como produtos onde a qualidade e o preço são próximos aos das marcas nacionais, e, muitas vezes superiores.

Para Salgueiro (1998), a estratégia de marca própria visa fidelizar o cliente à loja e levar o nome do supermercado para dentro da casa do cliente. O principal ganho da marca própria é de imagem. Colla (1997) confirma que, muitas vezes, a criação das marcas próprias contribuíram para melhorar a imagem de qualidade do supermercado. Como, por exemplo, com alguns produtos marca própria inovadores e posicionados no mesmo nível dos líderes do setor.

Por fim, Lukianocenko (2000, p. 185) apresenta alguns cuidados que devem ser levados em consideração para delinear, na prática, uma estratégia de marcas próprias:

- “Não encomende apenas o produto aos fabricantes. Eles são parte integrante do negocio. O trabalho deve ser em conjunto;
- Tenha um departamento exclusivo para estratégia das marcas próprias;
- Tenha critérios no desenvolvimento de embalagens;

- Trabalhe a longo prazo;
- Defina claramente o posicionamento da marca, o que quer atingir;
- Envolve o público interno e obtenha a confiança, que o funcionário fará o papel dele;
- O preço deve ser competitivo
- Busque iniciar o negócio com produtos que não tenha muito risco, de alto giro, como alimentos, ou por aqueles em que já haja um maior conhecimento por parte do varejista.”

2.3.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Para melhor visualização das principais vantagens e desvantagens na comercialização de marcas próprias apresentadas pela literatura, segue abaixo um quadro com os principais pontos abordados, tanto para os fabricantes quanto para os varejistas.

Figura 11: Vantagens e desvantagens da marca própria para fabricantes e varejistas (revisão de literatura)

	Fabricantes	Varejistas
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Barrar a concorrência - “Se ele não fizer, outro o fará - Aumento da participação indireta de mercado - Utilização da capacidade ociosa - Sem gastos em comunicação e força de vendas - Maior planejamento de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelização de clientes à marca e à loja - Fortalecimento da imagem de marca - Aumento do poder de barganha - Maiores margens - Maior controle e independência (gôndola, preço, promoções) - Diferenciação da oferta
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Canibalização da sua marca - Troca de fornecedor após conquistar o consumidor - Limitação de espaço na gôndola - Margens menores 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos com comunicação, pesquisa e qualidade - Baixa qualidade pode prejudicar imagem de marca

2.4 QUADRO CONCEITUAL

Como forma de apresentar as principais idéias pesquisadas na literatura, segue abaixo um quadro conceitual, onde pode-se ter uma leitura resumida dos principais conceitos estudados e citados na revisão teórica. À esquerda lê-se a citação ou o conceito e à direita o autor. Os assuntos são apresentados na ordem em que foram descritos na revisão de literatura deste estudo.

Figura 12: Quadro conceitual

CONCEITO DE MARCA	
“A função da marca é identificar o produto diante do consumidor”.	Rocha e Christensen (1995)
“Os consumidores percebem uma marca forte como um fator de redução de risco na escolha de um produto, facilitando o seu processo de compra.”	Morris (1996)
“Os consumidores tendem a comprar produtos de marcas mais conhecidas por eles, pois sentem maior confiança no que lhes é familiar”.	Aaker (1991)
“As marcas cada vez mais buscam agregar valor, ampliando a qualidade e os benefícios oferecidos, pelo conceito de produto expandido, que visa oferecer mais do que o esperado”.	Russo (1997)
“A função da marca é distinguir as diversas entidades que são capazes de satisfazer as necessidades do consumidor.”	Berthon, Hulbert e Pitt (1999)
CONCEITO DE MARCA PRÓPRIA	
“A ACNielsen define marca própria como “aquela distribuída com exclusividade por uma determinada organização”.	Gonzalis (1998)
“Marca própria é definida como sendo aquela possuída ou utilizada sob licenciamento exclusivo por uma empresa varejista ou uma associação delas.”	Souza (1993)
“Os produtos com marcas próprias são criados a partir de acordos entre varejistas e fabricantes industriais de fornecimento exclusivo de determinada mercadoria, que ostenta o nome da rede ou outra marca criada por ela.”	Santos (1998)
“O conceito de marca própria é qualidade por um preço justo, representando um bom "valor" para os consumidores.”	Souza (1993)
“O poder básico das marcas próprias é seu preço razoável, mais barato que os concorrentes de marca nacional.”	Kim (1995)
MARCA PRÓPRIA E OS CONSUMIDORES	

“Uma das mais importantes funções do uso da marca é assegurar qualidade do produto ao consumidor. Os produtos de marcas conhecidas reduzem o risco para o consumidor, pois eles são percebidos como de menor variação em qualidade”.	Hoch (1993)
“Os consumidores normalmente fazem um <i>trade-off</i> entre preço e qualidade na compra de marca própria”.	Hoch (1993)
MARCA PRÓPRIA E OS FABRICANTES	
“As indústrias ficam relutantes em fornecer produtos para marca própria, pois existem pontos favoráveis e negativos.”	Lukianocenko (2000)
“A produção para o varejista é vantajosa, pois permite que o fabricante utilize a capacidade ociosa muitas vezes existente na fábrica.”	Souza (1993) Santos (1998) Salgueiro (1998)
“Para os fornecedores existem vários riscos: o e canibalização da sua marca e o risco do varejista trocar de fornecedor depois de conquistar consumidores com a qualidade do produto do primeiro fornecedor.”	Souza (1993) Santos (1998) Dunne e Narasimhan (1999)
MARCA PRÓPRIA E OS VAREJISTAS	
“O principal fator motivador na comercialização de produtos com a sua marca do varejista é o desenvolvimento de um processo de fidelização dos seus clientes, além do fortalecimento da sua imagem de marca”.	Souza (1993) Gonzalis (1997)
“O consumidor não somente vai ao seu supermercado, mas também compra o produto com a sua marca, levando para casa um produto com os valores e características da empresa, gerando lealdade à marca e à loja”.	Souza (1993) Kidreman (1997)
“O objetivo hoje das empresas de supermercado ao oferecer marcas próprias é fidelizar seus clientes, fortalecer sua imagem, e criar um diferencial frente aos concorrentes”.	Lukianocenko (2000)
“Uma baixa qualidade de um produto com a sua marca pode prejudicar a imagem da empresa como um todo”.	Souza (1993)
“O programa de marca própria passa a ser importante para os supermercadistas, como fonte de diferenciação, fidelização de clientes, vantagem competitiva, aumento da lucratividade e do poder de barganha junto aos fornecedores e fortalecimento da imagem da empresa”.	Silveira (1997)
“Para obter sucesso com marcas próprias, um novo modelo operacional vem sendo introduzido, com base na qualidade, pois, mesmo que o principal apelo de venda do produto seja preço baixo, ele deve ter uma qualidade mínima”.	Lukianocenko (2000)
“A tendência é que sejam desenvolvidos produtos de alto valor agregado para o consumidor”.	Kiderman (1997)
“A estratégia de marca própria visa fidelizar o cliente à loja e	Salgueiro (1998)

levar o nome do supermercado para dentro da casa do cliente. O principal ganho da marca própria é de imagem”.	
---	--

Capítulo 3 - METODOLOGIA

De acordo com Gil (1988, p.19), a pesquisa pode ser assim definida:

“... o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”.

Leite (1978, p.15) define pesquisa científica como “um processo consciente e racional de aprendizagem destinado a promover a compreensão e explicação de determinados fenômenos de interesse coletivo com a finalidade de interpretação, previsão e controle”.

Ainda para Gil (1988, p.19), para a realização da pesquisa, é necessária a utilização de “métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”. Este processo inclui diversas fases, que vão desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Como o tema “marca própria no varejo” é relativamente recente no Brasil, e portanto conta com pouco conhecimento acumulado, foi escolhido o método de pesquisa exploratória, realizada através de estudo de casos. Nesta pesquisa, foi estudado com profundidade um caso de implementação de marcas próprias no Brasil através da descrição da visão de um varejista e de três de seus fornecedores.

As principais questões investigadas no estudo são:

- Quais os objetivos, vantagens e desvantagens da utilização de uma política de marcas próprias pelo varejista?
- Quais os objetivos, vantagens e desvantagens da utilização de uma política de marcas próprias pelos fornecedores?
- Como são as decisões do varejista sobre o marketing mix dos produtos de marca própria?
- Como é o relacionamento varejista x fornecedor na visão do varejista e na visão dos fornecedores?
- Quais as mudanças ocorridas no relacionamento varejista x fornecedor após a implementação de uma política de marcas próprias na visão do varejista e dos fornecedores?
- Quais as expectativas em relação ao futuro da marca própria na visão do varejista e da visão dos fornecedores?

3.2 TIPO DE PESQUISA

Segundo Vergara (1997, p.44-45), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus fins e quanto aos seus meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser “exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.” Em relação aos meios de investigação, ela pode ser “pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso”.

A pesquisa apresentada pode ser descrita como exploratória, quanto ao fim, e, quanto ao meio utilizado, como estudo de casos. Para Vergara (1997, p.45), um estudo exploratório é indicado para pesquisas em áreas nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. “Por sua natureza de

sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.”

Para Gil (1988, p.45), a pesquisa exploratória tem como objetivo gerar familiaridade com o problema estudado, aprimorar idéias ou descobrir intuições. Desta forma, seu planejamento é bastante flexível, considerando os mais variados aspectos relativos ao problema. Apesar desta flexibilidade, na maioria das vezes, a pesquisa é realizada na forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

O estudo de caso diz respeito ao estudo de uma ou poucas unidades, podendo estas serem pessoas, famílias, empresas, comunidades, entre outras. Esta pesquisa deve ser profunda e detalhada, podendo ou não ser realizada no campo. (VERGARA, 1997)

Gil (1988, p.58) concorda que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento...”. Ainda de acordo com Gil (1988, p.59), “a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos...”.

Yin (1994) indica o estudo do caso para responder às questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador não possui muito controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa é um fenômeno contemporâneo da vida real.

Há várias vantagens relacionadas à utilização do estudo do caso. Uma delas é o estímulo à novas descobertas, devido à flexibilidade do seu planejamento. Ao longo do estudo, muitas vezes o pesquisador tem o seu interesse despertado por outras questões que não havia previsto anteriormente. Outras vantagens são a ênfase na totalidade, pois são estudadas todas as dimensões do problema, e a simplicidade dos procedimentos, quando comparados aos demais métodos de pesquisa. (GIL, 1988, p.60)

3.3 SELEÇÃO DE SUJEITOS E COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de fontes primárias e secundárias. De acordo com Mattar (1997, p.134), dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. A fonte de coleta destes dados são basicamente as pessoas que possuam informações sobre o tema pesquisado. Já os dados secundários, ainda segundo Mattar (1997, p.134), “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento...”. As fontes de coleta são publicações, governo e a própria empresa, entre outros.

A fonte primária foi utilizada para obtenção das informações para o estudo do caso, através de entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela estratégia de marcas próprias das empresas. A primeira entrevista foi realizada com o Gerente de Marcas Próprias da Sendas, que indicou dois de seus fornecedores, entrevistados posteriormente. No entanto, ainda sentiu-se falta de mais uma visão de outro fornecedor, que foi entrevistado através da indicação de terceiros.

Foram elaborados dois roteiros, com perguntas abertas, derivadas do tema em estudo, que serviram como base para as entrevistas: um roteiro para o varejista e outro para os fabricantes, conforme anexos I e II no final do estudo.

As fontes secundárias foram obtidas através de documentos, reportagens e trabalhos já publicados sobre o tema e sobre as empresas pesquisadas.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados de forma qualitativa, através da análise profunda dos casos estudados. As informações obtidas foram examinadas detalhadamente, visando responder às perguntas de pesquisa elaboradas para o estudo.

Segundo Yin (1994) e Vergara (1997), há várias estratégias que podem ser utilizadas na análise qualitativa de uma pesquisa, não há fórmulas nem regras fixas a serem seguidas. Desta forma, a análise procura sugerir, de certa forma, as perguntas de pesquisa listadas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Este estudo, por sua natureza exploratória e pelo método utilizado do estudo de caso, tem suas análises e conclusões limitadas aos casos estudados, não permitindo generalizações. Segundo Gil (1988, p.60), “É claro que o estudo de caso também apresenta limitações. A mais grave refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos.” Apesar deste trabalho analisar quatro estudos de caso, todos são focados no programa de marcas próprias de uma única rede varejista, o que torna esta generalização arriscada e incorreta.

Ragin e Becker (*apud* ROCHA, 1997, p. 68) concordam que “um problema principal de qualquer forma de pesquisa social é deduzir a partir das partes conhecidas, alguma coisa característica sobre todas as partes ou partes similares”.

Outra limitação mencionada por Ragin e Becker (*apud* ROCHA, 1997, p.69) diz respeito ao estudo do caso poder ser alterado com o passar do tempo. “O autor tem uma intenção inicial, mais ou menos claramente formulada; enquanto a pesquisa é desenvolvida, descobertas não previstas e novas idéias se desenvolvem; após seu término, ela pode vir a ser usada (pelo autor ou outros) para outros propósitos”.

Ainda como limitação pode-se citar as percepções subjetivas dos entrevistados e da entrevistadora quanto às informações de ordem qualitativa, além do envolvimento pessoal desses com o assunto. Outra limitação a ser ressaltada é o fato de dois dos três fornecedores entrevistados terem sido indicados pelo próprio varejista entrevistado, o que pode acarretar em uma preocupação,

durante a entrevista, de não apresentar opiniões que possam desagradar o varejista que os indicou.

Capítulo 4 - ESTUDO DOS CASOS

Neste capítulo serão apresentados os quatro estudos de casos sobre marca própria realizados para este trabalho:

- Sendas (varejista);
- Costa Sul (fornecedor de pescados congelados para a marca própria Sendas);
- Rezende (fornecedor de álcool para a marca própria Sendas);
- Limppano (fornecedor de produtos de limpeza para a marca própria Sendas).

4.1 CASO SENDAS

4.1.1. A EMPRESA

Com 41 anos de atividades completados no ano de 2001, a Sendas (Casa Sendas Comércio e Indústria S.A.) lidera, desde 1998, as vendas do comércio varejista no Estado do Rio de Janeiro, ficando em 5º lugar no ranking nacional da ABRAS (Associação Brasileira dos Supermercados). A empresa, uma das mais tradicionais redes de supermercado do País, constituída por 100% de capital nacional, obteve um crescimento das suas vendas de 9,1% em 2000 e desponta como a rede líder em vendas dos produtos de marca própria.

4.1.1.1 Histórico

A rede de supermercados Casas Sendas surgiu como um armazém chamado Trasmontano, fundado em 1924 pelo português Manoel Antônio Sendas, em São João de Meriti, no Rio de Janeiro. Logo depois, teve seu nome modificado para Armazém do Povo. Em 1952, devido a um acidente sofrido, Manoel Sendas se afastou do trabalho e o seu filho Arthur Antonio Sendas, então com 17 anos e desde os 6 trabalhando com o pai, assumiu a empresa. Já com o armazém no seu comando, ele abriu outro, em Nilópolis, Rio de Janeiro.

O nome Casas Sendas surgiu em 1960, com a inauguração de uma loja com uma área de vendas de 200 m², também em São João do Meriti. Durante a década de 60, a Sendas foi abrindo outras lojas em outras cidades da Baixada Fluminense, ingressando também na cidade do Rio de Janeiro. A empresa inaugurou em 1969 a sua primeira loja de auto-serviço², e, aos poucos, as demais lojas foram transformadas para este modelo.

A empresa continuou a sua expansão na década de 70, com a compra de quatro lojas da rede Ideal e da incorporação da rede Mar e Terra, então com 32 supermercados, sendo que apenas metade foi aproveitada. A Sendas começou a diversificar o seu negócio, comprando fazendas para criação de animais e produção de hortifrutigranjeiros e abrindo a Sendas Trade, para exportação de café.

Nos anos 80 e 90, o grupo continuou o seu processo de expansão e diversificação, inaugurando a loja de material de construção Casa Show e entrando no ramo de shopping centers, através da construção do Shopping Grande Rio, na Baixada Fluminense. Neste shopping estão localizadas

² Auto serviço: conceito de loja onde os produtos ficam à disposição do consumidor e possui *check-out* na saída da loja, com caixa registradora ou outro equipamento que permita a soma e o pagamento das compras.

diversas lojas do Grupo Sendas, como o hipermercado Bon Marché, a Casa Show e o atacado no formato de clube de compras Sendas Clube.

A cada ano que passa, a empresa vem expandindo cada vez mais as suas lojas, destacando-se as inaugurações, em 1999, dos HiperSendas de Petrópolis e Volta Redonda, além da reforma em diversas lojas da rede, no ano de 2000, buscando modernidade. O ano de 2000 foi tipicamente importante para a Rede Sendas, pois ela completou 40 anos e ofereceu várias promoções para seus clientes, como sorteios de um carro por semana, para comemorar a ocasião. Neste ano também foi lançado o Cartão Sendas Fininvest, que possibilita, aos seus clientes, obter descontos que variam de 5% a 15% em determinados produtos. Outra ação implementada em parceria com instituições financeiras foi um projeto junto ao Banco do Brasil, para oferecer aos seus clientes o pagamento de contas bancárias diretamente nos *check-outs* dos supermercados.

No início de 2001, foram inauguradas algumas lojas em shopping centers espalhados pelo Rio de Janeiro, objetivando cobrir todo este Estado. Ainda para o ano de 2001, estava previsto um plano de investimentos na empresa em torno de R\$ 86 milhões. Dentro da estratégia da empresa, há um projeto de armazenamento de dados a ser desenvolvido, para guardar e analisar os dados extraídos dos sistemas operacionais, aprimorando o gerenciamento das categorias de produtos.

4.1.1.1 Dados da empresa

As Casas Sendas encerraram o ano de 2000 com 85 lojas, sendo 62 na bandeira Sendas (supermercados), 9 na SuperEx (supermercados), 6 na Bon Marché (hipermercados), 6 na Casa Show (material de construção), 1 na Sendas Clube (clube de compras) e 1 na FarmaSendas (farmácia), segundo dados do Relatório Anual de 2000 (a bandeira Mais em Conta ainda não constava no relatório).

Além disso, a empresa ainda conta com uma operação *delivery* e com uma central de televendas. As empresas do Grupo estão localizadas no estado do Rio de Janeiro, principalmente na capital e nos seus arredores, com exceção do Bon Marché, que também possui uma filial em Belo Horizonte. As lojas estão fortemente presentes nas diversas áreas da cidade do Rio de Janeiro, sendo facilmente localizadas, com filiais espalhadas pela Zona Sul, Zona Norte, Zona Oeste, Baixada e Niterói. Devido à localização em todo o Rio de Janeiro, a Sendas possui público das classes sociais A, B e C, por ter lojas espalhadas por todos os bairros da cidade.

As principais bandeiras – Sendas e Bon Marché- são posicionadas de acordo com o seu tipo de varejo: supermercado ou hipermercado. As lojas Sendas são menores e mais bem estruturadas, enquanto as do Bon Marché possuem as características de hipermercados, maiores, com mais diversidade de produtos e com lay-out menos trabalhado.

Segundo dados do ano de 2000 da revista Exame - Melhores e Maiores (2001), a Sendas é um dos maiores empregadores brasileiros, com cerca de 15.000 funcionários (p.77). No ranking geral das empresas (p.84), ela caiu da 39ª posição em 1999 para a 47ª em 2000, apresentando US\$ 1.325,2 milhões em vendas, US\$ 10,3 milhões de lucro líquido ajustado e US\$ 146,6 milhões em patrimônio líquido ajustado.

De acordo com o *site* da ABRAS, o Grupo Sendas ocupou nos anos de 1999 e 2000 o 5º lugar no ranking nacional de supermercados, com um faturamento bruto de R\$ 2.478,9 milhões, correspondente a 3,7% de participação no setor. A Sendas possui ao todo 1.937 *check-outs* distribuídos por toda a rede em uma área de vendas de 196.397 m².

4.1.2 MARCAS PRÓPRIAS

4.1.2.1 Origem do programa de marcas próprias Sendas

A decisão de implementar um programa de marca própria surgiu nas Sendas em 1994. Nelson Antonio Sendas, um dos quatro filhos do presidente do Grupo, Arthur Sendas, e na época responsável pela área de Compras da empresa, assumiu o comando do projeto e criou um departamento voltado para este mercado.

Essa decisão foi tomada após a observação e análise do crescimento da marca própria no exterior, apontando essa estratégia como um diferencial competitivo do varejista. Na época, o único supermercado a trabalhar este programa de marcas próprias era o Carrefour, porém com trabalho ainda insipiente, com o conceito de marca genérica. A idéia da Sendas era lançar algo diferente no mercado.

Durante quase um ano, o Departamento de Marca Própria, gerenciado por Marco Antonio Quintarelli, elaborou a estratégia de desenvolvimento dos produtos marca própria, realizando trabalho de campo tanto no Brasil como no exterior. Essas pesquisas visavam estudar casos de sucesso, perfil e hábitos de compra dos consumidores, adequação dos produtos, controle de qualidade, fornecedores e escolha de categorias. Foi contratada também uma empresa de pesquisa de mercado para analisar e apontar qual a marca deveria ser utilizada nos produtos e o que os consumidores esperavam de uma marca própria.

Os resultados das pesquisas apontaram a marca Sendas como “um supermercado que oferece produtos de extrema qualidade a preços competitivos” (SILVEIRA, 1997, p. 20). Desta forma, como a empresa possuía uma imagem bastante positiva junto ao público consumidor, o projeto de marca própria ganhou força e a marca Sendas foi utilizada nos produtos como garantia de qualidade. Portanto, a empresa passou a buscar produtos que tivessem uma qualidade consistente com a marca.

Segundo o entrevistado:

“O resultado de todo este trabalho foi a decisão de lançar a marca própria com um posicionamento bastante semelhante ao dos supermercados da Inglaterra, com produtos de qualidade e referência na marca, tendo como referência varejistas ingleses como Tesco, Sainsbury, Marks & Spencer e ASDA”.

Para Marco Antonio Quintarelli, Gerente de Marcas Próprias da Sendas, o objetivo era posicionar a marca própria como “qualidade do líder com diferencial competitivo”. No início do programa era mais difícil passar esta imagem, pois as pessoas tinham uma aversão muito grande à marca própria. Não só os consumidores possuíam esta imagem, mas também os fornecedores. Buscar fornecedores de marca própria foi o primeiro trabalho para implementação concreta do programa, iniciado em setembro de 94. Primeiramente, as empresas não acreditavam que este tipo de ação fosse dar certo, mesmo as grandes empresas.

Segundo a Sendas:

“A estratégia de adotar o nome da empresa como marca única para todos os seus produtos gera um alto índice de awareness da sua marca própria, além de alinhar o posicionamento destes produtos com o da empresa: mais qualidade pelo menor preço. No entanto, corre-se o risco de oferecer produtos que não satisfaçam às expectativas do consumidor, gerando uma imagem negativa da marca e prejudicando os outros produtos e a imagem da própria loja”.

Para evitar estas associações negativas e iniciar de forma correta o programa de marca própria no mercado, a Sendas queria trabalhar com parceiros renomados no mercado, garantindo a qualidade do produto. Por isso, os primeiros fabricantes a serem procurados pelo varejista foram os grandes fornecedores, porém foram poucos aqueles que aceitaram. As empresas

achavam que a marca própria iria competir com a marca delas, por isso não acreditavam e não investiam nesta parceria indústria X varejo.

Pouco a pouco, a Sendas foi realizando parcerias com a indústria e conta com grandes parceiros até hoje. Grandes empresas como Jandaia, Mellita e JMacêdo (produtos Dona Benta) foram alguns dos primeiros fornecedores a participar do programa de marca própria e ainda continuam sendo fabricantes da marca da Sendas.

Além da dificuldade de encontrar bons fornecedores que acreditassem no programa de marca própria, Quintarelli também cita o fato da indústria de embalagem ser irredutível em relação a volumes mínimos de produção, necessários para a fabricação de produtos que só serão comercializados em um varejista e, portanto, não possuem volume tão elevado quanto as marcas nacionais.

4.1.2.2 Produtos comercializados com marca própria Sendas

Na época do lançamento do programa de marca própria, a Sendas possuía uma grande vantagem competitiva, pois era uma empresa forte em importação de produtos. Como o dólar estava em baixa, a importação se fortalecia, fazendo com que a Sendas fosse visitar empresas no exterior para ver o que era oferecido lá fora que poderia ser competitivo aqui. O objetivo era buscar produtos diferenciados, que tivessem um futuro aqui no Brasil, similares ao líder do mercado, porém com preços competitivos.

O primeiro produto lançado, em fevereiro de 1995, foi o pêssego em calda importado da Grécia. Logo após, houve o lançamento do mel, de fabricação própria, e do leite condensado, um sucesso de vendas. O leite condensado Sendas, na época importado da Holanda, chegou a vender 3 vezes mais do que a marca líder. O preço era altamente competitivo e a qualidade era a mesma ou mesmo melhor que a do líder, pois a Holanda é conhecida como especialista em leite condensado.

Com a alta do dólar, as importações diminuíram, pois o preço deixava de ser competitivo. Mesmo com a mudança de fornecedores, o pêssego em calda marca Sendas é líder da categoria até hoje.

No final do primeiro ano, os produtos marca própria respondiam por 2% das vendas. Um ano após, os 48 produtos com a marca Sendas eram responsáveis por 5% do faturamento das lojas.

Hoje em dia, a marca Sendas oferece 980 itens, em mais de 60 categorias diferentes, que vão desde produtos de higiene e limpeza até eletroportáteis, passando pelos setores de bazar, mercearia, alimentação infantil, bebidas e laticínios, entre outros. De acordo com Quintarelli:

“A Sendas é líder em participação em vendas de marca própria em supermercados, com 7,6% das suas vendas provindas destes produtos, enquanto a média nacional é de 5%. Este índice corresponde somente às vendas de marca própria terceirizada, excluindo os produtos de padaria, de fabricação da casa”.

Os produtos Sendas são encontrados nas bandeiras Bon Marché, Casas Sendas e Farmácia Sendas. Em relação ao Bon Marché, a empresa estava em dúvida entre lançar ou não uma marca específica para esta rede. Porém, foi decidido que a marca Sendas também seria comercializada nesta bandeira, pois o seu nome possui mais tradição que o Bon Marché. Além disso, esse tipo de produto requer volume de fornecedor, portanto, colocando-o em várias lojas, a empresa ganha em economia de escala. No início, a idéia era que o Bon Marché tivesse uma imagem frente ao público e a Sendas tivesse outra, distinta. No entanto, a empresa acabou decidindo que seria importante ter as duas redes associadas uma à outra.

Seguindo uma tendência de mercado, o Grupo Sendas lançou uma nova rede, a Mais em Conta. Esta nova rede possui o conceito de lojas de desconto: lojas simples e com poucos funcionários, sem *check-out*, com produtos mais simples e baratos, sem empacotador nem balcão.

Para esta rede, estará sendo lançada a marca própria Mais em Conta, que será trabalhada como “primeiro preço” (foco da marca somente em preço mais baixo que dos concorrentes) e será comercializada somente nesta bandeira, voltada para pessoas de baixo poder aquisitivo. Este tipo de loja pode ser classificado como *soft discount*, pois, além da marca própria, possui outras marcas na gôndola. Há o tipo de loja *hard discount*, onde só são encontrados produtos com a marca da loja. Como esta loja possui foco totalmente distinto da loja Sendas, os produtos Sendas não serão encontrados nela.

4.1.2.3 Estratégia de marca própria: objetivos e vantagens

O principal objetivo e vantagem do programa de marca própria é a fidelização dos consumidores aos produtos Sendas, conseqüentemente às lojas com esta bandeira.

Além de poder oferecer produtos com qualidade igual ou superior à marca líder a preços mais baixos, a comercialização de produtos com a sua marca oferece inúmeras vantagens. Ela permite que a empresa tenha um maior controle sobre os fornecedores, aumentando o seu poder de barganha, uma melhor resposta às expectativas e necessidades do consumidor, melhores margens e incremento nos lucros, fortalecimento da imagem de marca frente aos consumidores e oferta de um serviço diferenciado em relação à concorrência.

Conforme declara Quintareli:

“O programa de marca própria da Rede Sendas é uma ferramenta importante na estratégia de fidelização de clientes. Os produtos de qualidade a um preço competitivo reforçam o posicionamento da empresa e criam um diferencial que, aliado a outros aspectos da empresa, como excelência no atendimento e qualidade das instalações, estreitam o vínculo com o consumidor. A relação preço/qualidade do produto deverá ser benéfica o suficiente para que o cliente volte a comprá-lo sempre, passando a ser fiel à marca”.

A proposta do programa da Sendas é contrária à imagem tradicional que ainda é feita dos produtos com marca própria: produtos com preços mais baixos e não necessariamente de primeira qualidade. A Sendas pretende mudar este conceito, através da oferta de produtos de qualidade. Desta forma, a adoção do seu nome visa promover a sua marca, agregando valor aos produtos.

Com esta proposta, a qualidade dos produtos passou a ser tão importante quanto o preço mais baixo. Para alcançar este objetivo, a empresa está constantemente fazendo *benchmark* junto aos líderes das categorias onde são encontrados produtos com a marca Sendas.

Para as Casas Sendas, o bom relacionamento com fornecedores, tanto nacionais quanto estrangeiros, facilitou a entrada da empresa neste segmento de mercado. Outro fator importante foi a experiência e tradição da empresa na importação de produtos, contribuindo na escolha dos fornecedores.

A Sendas percebeu que, para obter sucesso da venda dos produtos marca própria, é necessário que o cliente confie no nome do supermercado. Por isso, além de oferecer o produto por um preço melhor para o consumidor, a empresa deve garantir qualidade, reforçada pelo uso do nome do supermercado e endossada pelo fabricante. Somente com esta preocupação a empresa poderá garantir a fidelização dos seus clientes.

Na conclusão de Quintarelli:

“A marca própria pode servir como um instrumento de fidelização e de crescimento das vendas da categoria. Hoje em dia, a marca própria Sendas é considerada uma das vantagens competitivas que a rede apresenta no mercado, junto à logística, o investimento em novas lojas e a reposição automática de produtos. Como única desvantagem, pode-se citar a relação de interdependência com os fornecedores”.

4.1.2.4 Seleção dos produtos

Para melhor trabalhar o programa de marca própria, foi criado, em 1994, um Departamento de Marca Própria, que é responsável por todo o processo de comercialização dos produtos com a marca da empresa. Esta equipe é formada por 8 pessoas ao todo.

Em relação à compra dos produtos dos fornecedores de marca própria, este Departamento faz a primeira compra e as negociações para eventos promocionais. No entanto, a compra diária, de reposição destes produtos, fica sob responsabilidade do Departamento de Compras da empresa.

Esta equipe está trabalhando não somente na linha de produtos Sendas, mas também no lançamento de uma linha Casa Show (material de construção), para esta rede, e da marca própria “Mais em conta”, com o conceito de “primeiro preço”, para a nova bandeira do Grupo, com este nome.

Para escolher em quais categorias atuar, a equipe da Sendas analisa diversos aspectos mercadológicos, para investir nos segmentos onde terá maior retorno. Alguns dos aspectos levados em conta são: mercados onde as marcas de fabricantes não sejam muito fortes, nichos inexplorados, mercados onde possa vender seu produto a um preço menor que o das marcas líderes, disponibilidade de insumos e de produtos com a qualidade desejada, e produtos que não sejam pioneiros nas suas categorias nem de alta tecnologia, para que não sejam necessários fortes investimentos em P&D e comunicação. Além disso, a empresa evita comercializar produtos sazonais, com maior risco de encalhe, e algumas categorias que estejam relacionadas à sofisticação e status, pois demandam alto investimento em propaganda e podem vincular a marca ao segmento onde atuam.

Desta forma, para que uma categoria de produto seja comercializada, ela deverá ter alta rotatividade na gôndola, gerando faturamento para o supermercado.

O Gerente de Marcas Próprias explica que “a sua equipe vem trabalhando com a nova tendência de produtos diferenciados, para assegurar a fidelização dos clientes”. Como exemplo, Quintarelli declara:

“Não adianta investir muito no açúcar Sendas, pois o consumidor não irá perceber diferença entre o açúcar Sendas e o açúcar marca X. No entanto, caso a Sendas invista na geléia light de laranja Sendas, o consumidor não irá trocá-la por outra geléia qualquer. Caso ele goste deste produto, mais diferenciado, será fiel a ele”.

Ainda para Quintarelli, “anteriormente, a marca própria era vista como uma *commodity*, sem diferenciação. Agora, ela apresenta produtos mais diferenciados, com maior valor agregado, como congelados, tortas, temperos, cereais e até eletroportáteis”.

A empresa acredita que no Brasil, aos poucos, cada vez mais produtos de prestígio serão comercializados com a marca própria. Na Europa, onde a marca própria já está em um estágio bastante avançado, os supermercados apresentam linhas completas de cosméticos, produtos onde a marca e o seu *status* exercem grande influência. Esta mudança poderá ser lenta, mas ocorrerá.

Enquanto isso, segundo Marco Antonio Quintarelli, é necessário trabalhar bem estes tipos de produtos, pois a marca Sendas ainda não agrega valor a diversos produtos, como os cosméticos. Ele explica:

“Quando uma pessoa compra um cosmético, ela não compra somente o produto tangível, mas sim beleza e bem-estar, bens intangíveis, com os quais a marca Sendas ainda não está relacionada. Apesar disso, alguns produtos marca própria que antes não se pensava em comercializar com a marca Sendas, como absorvente e fralda descartável, estão com suas vendas elevadas”.

4.1.2.5 A escolha dos fornecedores

Para assegurar a qualidade dos produtos Sendas e a manutenção de uma imagem positiva da marca, os fornecedores são escolhidos através de um processo de avaliação da qualidade dos seus produtos e da sua fábrica. Este processo é realizado por um consultoria terceirizada, a Bureau Veritas.

Uma das estratégias da rede varejista é selecionar fornecedores já fortemente estabelecidos no mercado, para que não haja o risco de haver interrupção da produção por falta de condições do fabricante.

Alguns dos fornecedores são empresas de grande porte, como Bombril, Jandaia, Sococo e Melitta – empresas que acreditaram desde o início no programa do varejista. São empresas líderes de mercado que acreditaram na marca própria como um bom negócio. As marcas líderes, realizando parcerias com supermercados, acabam por impedir que as marcas menores entrem no mercado. Em vez de dar oportunidade para uma empresa pequena fabricar para a marca própria, elas mesmo entram neste mercado, garantindo a sua fatia.

Quintarelli cita que, no início do programa, muitos fornecedores eram estrangeiros, porém, com a alta do dólar, a Sendas parou de importar. Ela já chegou a ter 30% do negócio de marca própria provindos de produtos importados, que em 2001 não chegavam a 5%. No entanto, o mercado nacional passou a crescer em qualidade, portanto esta queda nas importações não comprometeu a qualidade do negócio. Ele conclui que “com esta melhoria da qualidade, não era mais necessário buscar bons produtos lá fora, pois já os temos aqui”. A Sendas trabalha com cerca de 50 fornecedores.

Para ser fornecedor de marca própria para a Sendas, é importante que o fabricante tenha capacidade produtiva, qualidade do produto e uma boa negociação (preço e prazo vantajosos). Além disso, é necessário que haja um acompanhamento do mercado, pois não basta somente oferecer o produto e não acompanhar o seu desenvolvimento. A empresa tem que ser uma parceira,

estar sempre trabalhando o produto, com promotores no ponto de venda, por exemplo.

Como a qualidade é fundamental para a escolha dos fornecedores dos produtos Sendas, o varejista trabalha com a empresa francesa Bureau Veritas, credenciada para avaliar a qualidade dos produtos e conceder certificados da família ISO 9000. Para qualificar um fornecedor, a Bureau Veritas aplica, no fornecedor, um *check list* para diagnosticar o cumprimento dos requisitos de assepsia geral da fábrica e dos seus processos e para verificar a qualidade do produto fornecido. O controle é contínuo, para garantir que a Sendas estará oferecendo somente produtos de qualidade assegurada.

4.1.2.6 Relacionamento com o fabricante

De acordo com a Sendas, “a maioria dos fabricantes ainda percebe a marca própria como uma ação muito embrionária. Alguns deles já conseguiram captar as vantagens da marca própria, mas outros ainda estão muito resistentes”.

Apesar do mercado de marcas próprias brasileiro ainda não estar tão desenvolvido quanto o europeu, ele já apresenta grandes oportunidades para os fabricantes que estiverem dispostos a investir nele. De acordo com a Sendas, alguns argumentos que podem ser utilizados junto ao fabricante são a economia de escala, a minimização da capacidade ociosa, o fortalecimento das relações com clientes-chave e o enfraquecimento dos concorrentes menores através do aumento da venda das marcas próprias. Além disso, é uma forma de abastecer o mercado sem investir na sua marca. Caso um fabricante não entre neste mercado de marca própria, outro com certeza entrará, e ele perderá vendas para um concorrente.

O principal objetivo da rede de supermercados não é, de forma alguma, substituir as marcas nacionais pelos produtos Sendas nas prateleiras, mas sim aumentar o seu poder de barganha e obter melhores condições de negociação.

Como ter um bom relacionamento com os fornecedores é considerado um fator crítico para o sucesso do programa de marcas próprias, os produtos Sendas são os primeiros a dar espaço na gôndola quando o fabricante oferece uma promoção vantajosa da sua marca. A Sendas não quer concorrer com os líderes de mercado, e sim fidelizar seus clientes, tornando-se uma empresa mais competitiva.

Quintarelli complementa que, ainda com o objetivo de estreitar o relacionamento com seus fornecedores, a Sendas oferece anualmente, desde 1975, o Prêmio Top Sendas, para empresas de destaque no mercado, baseado em 6 critérios mercadológicos: volume de vendas, atendimento, apoio no ponto de venda, melhor negociação, merchandising e logística de entrega.

Na opinião do Gerente de Marcas Próprias:

“A Sendas possui uma visão um pouco diferente dos seus concorrentes: para a empresa, a relação com os fornecedores deve ser uma parceria, um relacionamento “ganha-ganha”, vantajoso para ambas as partes. A Sendas trabalha com alguns fornecedores desde o início do programa de marcas próprias. Além disso, a empresa busca sempre manter um bom diálogo com seus fornecedores, para acertar os problemas, melhorar o processo e aumentar as vendas”.

Com a adoção do programa de marca própria, a Sendas passou a ter um maior poder de barganha em relação aos fornecedores, conseguindo obter certas vantagens nas negociações que não conseguiria antes de comercializar produtos com a sua marca. Todos os contratos firmados com fornecedores de marca própria possuem validade de 1 ano, renováveis automaticamente.

Para que a marca nacional do fornecedor esteja presente na gôndola, é necessário que ele negocie com a área de Compras do supermercado, concorrendo com as outras marcas da indústria. Sendo ele um fornecedor de produtos marca própria, ele garante que o seu produto esteja no ponto de venda, através destes produtos marca própria. Realizando um bom trabalho

com o varejista, o fabricante, além de garantir parte do seu negócio através das marcas próprias, passa a ser visto como um parceiro perante as outras área do varejista, facilitando a negociação e a entrada do seu produto. Um bom trabalho de marcas próprias repercute em toda a empresa, e a indústria passa a ser um parceiro, aprimorando o relacionamento e aumentando as suas vendas.

Para a empresa, “apesar da relação com o fabricantes de marca própria ser positiva, a marca própria não agrada ao líder de mercado, pois este sempre se incomoda muito com a marca do varejo”. Como as marcas líderes possuem uma Força de Vendas e de promotores muito grande e ativa, acaba de certa forma chamando mais atenção que a marca própria, que não tem e nem justifica ter esta despesa com promoção e vendas.

Quintarelli cita, como exemplo, o caso do sabão em pó Sendas:

“A Sendas comercializava um sabão em pó importado, com o mesmo padrão de qualidade da marca líder, comprovado em testes de laboratório, porém com diferencial de preço de 20% menor. Apesar de não possuir toda a carga de publicidade, de promotores e da própria marca do líder, que não compensaria o custo, o sabão Sendas chegava a ter 9% do mercado de sabão em pó. A marca líder, para combater, começou a diversificar seus produtos, lançando extensões de linha, seguindo uma estratégia de diferenciação. Neste caso, a marca própria perdeu mercado, pois não compensava para ela comercializar várias linhas de sabão em pó, pois ela não teria ganho de escala”.

Segundo o varejista, esta é uma estratégia que a indústria pode seguir para combater as marcas próprias: extensões de linha para ocupar mercado, espaço na gôndola e se diferenciar da marca do varejista.

Após a implementação do programa de marcas próprias, de acordo com a Sendas, “a concorrência se tornou mais acirrada, investindo fortemente em preço e no ponto de venda”.

4.1.2.7 Consumidores

De acordo com Hoch (1993, p.59), “há três grupos cujas expectativas e ações interagem afetando o sucesso de uma marca própria: consumidores, varejistas e fabricantes”. Desta forma, a Sendas deve buscar sempre uma melhor relação ela (varejista) e os outros dois componentes, de forma a alcançar um programa de marca própria melhor elaborado e de maior sucesso.

Segundo Quintarelli, para mapear o perfil dos consumidores dos produtos Sendas, conhecendo-os melhor e podendo adequar o mix de produtos de forma a atender às suas necessidades, a Sendas realizou, junto à consultoria Booz-Hallen, em 1998, uma pesquisa de mercado com estes clientes.

O resultado dessa pesquisa mostrou que o perfil mais forte de consumidores é formado por pessoas das classes B/C, com nível escolar do segundo grau incompleto em diante. Ainda segundo a pesquisa, quem consome marca própria são pessoas mais esclarecidas.

Quintarelli explica:

“A pesquisa indicou que os extremos, tanto a classe A quanto as classes D/E não são consumidoras de marca própria. Na avaliação da empresa, as classes D/E parecem ter muito medo de arriscar, pois o seu dinheiro é muito curto. Este tipo de consumidor não vai arriscar comprar um produto marca própria e não gostar, porque não terá condições de comprar outro”.

Ainda para Quintarelli, um segundo motivo para as classes mais baixas não consumirem, é o status:

“Para essas classes sociais, consumir comida e material de limpeza de marcas conhecidas da indústria é um símbolo de status, pois ele faz questão de deixar estes produtos em lugares da casa onde todos possam ver, para serem mais valorizados pela vizinhança. Para as classes mais altas, este tipo de produto de consumo mais “básico” parece não ter

tanta importância, pois os seus símbolos de status estão relacionados à compra de outros bens de consumo mais caros e valorizados”.

De acordo com a pesquisa realizada, o consumidor forte de marcas próprias, (classes B/C), tem o seguinte pensamento: “por que pagar mais por um sabão em pó de marca nacional valorizada, se pode-se pagar menos por um sabão de igual qualidade com marca Sendas por um preço menor?”. Soma-se também o fato de, em alguns casos, este consumidor ter uma empregada que vá utilizar os produtos, portanto, se não é ele que irá utilizá-los, não há tanta diferença entre estas marcas. O importante é a qualidade, que vem sendo percebida como a mesma, por um preço mais competitivo.

No entanto, para a classe A, o preço parece não ter muita diferença, pois essa classe escolhe as marcas mais conhecidas porque não tem tanta preocupação com o dinheiro como as classes menos favorecidas. Quando a pesquisa foi realizada, em 1998, o consumidor da classe A disse que não gostaria de ser visto comprando marca própria, pois as pessoas poderiam pensar que o seu padrão de vida caiu, ou que possui mau gosto para escolha. No entanto, de acordo com Quintarelli, “este conceito está mudando, até porque estamos investindo em produtos diferenciados, com fabricantes importados, melhorando a imagem dos nossos produtos”.

4.1.2.8 Marketing Mix da marca própria Sendas

Os produtos Sendas, como qualquer outro produto, podem ser melhor compreendidos através da descrição dos componentes do seu marketing mix: produto, promoção, preço e distribuição, conforme veremos a seguir.

4.1.2.8.1 PRODUTO

Segundo o Gerente de Marcas Próprias, a imagem que a Sendas deseja que os seus produtos tenham junto ao consumidor é de “produtos diferenciados a um preço competitivo”. Para o varejista, o principal atributo do produto Sendas é a “excelência na qualidade aliada a um preço competitivo”. A qualidade

deverá ser igual ou superior ao líder de mercado, uma vez que é o nome da empresa que está em jogo. O produto físico vendido pelo fabricante com a marca Sendas é o mesmo do comercializado com a marca da indústria, porém com outra marca e outra embalagem.

De acordo com o entrevistado, a embalagem possui um papel fundamental na estratégia de marca própria Sendas, pois o produto leva o seu nome e a sua posição na gôndola é sempre ao lado do produto com a marca líder. Além disso, é a sua marca que o consumidor leva para casa e consome, e não uma marca nacional.

“No início do desenvolvimento dos produtos Sendas, as embalagens possuíam grande semelhança às marcas líderes, para que a identificação positiva que os consumidores tinham com a marca líder fosse transferida para os produtos com marca própria. Como estes produtos ainda estavam entrando no mercado, a percepção de qualidade era ainda mais importante, para que eles se tornassem conhecidos e ganhassem a confiança dos clientes”.

A Sendas trabalha com 3 empresas de *design*, para elaboração da embalagem. No início, havia um padrão para essas embalagens, mas, com o passar do tempo e a evolução da embalagens, este padrão foi sendo alterado.

“Inicialmente”, explica o Gerente de Marcas Próprias, “todas os produtos tinham um box envolvendo a embalagem, com a foto do produto Sendas dentro deste box. Hoje em dia, as embalagens mais novas não têm mais estes box, pois este elemento prendia muito o desenho delas, por isso foi retirado, deixando-as com um aspecto mais solto”.

As embalagens procuram seguir o mesmo padrão da sua categoria, para que os produtos não tenham “cara de marca própria”. No entanto, algumas se diferem da categoria, como, por exemplo, a de leite de coco. A categoria trabalha com vermelho e branco, mas a Sendas trabalha com verde, que está funcionando bem. No caso de molho de tomate, outro exemplo, é importante

que a cor utilizada seja a vermelha, caso contrário, os consumidores não reconhecerão o produto. Dependendo da categoria, a embalagem segue ou não o padrão da marca líder.

Todos os produtos Sendas levam o “selo de qualidade Sendas” e a assinatura do presidente da empresa, Arthur Sendas, como forma de assegurar a qualidade do produto. Também levam o número 0800 do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) da Sendas. Apesar de não haver um SAC específico para atender aos consumidores das marcas próprias, os atendentes do SAC da empresa estão capacitados a tirar dúvidas e receber reclamações e sugestões sobre estes produtos, passando-as para os fabricantes destes, visando atender melhor o consumidor. O número do SAC é divulgado em todos os produtos que levam a sua marca, assim como em anúncios, cartazes e folhetos.

A Sendas qualifica os seus produtos marca própria como sendo uma nova geração quanto à relação qualidade X preço, pois a empresa busca comercializar um produto idêntico ao da marca líder no mercado, oferecendo bom preço e qualidade. O objetivo é aumentar as vendas e chegar, em alguns casos, a uma geração mais avançada, oferecendo produtos diferentes e exclusivos, com imagem própria, baseados apenas na qualidade, posicionando a marca da empresa num patamar mais elevado. Ou seja, a empresa pretende deixar para trás toda a imagem de marca própria como um produto de pior qualidade e primeiro preço.

Como a qualidade é um atributo fundamental para o posicionamento do produto Sendas, a empresa trabalha com uma forte política de controle de qualidade, que acontece desde a escolha do fornecedor. Para assegurar este controle, foi contratada a empresa francesa Bureau Veritas, que presta serviços de consultoria e auditoria em diversas áreas, entre elas a produção de alimentos e qualificação de fornecedores.

4.1.2.8.2 PROMOÇÃO

Um dos fundamentos da marca própria são preços mais competitivos em função da redução de alguns gastos, como os de propaganda e promoção. Por isso, a estratégia de divulgação e comunicação destes produtos não deverá ser muito forte, de forma a não ter gastos elevados e não aumentar os seus preços. Portanto, a empresa deverá focar o seu trabalho de comunicação em ações não muito custosas, como elaboração de embalagem, promoção no ponto de venda e folhetos, deixando a mídia externa e mais cara em segundo plano. Como política de um programa de marca própria, os gastos com comunicação não devem ser excessivos, para não impactar no preço final do produto.

No início da operação do programa, a comunicação dos seus produtos era feita basicamente no ponto de venda, através de promotores, para estimular a sua degustação. No entanto, hoje em dia, a marca Sendas já é divulgada em outras mídias, como Tv, Internet, Revista Sendas Delivery e Jornal Sendas.

Na Tv, vários produtos Sendas são anunciados junto com as promoções das marcas nacionais, e há inclusive o “dia dos produtos Sendas”, onde são anunciados somente as ofertas da marca própria. Essa ação visa difundir com mais força os produtos Sendas no mercado, e a inserção dos produtos Sendas é negociada com a área de Marketing da empresa, de forma que estes produtos tenham uma participação na mídia da empresa.

As marcas próprias também possuem espaço em encartes da empresa, e há inclusive um encarte específico sobre elas, distribuído nas lojas.

Na revista Sendas Delivery também há anúncios destes produtos, incentivando a sua compra, além deles estarem destacados na lista de produtos oferecidos pelo supermercado. No site da Sendas Delivery – o serviço de entrega da Sendas, onde o usuário se cadastra no site e faz as suas compras via Internet – há um banner na Home Page anunciando os produtos Sendas, com link para a lista de todos os produtos comercializados com a marca da empresa.

Há também o Jornal Sendas, que divulga os produtos com a sua marca e o programa SuperCompra, em parceria com o cartão Sendas Fininvest. Utilizando este cartão, conforme citado no jornal, o cliente recebe de 5% a 15% de desconto em 100 itens da marca Sendas.

A Sendas já trabalhou com promotores específicos para marca própria, mas, por uma decisão da empresa, não trabalha mais. Atualmente, cada loja e cada fabricante devem ter o seu promotor, para cuidar do seu produto. Ele deve incentivar a venda dos dois produtos: a marca nacional e a marca Sendas, e deverá ir caracterizado como promotor do fabricante. Uma das condições na hora de fechar negócios com um fabricante é que ele tenha uma equipe de promotores para promover a venda dos produtos marca própria, realizando um forte trabalho no ponto de venda. Já existem empresas que estão se especializando em fazer este trabalho de promoção de marca própria no ponto de venda.

4.1.2.3.3 PREÇO

A estratégia de precificação baseia-se em posicionar seus produtos de 10% a 30% abaixo do preço final do líder da categoria, tornando-os competitivos em relação às grandes marcas e estimulando sua experimentação e recompra.

A diferença de preço depende da categoria comercializada – em algumas, como as *commodities*, não possuem uma margem muito boa, não dando à Sendas margem para trabalhar o preço. No entanto, a empresa consegue algumas negociações vantajosas, que podem fazer com que o preço seja 30% abaixo do líder.

A escala de preços da Sendas, pode, em geral, ser definida da seguinte forma: com o preço mais elevado, vem o líder de mercado. Abaixo dele, com preço de 10% a 30% mais baixo, vem a marca própria, seguida pelos *follows* (marcas comuns no mercado há algum tempo ou marcas que estão entrando) para somente então virem os produtos denominados “primeiro preço”.

4.1.2.8.4 DISTRIBUIÇÃO

Para que a presença dos produtos Sendas seja garantida, é de extrema importância que haja uma distribuição regular por parte dos seus fornecedores. Para isso, a relação do varejista com os fornecedores é fundamental, na forma de uma parceira na qual ambos só têm a ganhar. Se a indústria não estiver do lado do varejista, os produtos não serão entregues e a marca do varejista será prejudicada. Segundo o entrevistado:

“A marca própria está normalmente localizada na gôndola ao lado da marca líder, e não necessariamente o espaço da líder é maior. O espaço no ponto de venda é calculado automaticamente de acordo com a rotação do produto, em um processo denominado “planograma”, ou “plano de disposição de produtos na gôndola”. Desta forma, se a marca Sendas tiver um giro maior que a líder, ela terá um espaço maior, valorizando os produtos que vendem mais”.

Ainda para garantir as prateleiras cheias com seus produtos, a Sendas investe em estrutura de apoio em todas as etapas de circulação do produto, da produção ao pós-venda, realizado através de um SAC, pronto a atender os clientes com qualidade e presteza. Ela também investe em tecnologia, para obter um maior controle de estoque e do giro dos produtos na prateleira, através da troca de informações com seus fornecedores, garantindo, desta forma, a reposição dos produtos no tempo necessário.

4.1.2.9 Resultados e perspectivas

Nas palavras do Quintarelli:

“O programa de marcas próprias é avaliado como diferencial estratégico para a Sendas. O programa vem ganhando cada vez mais importância dentro da nossa empresa. Hoje, a Sendas é líder em participação destes produtos dentro das vendas da empresa. O faturamento destes produtos representa 7,6% das nossas vendas totais, o índice mais alto dos

supermercados, e a previsão é de crescimento. Prevemos que este percentual deva chegar a 10% no ano de 2002”.

Os produtos Sendas estão sendo cada vez mais trabalhados, e alguns deles chegam a vender mais do que as marcas líderes, como batata palha, suco de laranja e biscoito tipo cookies. Anteriormente, produtos como guaraná e leite condensado já chegaram a vender mais do que as marcas líderes. Produto *commodities* marca Sendas como café, açúcar e pão de forma também se sobressaem nas vendas da categoria. Para as vendas das categoria de produtos mais diferenciados crescerem, a empresa estima investir mais fortemente em produtos orgânicos, *light*, *diet* e naturais.

A Sendas também está buscando novos parceiros comerciais para oferecer aos seus consumidores os melhores produtos por um preço sempre competitivo. Para isso, a relação com os fornecedores é de fundamental importância, para assegurar a qualidade, confiabilidade e distribuição destes produtos.

De acordo com a empresa, ela ainda tem que trabalhar melhor o novo conceito de marca própria, de produto de qualidade a preço competitivo, pois, comparando à Inglaterra, onde a marca própria tem mais de 100 anos de existência, a Sendas ainda está bem no começo do seu desenvolvimento, com apenas 6 anos. Segundo o Gerente de Marcas Próprias:

“Há muito trabalho a ser feito, mas a Sendas está percorrendo este caminho, oferecendo, cada vez mais, produtos diferenciados, para buscar a fidelização dos seus clientes à sua marca”.

4.2 CASO COSTA SUL

4.2.1 A EMPRESA

Há 13 anos atuando no segmento de pescados congelados, a Costa Sul foi eleita, pela edição de junho/2001 da revista Supermercado Moderno, a primeira no Brasil em vendas de frutos do mar congelados.

Com um faturamento anual de R\$ 36 milhões, a Costa Sul é sediada em Penha (SC) e possui escritórios de representação espalhados pelo Brasil para garantir que a empresa possua atuação nacional. Ao todo, a empresa possui 450 funcionários, sendo 7 representantes comerciais, responsáveis pela distribuição dos produtos congelados por todas as regiões do País. A empresa começou com apenas 2 representantes, e foi aumentando o seu quadro em função do aumento das vendas e da demanda pelos produtos. No escritório do Rio de Janeiro, onde foi realizada a entrevista, há apenas 3 funcionários: 1 representante comercial, 1 assistente e 1 funcionário responsável pela equipe de promotores, formada por 10 pessoas.

Segundo Jorge Luís da Silva, Representante Comercial da Costa Sul no Rio de Janeiro, a empresa possui uma frota própria de cerca de 22 caminhões frigoríficos, bem equipados para garantir a entrega dos produtos no prazo e com o nível de qualidade exigido para produtos congelados. Os principais produtos comercializados congelados em supermercados são:

- camarões
- mariscos
- lulas
- carne de siri
- diversos tipos de peixes, como pescadinha, sardinha e linguado, entre outros.

Há apenas um único produto comercializado fresco, o camarão fresco, com validade de 6 dias.

Para fabricar estes produtos, são manipulados, diariamente, 30 toneladas de pescados, entre peixes, crustáceos e moluscos, em dois parques industriais, ambos situados no Estado de Santa Catarina. Numa unidade, a matéria-prima utilizada é recebida, lavada, inspecionada e selecionada. Os peixes são classificados e encaminhados para mesas especiais de limpeza, onde são manipulados pelos funcionários e enviados para congelamento, embalagem e estocagem em outra unidade, para somente então serem distribuídos pela sua frota. Para garantir o fornecimento dos produtos sazonais ou protegidos da pesca, ela mantém sempre um estoque alto de peixes e camarões.

4.2.1.1 Público-alvo

Os produtos fabricados pela Costa Sul e revendidos em supermercados são principalmente para consumidores da classe B, mais especificamente para donas-de-casa que querem preparar um fruto do mar de forma prática e por um preço justo. Ou seja, segundo Jorge Luís:

“Os produtos são posicionados como rápidos, práticos e baratos para a dona de casa”.

Além de vender para supermercados, a Costa Sul também comercializa produtos para restaurantes, distribuidores e atacadistas. Para os restaurantes, são oferecidos peixes mais caros e nobres, para transformação em produto final para o consumidor. Dependendo do tipo de cliente, a embalagem pode variar de tamanho. Para supermercados, a maioria das embalagens são de 400g, mas deverão sofrer uma reestruturação neste ano.

Além da Sendas, os produtos Costa Sul são encontrados nas principais redes de supermercados do País, como CBD, Makro, Carrefour, Wal-Mart e Bom Preço. Por ser uma empresa de estrutura comercial enxuta, sem uma forte logística de distribuição, ela deixa de estar presente em pequenas lojas, tendo

a sua distribuição concentrada nos grandes varejistas. O produto é muito complexo, e, além de ser perecível, é sazonal, ou seja, suas vendas oscilam muito. Tendo estrutura enxuta, porém que funcione coordenadamente, a empresa garante estar sempre com lucro, independente da sazonalidade, mesmo que deixe de atender alguns mercados menores. O produto fornecido é muito delicado e requer forte estrutura na loja, para garantir a qualidade e validade.

4.2.2 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA

A Costa Sul entrou no mercado de marcas próprias fornecendo produtos para a rede Makro, em 1996, com sua marca própria Aro. No entanto, de acordo com Jorge Luís, “esta parceria não está mais tão forte, devido ao perfil de loja atacadista do Makro, que demanda embalagens maiores que as normalmente comercializadas pela empresa, não apresentando economia de escala na fabricação do produto”. A parceria está sendo descontinuada, pois não está sendo vantajosa para a Costa Sul. No entanto, em relação à Sendas:

“A idéia de fornecer produtos marca própria para a Sendas partiu da própria Sendas, por volta de 1998. Na época, já trabalhávamos com o varejista há cerca de 4 anos, já sendo conhecida como um parceiro comercial. No início, a diretoria da Costa Sul não era favorável à adesão a este programa, pois, além de tirar o foco de trabalho da nossa marca, aumentaria o estoque de produtos”.

Após definido que a empresa entraria no programa, foi feito um trabalho conjunto de desenvolvimento, e os primeiros produtos chegaram às lojas no final de 1999. O lançamento foi com uma linha de 11 produtos. Desta forma, hoje em dia, a Sendas é o principal varejista para quem a Costa Sul fornece marca própria. Os outros são o Makro, onde o processo está sendo descontinuado, e o Wal-Mart, para quem a Costa Sul fornece apenas um produto marca própria, não sendo o foco do seu negócio.

Na Sendas, também são encontrados todos os produtos comercializados com a marca Costa Sul. Dos 27 produtos com a marca Costa Sul existentes no mercado, a Sendas comercializa 11 com a sua marca. Para a Costa Sul, os produtos marca Sendas e marca Costa Sul são vendidos para o mesmo público-alvo.

4.2.2.1 Vantagens e desvantagens

Nas palavras de Jorge Luís:

“O principal objetivo estratégico traçado pela Costa Sul para aderir ao programa de marca própria é uma melhoria no trabalho do nosso produto dentro das lojas Sendas, fazendo com que o supermercado valorize mais produtos da nossa empresa”.

Para o Representante Comercial, a empresa passa a ser conhecida como uma fornecedora de “produtos da casa”, uma forte parceira. Como principal vantagem, os seus produtos passam a ser mais bem tratados, com mais prioridade e mais cuidado pelos funcionários. Os produtos congelados necessitam de um bom equipamento, sempre com freezer, ou seja, necessitam de uma estrutura especial, o que sempre foi uma dificuldade grande nas lojas. Segundo a Costa Sul, sendo um “fornecedor da casa”, seus produtos são mais valorizados e a empresa ganha um espaço preferencial na gôndola.

Além disso, trabalhando como fornecedora de marca própria, conseqüentemente um outro fornecedor concorrente já está sendo “eliminado”, uma vez que as vendas destas produtos serão suas, e não da concorrência.

No entanto, como ressalta Jorge Luís, há algumas desvantagens em desenvolver um trabalho de marca própria:

“É necessário que seja feita uma mudança no processo de embalagem e fabricação dos produtos, pois a embalagem da Sendas é diferente, apesar do produto ser estritamente o mesmo. Outra desvantagem é o

risco da marca Sendas ser mais trabalhada do que a própria marca do fabricante, gerando uma possível troca de fornecedor pelo varejista”.

Segundo Jorge Luís, hoje a Sendas já pode trocar de fornecedor, pois a sua marca em congelados já está bem sedimentada:

“O fabricante ajuda a Sendas a construir a sua marca e o varejista pode depois trocar de fornecedor e utilizar o concorrente, que pode fornecer o produto por um preço mais barato e levar a marca que o fornecedor anterior sedimentou”.

O camarão Sendas é vendido, por contrato, por um preço 7% inferior ao do camarão Costa Sul. Apesar dessa diferença, no início do programa, a marca Costa Sul era bem mais vendida que a Sendas. Hoje em dia, após o forte trabalho da marca Sendas, que já ganhou a confiança do consumidor, essa diferença no volume das vendas diminuiu, e o varejista poderá facilmente trocar de fornecedor e continuar vendendo bem a sua marca de congelados. Portanto, há sempre esta insegurança da troca para um fornecedor concorrente, que ofereça mais vantagens na negociação, uma vez que a marca já foi sedimentada pelo próprio fabricante.

Na visão do fabricante:

“A principal vantagem para um varejista comercializar marca própria é a exclusividade do seu produto. Além dele só ser encontrado nas suas lojas, ele poderá realizar promoções de venda e colocar o preço que desejar, sabendo sempre que estes produtos não vão ser encontrados em supermercados concorrentes”.

Para o fabricante, além da exclusividade, a marca própria propicia uma maior liberdade comercial.

4.2.2.2 Relacionamento industria x varejo

Recentemente, houve uma grande mudança no mercado de pescados congelados na Sendas. Até outubro de 2000, ele pertencia, no supermercado, ao espaço mercadológico “peixaria”. Neste mercadológico, 90% da venda de pescados vinham do peixe fresco na peixaria, enquanto 10% seriam os outros produtos como os da Costa Sul ou similares. Tanto o compradores quanto os supervisores e chefes de seção davam sempre prioridade ao peixe fresco, deixando os produtos congelados como secundários, acarretando muitas vezes a falta de produtos marca própria Sendas.

Após outubro de 2000, os pescados congelados mudaram para o mercadológico “produtos industrializados congelados”, deixando a “peixaria”. No início, houve vários problemas na lojas, porque os funcionários do setor ainda não sabiam trabalhar estes produtos, não dando tanta importância a eles. Por outro lado, o comprador e gerente do setor, sabendo da dificuldade do espaço da área de vendas, redefiniram o *mix* dos produtos, restando apenas as marcas de congelados Sendas e Costa Sul.

Com a eliminação dos concorrentes, as vendas cresceram 12%, mas as exigências são bem maiores. Aconteça o que acontecer, o produto Sendas sempre terá que ser fornecido, para somente então vir o Costa Sul. Apesar da melhoria nas vendas, a Costa Sul deve arcar com outros gastos promocionais anteriormente rateados com a concorrência, por ser o único fornecedor deste setor.

De acordo com Jorge Luís:

“O relacionamento da Costa Sul com o Departamento de Marca Própria das Sendas é excelente, pois somos vistos como um parceiro, ao contrário do que ocorre com outros varejistas. Sempre são analisados os lados do fornecedor e do varejista, para que ambos saiam ganhando. Há sempre um troca de idéias e um trabalho conjunto de melhoria, como,

por exemplo, visitas conjuntas às lojas, para resolver os problemas e verificar como está o andamento dos produtos”.

Como exemplo deste relacionamento positivo, Jorge Luís cita que a Costa Sul ganhou, em 2001, o prêmio Top Sendas da categoria de marca própria, quando a empresa premia os seus melhores fornecedores. Mesmo concorrendo grandes fabricantes, a Costa Sul ganhou o prêmio. Internamente, este prêmio deu ainda mais força para a continuação da parceria em marca própria Sendas, alavancando mais o programa.

É grande o papel da Costa Sul na comercialização dos produtos Sendas. O seu papel vem desde a fabricação dos produtos até a própria embalagem. O processo de elaboração da embalagem foi desenvolvido em conjunto com as Sendas, através de uma empresa especializada. A participação da Costa Sul foi fundamental, uma vez que a embalagem dos pescados precisa ser aprovada pelo Ministério da Agricultura, sendo um processo mais demorado e que necessita de um conhecimento mais profundo sobre o produtos e as suas peculiaridades.

A Sendas elabora a arte final da embalagem, em conjunto com a Costa Sul, e entrega para o fabricante rodar as embalagens e embalar o produto. Desta forma, os custos de criação do lay-out e da arte final são da Sendas, enquanto a produção fica a cargo da Costa Sul. Pelo contrato feito entre as empresas, caso aja algum problema, a Sendas terá que comprar as embalagens ou as mercadorias para absorver as embalagens exclusivas. O contrato de fornecimento de marca própria é de 1 ano.

4.2.2.3 Marketing Mix dos produtos marca própria

4.2.2.3.1 PRODUTO

Segundo Jorge Luís:

“Os principais atributos da marca própria Costa Sul são qualidade e preço. O produto comercializado com a marca Costa Sul é exatamente o

mesmo comercializado com a marca Sendas, com o mesmo pescado e a quantidade embalada são os mesmos. Apenas a embalagem é diferente, com outro lay-out”.

Caso o produto Costa Sul mude o tamanho da embalagem, o da Sendas também se altera, para que, com o mesmo formato, facilite o processo de embalagem. Como as embaladoras são automáticas, somente a bobina com a embalagem é trocada, permanecendo o mesmo peso do pescado embalado, facilitando a produção.

Segundo a Costa Sul, o perfil do público consumidor dos produtos com a marca Costa Sul é o mesmo dos produtos com a marca Sendas, não há uma grande diferença entre eles.

Na opinião da Costa Sul, a Sendas deixa bem claro para o consumidor que os produtos com a sua marca são fabricados por outras empresas, e apenas comercializados pelo supermercado. Um exemplo é o caso do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) da Sendas. Caso algum cliente telefone para fazer alguma reclamação ou obter informação sobre um produto Costa Sul com a marca Sendas, o SAC passa a informação para a Costa Sul e ela entra em contato com o consumidor para resolver o problema. Desta forma, o cliente sabe exatamente o fabricante do produto comprado, inclusive que é o mesmo fornecedor do produto que ocupa lugar próximo na gôndola.

O produto mais vendido com a marca Sendas, o “camarão IQF-C”, é também o mais vendido com a marca Costa Sul. Os outros produtos comercializados com a marca Sendas são, além do camarão IQF-C:

- camarão IQF-COZ
- surimi sticks
- carne de siri
- filé de pescadinha

- filé de pescada
- filé de linguado
- corvina em postas
- pescada em postas
- merluza em postas
- filé de cação

4.2.2.3.2 PROMOÇÃO

A Costa Sul também participa da promoção dos produtos marca própria no ponto de venda.

No início da operação, a empresa colocou promotoras no ponto de venda, para divulgar o produto, usando roupa da Sendas, para caracterizar a divulgação dos produtos com esta marca. De tempos em tempos, é feita uma ação com promotores, mas, hoje em dia, estes promotores são vestidos com roupas Costa Sul e promovem os dois produtos, deixando claro que eles fabricam os produtos com marca Sendas.

Jorge Luís explica que, como são os mesmos promotores para divulgar produtos com duas marcas distintas, a orientação passada a eles, quando o consumidor questionar sobre a diferença entre os produtos, é apresentar os preços. Os promotores são instruídos a dizer que o produto é o mesmo, e orientar o consumidor a escolher o que está com melhor preço na época. Como às vezes a Costa Sul realiza promoção de vendas de seus produtos, nem sempre os que possuem a marca Sendas estão mais baratos. Jorge Luís conclui:

“Como não há qualquer diferença entre os produtos, o promotor irá orientar o cliente para o produto que está com o melhor preço do dia,

pois esta é a única forma de diferenciá-los para o consumidor. Cabe a este decidir qual irá comprar”.

4.2.2.3.3 PREÇO

Para que a Costa Sul seja fornecedora de marca própria para a Sendas, pelo contrato, tem que haver um diferencial de preço, ou seja, os produtos vendidos têm que ser mais baratos, para que este custo mais baixo seja repassado pela Sendas aos consumidores finais. Desta forma, a Sendas garante que os produtos com a sua marca estampada poderão ser revendidos na gôndola por um preço mais baixo que os produtos das marcas nacionais, apontando um diferencial de preço, normalmente utilizado pelo varejo na estratégia de marcas próprias.

Pelo contrato de comercialização, os produtos fabricados para marca própria devem ter um diferencial de preço de pelo menos 7% abaixo dos produtos com a marca Costa Sul, para o mesmo produto comercializado com a marca Sendas. O percentual que vem sendo sempre utilizado pela Costa Sul é de 7%, seguindo o mínimo definido em contrato.

4.2.2.3.4 DISTRIBUIÇÃO

Para assegurar a presença em gôndola dos produtos Costa Sul e verificar se o varejista não está comercializando somente os produtos marca própria, há uma equipe de promotores que são responsáveis por esta verificação. Estes promotores muitas vezes colocam e arrumam os produtos na área de vendas, verificando a sua posição. Muitas vezes, são estes mesmos promotores que também verificam se os produtos com a marca Sendas estão na gôndola, dependendo da loja e dos funcionários dela.

Em relação à administração do espaço em gôndola destinado aos produtos com a marca Sendas e com a marca do fabricante, a Costa Sul passa sempre a orientação para seus promotores trabalharem primeiro os produtos Sendas e somente então o Costa Sul. Ou seja, há uma maior preocupação e trabalho em

gôndola em cima dos produtos marca própria. Eles geralmente ficam ao lado dos produtos Costa Sul na gôndola.

4.2.2.4 Resultados e perspectivas

Jorge Luís indica que os produtos marca Sendas representam cerca de 3% a 5% do faturamento da Costa Sul, um número que vem crescendo e, de acordo com o Representante Comercial da Costa Sul, deve continuar crescendo.

A empresa está investindo cada vez mais no programa de marca própria da Sendas, pois vem dando retorno à empresa, fazendo com ela seja, cada vez mais, vista como uma parceira do varejista, e com isso obtenha maiores vantagens junto a ele.

O programa de marca própria Sendas/Costa Sul ainda pode expandir bastante, agregando mais produtos para serem comercializados. A Costa Sul está prevendo uma expansão na sua linha de produtos, pois, atualmente, ela trabalha somente com a linha *in natura*, que não leva um processo secundário de fabricação, como uma pré-fritura ou um recheio. Ela pretende em breve partir para esta nova linha, lançando peixes empanados e pratos prontos. Segundo Jorge Luís:

“A Costa Sul acredita que o Departamento de Marca Própria da Sendas também tenha interesse em, assim como a nossa empresa, expandir sua linha de produtos com os nossos futuros lançamentos, crescendo e se diversificando cada vez mais”.

4.3 CASO REZENDE

4.3.1 A EMPRESA

A Rezende S.A. Álcool e Açúcar (tratada no estudo como “Rezende”) é uma empresa de administração familiar, que surgiu em 1963. Com 137 funcionários divididos em duas unidades, ambas localizadas nos arredores do Rio de Janeiro, produz álcool e açúcar, cada produto em uma unidade separada.

A Rezende produz as marcas Pring, para álcool, e Dolce, para açúcar, e o seu faturamento anual é de R\$ 30 milhões. O álcool Pring é líder de vendas na região Sudeste.

Conforme explica Anna Rezende, Diretoria Comercial da empresa, “o álcool é um produto de baixo valor agregado e alto giro, portanto deve ser vendido a um preço baixo”. Desta forma, ele possui forte característica regional, pois deve ser comercializado na região próxima à qual é produzido, para que o seu preço seja mantido baixo, sem altos custos de frete. “Caso ele seja comercializado em outra região”, completa Anna Rezende, “o custo de frete deverá ser alto, encarecendo o seu valor de venda e fazendo com que ele não seja um produto competitivo na sua categoria”. Por isso o forte caráter regional do álcool, pois o custo do frete inviabiliza a sua comercialização em regiões afastadas da refinaria.

4.3.1.1 Público-alvo

A Rezende, além de comercializar o álcool Pring, fabrica também álcool para a marca própria da Sendas e de outras empresas. Segundo a entrevistada:

“O público-alvo principal do álcool são donas-de-casa da classe C, que utilizam o produto como substituto para produtos de limpeza, como produto alternativo, ou para fazerem churrasco em casa”.

Segundo a empresa, o público do álcool Pring é basicamente o mesmo do álcool Sendas.

O mercado de álcool dentro da Sendas é repartido em 4 marcas, ou seja, há mais 2 marcas além das marcas Pring e Sendas. O álcool Sendas é o líder da categoria, com 27% das vendas.

4.3.2 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA

A Rezende entrou no processo de fabricação de produtos para marca do varejista há 4 anos, em 1997, com a fabricação do álcool. Até o ano de 2001, este é o único produto que a empresa comercializa para marca própria, pois ela ainda não entrou neste mercado com o açúcar.

A Sendas foi o primeiro varejista para o qual a Rezende começou a produzir marca própria. A empresa já era fornecedora da Sendas, através das suas marcas, portanto já havia um relacionamento comercial entre elas, viabilizando a parceria.

Anna Rezende conta que a primeira conversa sobre o programa de marca própria ocorreu na Feira da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), onde a Rezende estava expondo:

“A Rezende foi abordada pela Sendas, que se mostrou interessada e propôs uma parceria na fabricação e comercialização do álcool com a sua marca. Na época, a marca própria ainda era uma novidade no Brasil, pouco conhecida no mercado. Mesmo assim, acreditamos neste projeto e aceitamos a parceria com a Sendas. Foi um processo fácil e rápido de ser implementado, devido à rápida aceitação por parte da empresa e ao bom relacionamento comercial já existente com o varejista”.

Para o mercado de álcool, a qualidade é um fator de extrema importância, pois o produto precisa da análise e aprovação do INMETRO para ser comercializado. Desta forma, segundo a Rezende, a Sendas já reconhecia a

qualidade do álcool Pring, aproximando as empresas para firmar a parceria de marca própria. Para o varejista, é fundamental trabalhar com um fornecedor de álcool de qualidade e seriedade reconhecidas no mercado.

Anna Rezende explica que, para criar uma fidelidade da Sendas com a Rezende e estabelecer um “compromisso de parceria” para os produtos marca própria, foi elaborado um contrato entre as empresas para garantir a entrega, a qualidade do produto e a sua compra por parte do varejista.

No contrato, com duração de 1 ano e renovável automaticamente, há uma especificação de uma quantidade mínima a ser fornecida pela Rezende e comprada pela Sendas. Esta quantidade, de 3.000 caixas mensais, é o valor mínimo de vendas que a Rezende necessita para justificar o investimento na fabricação do produto Sendas, mais especificamente da embalagem deste produto, visto que o álcool é o mesmo. Desta forma, com este mínimo necessário, o investimento que a Rezende deve fazer no produto Sendas já apresenta retorno.

Além disso, neste contrato, para garantir a qualidade do produto, o fornecedor deverá contratar a empresa de fiscalização Bureau Veritas, responsável pela verificação de todos os produtos que levam a marca Sendas. Pelo contrato, a Bureau Veritas deverá fiscalizar o álcool Sendas de 2 em 2 meses. O responsável pela contratação da Bureau Veritas é o fabricante, e não o varejista, que apenas impõe contratualmente esta fiscalização, para assegurar a qualidade do produto que leva a sua marca.

Após a entrada no projeto de marca própria com a Sendas, a Rezende passou a comercializar também o seu álcool para outros varejistas. Atualmente, ela fornece álcool para as marcas do atacadista Martins, do supermercado Vitória (localizado em Santa Catarina) e das redes de farmácia Citifarma e Max/Padrão. Destas empresas, a parceria com a Sendas é a mais forte, devido ao seu alto volume de vendas.

4.3.2.1 Vantagens e desvantagens

Segundo Anna Rezende, um dos objetivos da Rezende na participação do programa de marca própria da Sendas “é a garantia de um patamar mínimo de vendas”. Como é feito um contrato estipulando um valor mínimo de vendas por mês dos produtos com a marca Sendas, podemos sempre contabilizar esta venda no faturamento mensal. O supermercado acaba sendo “fidelizado” ao produto da empresa, pois possui a sua marca.

Outro objetivo é o estreitamento do relacionamento com o varejista. Como cita a Diretora Comercial:

“O contato com o supermercado fica mais próximo, pois a empresa fabrica um produto que levará o nome do varejista. É uma atitude de extrema confiança, pois a marca que está no produto fabricado pela indústria é a do supermercado, ou seja, é o seu nome que está em jogo. Além disso, esse estreitamento abre possibilidades para a venda de novos produtos da Rezende, pois passamos a ser vistos como uma empresa de confiança do varejista”.

Como desvantagens na fabricação de produtos para marca própria, a Rezende cita as épocas em que há crise econômica ou recessão. Nestas fases, a expectativa de venda do fabricante não é alcançada, inclusive com seus produtos marca própria. Com estes produtos, ela acaba vendendo somente o mínimo estipulado por contrato. Como estes produtos só podem ser vendidos para um cliente, no caso, o álcool Sendas só será vendido para a Sendas, a Rezende acaba reduzindo a sua produção. Por se tratar de um produto exclusivo, para somente um comprador, nas épocas em que este reduz as suas compras, a Rezende não tem mais para quem vender estes produtos, contabilizando apenas o mínimo exigido em contrato.

Segundo a Rezende, a venda do álcool Sendas pode até reduzir as vendas do álcool Pring, mas, apesar desta desvantagem, ela considera a marca própria uma estratégia importante, que está cada vez mais se estabilizando no País.

Ela considera que, a empresa que tiver capacidade de produzir para a marca própria, deverá entrar neste mercado, que é vantajoso para ambas as partes. As palavras de Ana Rezende, exemplificam claramente o pensamento da empresa:

“Eu não vendo embalagem, eu vendo álcool”.

Ou seja, para a empresa, o produto que está sendo vendido é sempre o seu álcool, não importa a marca que esteja na embalagem. O importante é que as vendas da Rezende estão aumentando e, conseqüentemente, a sua lucratividade.

Desta forma, Anna declara:

“O programa de marca própria se encaixa no principal objetivo de uma empresa: vender e aumentar a sua lucratividade. Os produtos de marca própria geram vendas adicionais às vendas do produto com a marca da indústria”.

Ainda para Anna Rezende, participar de programas de marca própria “agrega valor para a empresa, pois mostra ao mercado que a Rezende possui produtos de qualidade, além de capacidade suficiente para produzir para terceiros”.

Na opinião da Rezende:

“Fabricar marca própria para a Sendas é um motivo de orgulho, pois, tendo tantos concorrentes no mercado, ter sido escolhida como a fornecedora de marca própria é positivo. Para a Rezende, é ainda mais bem visto no mercado fabricar produtos com a marca Sendas, por ser um supermercado bem conceituado”.

Como fornecedor de marca própria, a Rezende enxerga essa tendência como vantajosa e importante para o varejista. Para ela, é a imagem do supermercado dentro da casa do cliente, através dos produtos com a sua marca. Desta forma, o varejo acaba por fidelizar o cliente à sua loja, pois é o produto Sendas que o

consumidor compra e consome, e não o produto de marca nacional. A marca do varejo passa a ser mais trabalhada e exposta, melhorando a sua imagem.

4.3.2.2 Relacionamento indústria x varejo

De acordo com a Rezende:

“O nosso relacionamento com o varejista sofreu mudanças positivas após o ingresso no mercado de marcas próprias. Essa mudança foi sentida não somente com a Sendas, mas com todos os varejistas para os quais fornecemos marca própria”.

No caso da Sendas, a relação ficou muito mais estreita e as negociações melhores, mesmo para os produtos com a marca da Rezende. A empresa passou a obter melhores preços na venda dos seus produtos.

Para a Rezende, os compradores da Sendas possuem consciência da importância da marca própria para o varejista, pois foi feito um bom trabalho interno por parte do Departamento de Marca Própria da Sendas. Este Departamento treinou bem os funcionários da Sendas, mostrando a importância não só dos produtos marca própria como dos produtos com a marca nacional do fabricante. Sendo assim, para a Rezende, as negociações melhoraram também para o álcool Pring, mais valorizado pelos compradores da Sendas.

Este estreitamento do relacionamento também fez com que a Sendas tivesse uma maior preocupação com a empresa fornecedora. Ela se preocupa em saber como estão os seus negócios, pois, caso não estejam indo bem, podem afetar as próprias vendas dos produtos com a sua marca.

“Passamos a ser vistos não somente como uma fornecedora, mas como uma parceira comercial”.

4.3.2.3 Marketing Mix dos produtos marca própria

4.3.2.3.1 PRODUTO

Segundo a Rezende,

“O produto comercializado com a marca Pring é exatamente o mesmo que é comercializado com a marca Sendas, a única diferença é a embalagem. Ambos também possuem o mesmo perfil de consumidor”.

Para a Rezende, a venda do álcool Sendas vem crescendo nos últimos anos mais pela força da sua marca do supermercado que pelo produto em si, pois tem exatamente a mesma qualidade do álcool Pring. A empresa considera a marca Sendas, aliada ao preço, um forte apelo de venda dos produtos.

Os principais custos do fabricante são de produção, certificação e embalagem dos produtos. Em relação à embalagem, ela deve ter o selo de certificação e estar dentro do padrão exigido pelos órgãos regulamentais. Desta forma, criar uma nova embalagem e certificá-la dentro dos padrões exige um custo e um *know-how* específico. Para facilitar e baratear estes custos, a Rezende utilizou a própria embalagem do Pring e alterou basicamente a logomarca do produto. Como o rótulo da embalagem segue uma norma, não há como elaborar uma embalagem muito diferente, pois o padrão é bastante estático e definido.

Sendo assim, este processo de elaboração da embalagem foi mais simples, pois não permitia uma grande mudança na embalagem já existente. Por isso, a Rezende considera que os produtos Pring e Sendas são bastante semelhantes, sendo assim enxergados pelo consumidor, visto que até as embalagens são consideradas parecidas, seguindo o mesmo padrão.

4.3.2.3.2 PROMOÇÃO

A Rezende participa da promoção dos produtos marca própria no ponto de venda. Esta ação é a única forma de promoção de marca Sendas que ela participa.

A equipe de promotores é responsável pela divulgação dos dois produtos: álcool Pring e álcool Sendas, porém utiliza o uniforme com a logomarca do álcool Pring.

A orientação passada aos promotores para apresentar os dois produtos é explicar que ambos possuem a mesma qualidade, pois são fabricados pela mesma empresa, portanto a opção de escolha deverá ser feita pelo preço de prateleira. Fica bem claro para o consumidor que o fabricante é o mesmo, até porque a embalagem é bastante próxima. Desta forma, ele acaba escolhendo o produto pelo preço ou pela marca preferida, caso ele faça alguma distinção.

4.3.2.3.3 PREÇO

O álcool Sendas é vendido para o varejista por um preço 5% inferior em relação ao álcool Pring. Esta diferença justifica-se nos gastos em Marketing, que deixarão de ser da indústria e passarão ao varejo. Desta forma, a Rezende repassa à Sendas o que gastaria com Marketing, sob a forma de um preço mais baixo de venda dos produtos marca própria. Para Anna Rezende:

“O álcool, por ser um produto de baixo valor agregado, já possui uma margem de contribuição baixa. Desta forma, não há muito o que retirar dos custos do produto, não sendo possível uma maior redução de preço em relação ao álcool Pring, que já possui uma margem baixa”.

Em algumas vezes, apesar do álcool Sendas ser vendido ao varejista por um preço 5% inferior ao Pring, o preço final ao consumidor do álcool Sendas é mais alto que o do álcool Pring. Esta variação depende da concorrência local, e o preço varia de loja para loja. Se a concorrência local está vendendo o álcool Pring por um preço mais baixo, a Sendas mais próxima desta concorrente abaixa o seu preço, fazendo com ele seja vendido por um preço inferior à marca própria, para combater a concorrência.

4.3.2.3.4 DISTRIBUIÇÃO

Para assegurar que ambos os produtos estejam presentes no ponto de vendas, a Rezende utiliza a sua equipe de promotores. Desta forma, ela garante que a loja não irá deixar de vender o produto com a marca nacional para valorizar as marcas próprias.

Este trabalho de promotores no ponto de venda já era feito anteriormente para os produtos da Rezende. Após a entrada no programa de marcas próprias da Sendas, o promotor passou a verificar as duas marcas, e não somente uma, como antes. Caso uma das marcas não esteja na gôndola, é feito um contato com o gerente da loja para verificar o que ocorreu e repor os produtos. É de interesse da Rezende que os dois produtos estejam na gôndola, pois aumentam o espaço em gôndola destinado à empresa, aumentando consequentemente as suas vendas.

O álcool Sendas e Pring ficam próximos na gôndola, normalmente um na prateleira acima do outro. A loja costuma colocar o produto com a sua marca em posição de maior destaque, na altura dos olhos do consumidor, para chamar mais atenção.

4.3.2.4 Resultados e perspectivas

A venda do álcool Sendas vem ganhando cada vez maior participação dentro do faturamento da Rezende. Dentro das vendas totais de álcool da empresa, o álcool Sendas é responsável por 50% do faturamento, um valor considerado bastante elevado pela Rezende:

“A tendência é desta participação crescer ainda mais. No início do programa, em 1997, o álcool Pring tinha uma saída maior que o Sendas. Com o passar do tempo, esta situação se alterou, pois a Sendas conseguiu fidelizar o consumidor à sua marca”.

Para garantir que as vendas do álcool Sendas continuem em crescimento, a Rezende está sempre observando a movimentação da concorrência. Caso ela

verifique que há, na loja Sendas, mais uma marca de álcool além das já existentes, ela busca alertar o Departamento de Marca Própria, pois um novo entrante atrapalha tanto as vendas do álcool Pring quanto do Sendas. O modelo ideal para a Rezende é ter somente dois concorrentes na gôndola: a sua marca e a marca Sendas, produzida por ela. Desta forma, 100% da categoria será da sua empresa.

Normalmente, o surgimento de um novo concorrente é devido às melhores condições de negociação oferecidas aos compradores da Sendas. Segundo a Rezende, hoje em dia, o consumidor procura o álcool mais barato, a sua escolha do produto é por preço. Por isso, caso surja uma nova marca, com melhor negociação com os compradores da Sendas, poderá ter um preço final mais baixo e roubar mercado dos próprios produtos da Sendas, o que não é vantajoso nem para o varejista e nem para o seu fabricante.

A Rezende avalia o programa de marca própria Sendas como “positivo para o varejista, pois ajuda na formação de uma imagem dele frente aos consumidores”. O investimento feito neste programa gera retorno ao varejo, pois fideliza os clientes à loja.

Desta forma, a Rezende entende que o programa tem futuro na Sendas e que o número de produtos marca própria deve continuar crescendo com o passar dos anos. Ela estima que, em um futuro próximo, cerca de 60% dos produtos vendidos na Sendas terão a sua marca.

Anna Rezende ainda complementa que a empresa pretende entrar, mais adiante, em novos mercados, como a indústria de limpeza, sempre com produtos que levam o álcool como matéria-prima. Ela prevê que, entrando nestes mercados com a sua marca, ela gostaria de poder fabricar estes produtos para a Sendas, apesar deste ser um futuro bastante distante, pois ela ainda não atua nestes segmentos.

4.4 CASO LIMPPANO

4.4.1 A EMPRESA

A Limppano, sediada no Rio de Janeiro, está há 38 anos no mercado e com administração familiar em sua terceira geração. No início, ela somente revendia produtos de limpeza doméstica, automotiva, além de utilidades para o lar. Com o tempo, passou também a produzi-los.

Com atuação em 8 categorias de produtos, a empresa produz 38 diferentes itens. A Limppano é líder em vendas de luvas e panos para limpeza no Rio de Janeiro, com 50% e 40% do mercado de cada categoria, respectivamente. No mercado de esponjas, ela está em segundo lugar, também no Rio de Janeiro.

Atualmente, as categorias de produtos da empresa são:

- esponjas para limpeza
- enduro (limpeza de automotivos)
- utilidades (sacos plásticos para congelar alimentos e filtro de papel)
- químicos (limpador com brilho)
- luvas para limpeza
- tango (baldes e acessórios de limpeza)
- panos clássicos
- panos inovadores

A empresa conta com 280 funcionários e com representantes de vendas em todo o Brasil, que revendem seus produtos para os maiores grupos varejistas do País. A empresa apresentou, em 2000, um faturamento de R\$ 24 milhões. Cerca de 95% das suas vendas provêm do varejo, e somente 5% do segmento corporativo.

4.4.1.1 Público-alvo

De acordo com o diretor da empresa entrevistado:

“O público-alvo principal é composto principalmente por mulheres donas de casa. Como a empresa possui diversos produtos de limpeza, tanto de alto como de baixo valor agregado, ela também possui consumidoras de todas as classes sociais. Além disso, cerca de 30% dos seus clientes não estão neste perfil, pois são homens que consomem os produtos automotivos”.

No site da empresa, a sua missão é descrita como “desenvolver, produzir e comercializar produtos de utilidades domésticas que superem as expectativas de nossos consumidores, gerando lucro e satisfação para a empresa e seus parceiros”.

4.4.2 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA

O primeiro varejista para o qual a Limppano fabricou marca própria foi o Carrefour. A empresa já conhecia a tendência mundial de crescimento de marca própria, mas ainda não planejava entrar neste mercado, pois, na sua visão, a marca própria iria reduzir as vendas da sua marca. A iniciativa de fabricar para marca própria não partiu da Limppano, e sim do varejista, pois era ele o mais interessado.

Em 1999, a Limppano começou a produzir marca própria para a Sendas. De acordo com a empresa:

“A Sendas já era uma fornecedora antiga e já havia uma parceria comercial. Logo que a Sendas decidiu por comercializar marca própria, ela nos procurou, até porque nós já éramos fornecedores de marca própria para outros varejistas. A Sendas se sentia mais tranqüila em nos utilizar como fornecedor, pois já éramos auditado por outras empresas

contratadas por outros varejistas que trabalham com marca própria, como a Bureau Veritas”.

A Bureau Veritas, empresa de auditoria em qualidade, a mesma contratada pela Sendas, já trabalhava com a Limppano, portanto, os seus produtos já possuíam qualidade verificada.

Para garantir a qualidade dos produtos marca própria, segundo a empresa, todos os varejistas contratam empresas para auditar os fornecedores. No caso da Sendas, ela trabalha com a Bureau Veritas, que audita a Limppano de 2 em 2 meses, avaliando infra-estrutura, qualidade e capacidade.

Mesmo fornecendo marca própria para diversos grupos varejistas, como o Carrefour, Pão de Açúcar, Sonae e BomPreço, a empresa considera a Sendas como a sua parceira mais forte, o que pode ser atribuído não somente ao tempo de parceria mas também a algumas semelhanças entre ambas as empresas, como proximidade física e administração familiar.

Nas palavras da empresa:

“A principal diferença da Sendas para os outros varejistas em relação à marca própria é o fato da Sendas ouvir mais a opinião da indústria em relação aos produtos”.

A empresa complementa que, com a Sendas, toda a estratégia do produto marca própria é discutida, como quais novos produtos comercializar e como deve ser a embalagem.

Das 8 categorias fabricadas pela Limppano, a Sendas comercializa apenas 2 com marca própria: panos clássicos e esponja. A categoria de esponja começou a ser comercializada há pouco tempo. O limpador com brilho também chegou a ser comercializado, mas o varejista retirou-o de linha, devido ao seu baixo patamar de venda.

Para garantir a qualidade dos produtos marca própria, segundo a empresa, todos os varejistas contratam empresas para auditar os fornecedores. No caso

da Sendas, ela trabalha com a Bureau Veritas, que audita a Limppano de 2 em 2 meses, avaliando infra-estrutura, qualidade e capacidade.

O papel da Limppano nos produtos Sendas vai até a embalagem, que é paga pela empresa. Ela passa as limitações técnicas para a Sendas, que desenvolve o lay-out e a devolve, para que a Limppano a produza. No contrato, está previsto que, caso a parceria seja desfeita pela Sendas, ela terá que comprar da Limppano todas as embalagens produzidas com a logomarca Sendas, pois não poderão ser utilizadas para nenhum outro fim. Os produtos, como são os mesmos vendidos com a marca nacional, não serão comprados pelo varejista.

O fornecimento dos produtos para marca própria Sendas engloba também a produção das embalagens, feita pela própria empresa. A Limppano passa as limitações técnicas para a Sendas, que desenvolve o lay-out e a devolve, para que a Limppano a produza. No contrato, está previsto que, caso a parceria seja desfeita pela Sendas, ela terá que comprar da Limppano todas as embalagens produzidas com a logomarca Sendas, pois não poderão ser utilizadas para nenhum outro fim. Os produtos, como são os mesmos vendidos com a marca nacional, não precisarão ser comprados pelo varejista.

Quando faz uma comparação com o mercado internacional de marca própria, a Limppano reconhece o mercado brasileiro como mais próximo ao americano, e não ao europeu. A empresa considera que a marca própria no Brasil não atingirá níveis de vendas tão elevados quanto a Europa, mas sim se manterá no nível dos Estados Unidos.

4.4.2.1 Vantagens e desvantagens

Como principal vantagem da comercialização de marca própria, a empresa cita o estreitamento do laço comercial, pois a sua marca passa a receber uma atenção diferenciada no canal de distribuição. A Limppano declara ser difícil afirmar que ocorreu um aumento das vendas com a fabricação de marca própria, pois esses produtos canibalizam parte da marca nacional.

“Imaginamos que, com a marca própria, a categoria cresça como um todo, pois mais espaço em gôndola é dedicado a ela. Embora esses resultados ainda não sejam visíveis, acredita-se que devem surgir mais a médio ou longo prazo”.

Se por um lado a comercialização de marca própria pode aumentar o espaço na gôndola, a Limppano aponta como desvantagem que os produtos com marca própria possuem margem menor e, muitas vezes, a empresa deixa de vender a sua marca.

Como a marca própria não possui verba do fabricante para ações promocionais, como propaganda e promoção no ponto de venda, quem pode agregar valor à marca é o varejista. A Limppano argumenta, ainda, que o produto marca própria não tem margem suficiente para essas ações, portanto ele é visto como uma *commodity*. Qualquer empresa pode produzi-lo, pois a diferenciação de marca é dos varejistas.

Um motivo decisivo que levou a empresa fabricante a entrar no programa de marca própria foi o fato de constatar que, se ela não fosse pró-ativa neste movimento, outra empresa entraria no seu lugar. Desta forma, ao entrar na produção para marca própria do varejista, ela acaba eliminando concorrentes.

Segundo a Limppano, o objetivo levantado pelo varejista para comercialização de marca própria é a confiança que o consumidor passar a ter nos seus produtos, a partir da lealdade ao supermercado. No entanto, na visão da Limppano, a marca própria pode estar diminuindo a força das marcas das indústrias e aumentando o poder dos varejistas nas negociações.

4.4.2.2 Relacionamento indústria x varejo

Na opinião da empresa fabricante, o relacionamento com a empresa varejista se fortalece com uma política de marca própria.

Segundo a Limppano, para o varejista, após firmado um contrato comercial de fornecimento de marca própria, não é vantajoso trocar de fabricante. A Sendas

já tem confiança na Limppano, o processo e o contrato de marcas próprias já estão definidos, portanto a troca de fornecedor parece não ser vantajosa para o varejista. A Limppano declara que esta dificuldade em trocar de fornecedor pode ser mais vantajosa para a empresa fornecedora, pois ela pode negociar melhor os seus produtos.

Após a produção para a marca própria da Sendas, a Limppano considera que os seus laços comerciais se estreitaram. Como exemplo, ela cita que, há 3 anos seguidos, vem ganhando o prêmio Top Sendas, oferecido aos melhores fornecedores do varejista. Ou seja, antes mesmo de fornecer marca própria para a Sendas, ela já ganhava o prêmio oferecido aos melhores parceiros comerciais, e, após a adesão ao programa, a sua parceria se confirmou.

4.4.2.3 Marketing Mix dos produtos marca própria

4.4.2.3.1 PRODUTO

Os produtos da marca Limppano e os produtos marca Sendas são exatamente os mesmos, a única diferença é a embalagem. A empresa declara que faz um esforço para que a embalagem da sua marca seja mais elaborada e que possua os atributos mais valorizados pelo consumidor. No entanto, ela reconhece que:

“Apesar de tentarmos manter esta diferenciação na embalagem, a Sendas é sempre muito cuidadosa com as suas embalagens e pode colocar os mesmos atributos, tentando igualar os produtos na percepção do consumidor”.

Dentro de sua política de fornecer produtos de marca do varejista, a Limppano procura manter sua vantagem competitiva preservando alguns de seus produtos que não são comercializados com a marca do varejista. Desta forma, caso o consumidor queira estes produtos, comprará a sua marca (ou a de outro concorrente nacional) e não a do varejo. Nas palavras da empresa:

“A partir do momento que virou marca própria, a diferenciação é a do varejista”.

Como conclusão, o fato pode indicar que, quando a indústria é mais concentrada que o varejo, com poucos fabricantes, o varejo perde a força, pois o poder de decisão está nas mãos dos fabricantes.

Na opinião da Limppano, há uma diferença entre o público consumidor da sua marca nacional para o consumidor da marca Sendas, pois, caso não houvesse, não haveria mercado para as duas marcas. Há um público que já conhece bem a marca Limppano, pois é vendida no Brasil inteiro, então prefere pagar mais para ter o produto com a sua marca. Ainda segundo a empresa, o consumidor brasileiro parece não ter aceitado inteiramente a marca própria como um produto de qualidade assegurada. Portanto, há um grupo que paga mais pela marca da indústria, pois percebe um diferencial nela.

A Limppano diferencia o atendimento prestado aos clientes da sua marca dos clientes da marca Sendas. No caso do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) do varejista, caso um cliente tenha alguma reclamação do produto fabricado, a informação é repassada para a empresa, para que o problema seja solucionado. Se o produto for da marca da indústria, independente do problema ocorrido ter sido causado por erro na forma de uso do cliente, a Limppano sempre troca o produto, insere o cliente na sua lista de informações dos consumidores e envia uma carta junto com o novo produto, para manter o cliente satisfeito e leal à marca. No entanto, caso o produto seja de marca própria, a troca é efetuada somente em caso de defeito deste. Nos casos de uso indevido do cliente, a empresa considera que este consumidor é cliente da marca do varejista. Este serviço diferenciado justifica-se, pois a margem deste produto é maior, então pode-se oferecer este tipo de tratamento.

4.4.2.3.2 PROMOÇÃO

Segundo a Limppano, a empresa não realiza nenhuma ação de promoção para os produtos marca Sendas. A Limppano não tem nenhum gasto em

comunicação e divulgação da marca Sendas. Para os produtos marca própria, a Sendas possui promotores específicos para trabalhar a marca na gôndola.

Analisando a divulgação em mídia de massa dos produtos, a Limppano opina que:

“O consumidor brasileiro ainda é desconfiado em relação à marca própria quando são produtos químicos, pois essa categoria de produtos possui, em geral, uma entrada maior na mídia de massa. Já os produtos marca própria de bazar, como esponjas e flanelas, são mais bem aceitos, pois normalmente não aparecem muito na mídia, visto que são produzidos por empresas menores, que não têm muitos gastos em comunicação”.

Para a Limppano, em categorias de produtos que investem menos em propaganda, a marca própria se propaga melhor, pois a imagem da marca não é tão valorizada nem pelo varejista nem pelo consumidor. Exemplificando:

“Caso o varejista não tenha na gôndola uma marca nacional de produtos de bazar, o consumidor poderá mais facilmente comprar a marca própria, mas, caso não encontre uma marca nacional forte de produtos químicos, ele dificilmente trocará por uma marca do varejo.”

Assim, a empresa associa os gastos em propaganda da categoria como uma barreira de entrada às marcas próprias.

Como exemplo de que o consumidor ainda compra algumas categorias de produtos pela sua marca e como ela foi trabalhada na mídia, o entrevistado cita o caso do limpador com brilho, que foi produzido para a marca Sendas. Como não tinha uma mídia forte e concorria com grandes fabricantes, com altos investimentos em propaganda, não obteve um bom nível de vendas e foi descontinuado pela Sendas.

4.4.2.3.3 PREÇO

A Limppano afirma que os produtos Sendas, em geral, são vendidos ao consumidor por cerca de 15% abaixo do líder de mercado. Em relação aos seus produtos, a marca própria é vendida ao varejista também por preço cerca de 15% abaixo dos produtos com a marca nacional. Este percentual varia de acordo com a categoria de produtos, mas gira em torno deste valor, que não está definido no contrato.

4.4.2.3.4 DISTRIBUIÇÃO

A Limppano comenta que não é possível assegurar a presença dos produtos com a sua marca no ponto de vendas. Esta distribuição depende do vendedor da empresa conseguir colocar os produtos na loja.

Para distribuir na gôndola, a Limppano explica que a Sendas tem um programa de lay-out das marcas, onde as marcas mais vendidas possuem maior espaço na prateleira. As marcas líderes possuem mais espaço em gôndola, e assim por diante.

“Este programa tem como objetivo maximizar as vendas da Sendas por metro quadrado. Desta forma, se ela oferecer um espaço maior para a sua marca própria, e esta não for líder, não tendo muito mercado, a venda por metro quadrado será menor, somando-se o fato da marca própria ter uma menor margem, pois é mais barata. Portanto, a Sendas analisa as vendas de cada marca para maximizar as vendas da categoria como um todo. De nada adianta forçar um espaço maior para a sua marca, se o consumidor não comprá-la”.

Na localização na prateleira, a marca Sendas de flanelas, esponjas e panos fica sempre ao lado dos produtos marca Limppano. Sendo assim, para assegura o espaço em gôndola para os seus produtos, a Limppano depende da sua Força de Vendas e das vendas da sua marca, que lhe garantirão o espaço necessário.

4.4.2.4 Resultados e perspectivas

A Limppano estima que as vendas dos produtos marca própria sejam responsáveis por cerca de 10% do seu faturamento. Não há indicações da empresa de que este índice irá aumentar ou diminuir, ele deverá permanecer em torno deste valor. Dentro das categorias vendidas para a marca Sendas, as vendas da categoria “panos” se sobressaem.

A empresa fabricante reconhece que a Sendas busca ampliar os produtos com a sua marca. No entanto, relata o problema ocorrido com um dos seus produtos com a marca Sendas, o limpador com brilho. O insucesso de vendas levou a Sendas a descontinuar o produto, o que pode prejudicar a imagem dos produtos Sendas. A Sendas foi o único varejista para o qual a Limppano fabricou este produto com marca própria, e o supermercado retirou de linha tanto o limpador marca Sendas quanto o marca Limppano. No entanto, os outros varejistas, que não possuem limpador com brilho com a sua marca própria, continuam a vender o produto com a marca X.

A empresa declara que:

“Após o limpador com brilho Sendas ter sido descontinuado, consideramos difícil realizar qualquer previsão em relação ao crescimento do programa de marcas próprias com a Sendas no que diz respeito à comercialização de novos produtos.”

Capítulo 5 - ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo, será feita uma análise das estratégias de marca própria dos 3 fornecedores, comparando-as, sempre que possível, à estratégia traçada pela Sendas e à revisão literária.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA

De acordo com os 3 fornecedores entrevistados, verifica-se que todos citam que a iniciativa para participar do programa de marca própria Sendas partiu do varejista. Todos os entrevistados relatam que foram procurados pela Sendas por já serem fortes parceiros comerciais. Esta busca por fabricantes já conhecidos pelo varejista parece reforçar a política declarada pela Sendas de comercializar produtos marca própria de qualidade assegurada ao seu consumidor, o que leva a empresa a escolher fornecedores fortes no mercado, para que não haja o risco de haver interrupção da produção por falta de condições do fabricante.

As 3 empresas também fabricam marca própria para outros varejistas, mas concordam que a parceria com a Sendas é a mais forte e vantajosa. A Limppano considera a Sendas como a melhor parceira devido à antiga parceria e a algumas semelhanças entre ambas as empresas, como proximidade física e administração familiar. A Limppano reconhece, também, um diferencial no relacionamento com a Sendas quando declara que:

“A principal diferença da Sendas para os outros varejistas em relação à marca própria é o fato da Sendas ouvir mais a opinião da indústria em relação aos produtos”.

A Costa Sul concorda com a Limppano, complementando que:

“Há sempre uma troca de idéias e um trabalho conjunto de melhoria, como, por exemplo, visitas conjuntas às lojas, para resolver os problemas e verificar como está o andamento dos produtos”.

Essa visão dos fornecedores parece ser , realmente, o que a Sendas busca, quando o Gerente de Marcas Próprias declara que o varejista possui uma visão um pouco diferente dos seus concorrentes:

“Para a Sendas, a relação com os fornecedores deve ser uma parceria, um relacionamento “ganha-ganha”, vantajoso para ambas as partes. Além disso, a Sendas busca sempre manter um bom diálogo com seus fornecedores, para acertar os problemas, melhorar o processo e aumentar as vendas”.

5.1.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA MARCA PRÓPRIA

De acordo com a visão da Sendas, as principais vantagens do fabricante de marca própria são a economia de escala, a minimização da capacidade ociosa, o fortalecimento das relações com clientes-chave e o enfraquecimento dos concorrentes menores através do aumento da venda das marcas próprias. Além disso, de acordo com o varejista, é uma forma de abastecer o mercado sem investir na sua marca:

“Caso um fabricante não entre neste mercado de marca própria, outro com certeza entrará, e ele perderá vendas para um concorrente”.

Na visão da Costa Sul, o principal objetivo estratégico traçado pela empresa para aderir ao programa de marca própria é a melhoria no trabalho do seu produto dentro das lojas Sendas, fazendo com que eles sejam mais valorizados no ponto de venda.

Na visão da Rezende, um das vantagens na participação do programa de marca própria da Sendas é a garantia de um patamar mínimo de vendas, de acordo com o contrato estipulado. Essa idéia vai ao encontro de Souza (1993), quando o autor diz que a quantidade de produtos marca própria é

encomendada pelo varejista, permitindo um planejamento mais preciso do volume de produção, tendo as vendas destes produtos asseguradas. Outro objetivo citado pela empresa é o estreitamento do relacionamento com o varejista, pois, segundo a empresa, o contato com o supermercado fica mais próximo, pois a Rezende fabrica um produto que levará o nome do varejista, demonstrando uma atitude de extrema confiança.

Como principal vantagem da comercialização de marca própria Sendas, a Limppano cita o estreitamento do laço comercial, pois a sua marca passa a ser mais bem vista na loja. A Costa Sul concorda, e complementa que a sua empresa passa a ser conhecida como uma fornecedora de “produtos da casa”, uma forte parceira. Como principal vantagem, os seus produtos passam a ser mais bem tratados, com maior prioridade e mais cuidado pelos funcionários.

A Limppano levanta que, como ela não tinha certeza de que a marca própria fosse trazer muitas vantagens a sua empresa (talvez por alguma experiência anterior com outro varejista), o principal motivo que a levou a entrar neste programa foi, que, segundo ela:

“Se nós não entrássemos neste mercado, outra empresa entraria no nosso lugar. Com a produção para marca própria, acabamos eliminando um concorrente”.

A empresa compartilha a opinião de Souza (1993), que cita que:

“Para o fornecedor que produz para terceiros há algumas vantagens e desvantagens. A primeira questão é que se não for ele a produzir, outro o fará”.

Portanto, segundo o autor, surge uma nova forma de aumentar a lucratividade da empresa, além de não permitir que a concorrência cresça em função de um acordo com o varejista, pois este já foi feito em prol da sua própria empresa.

Segundo a Rezende, a venda do álcool Sendas pode até reduzir as vendas do álcool Pring, mas, apesar desta desvantagem, ela considera a marca própria

uma estratégia importante, que está cada vez mais ganhando mercado no País. Ela levanta que:

“A empresa que tiver capacidade de produzir para a marca própria, deverá entrar neste mercado, que é vantajoso para ambas as partes. Desta forma, o programa de marca própria se encaixa no principal objetivo de uma empresa: vender e aumentar a sua lucratividade”.

Salgueiro (1998) também concorda que produzir para terceiros é um bom negócio para o fabricante, caso ele tenha necessidade de otimizar seus recursos, capacidade ociosa de produção ou se deseja aumentar sua participação de mercado.

Lukianocenko (2000), no entanto, levanta uma idéia que o próprio varejista encara o fornecedor de marca própria como “aquele que tem capacidade ociosa”. Por outro lado, de acordo com o autor, este não quer ser visto dessa forma e nem sempre está voltado às marcas próprias por este motivo. No entanto, a Rezende possui opinião diferente, pois, de acordo com a diretoria entrevistada:

“Fabricar marca própria agrega valor para a empresa, pois mostra ao mercado que a Rezende possui produtos de qualidade, além de capacidade suficiente para produzir para terceiros”.

Desta forma, o que é visto como “capacidade ociosa” para Lukianocenko (2000) é entendido como “capacidade suficiente” para a Rezende.

Apesar das vantagens levantadas pelos fornecedores, eles também citaram algumas desvantagens na produção de marca própria.

Segundo a Limppano, é difícil afirmar que as vendas aumentaram com a fabricação de marca própria, pois estes produtos canibalizam a sua marca nacional. A Limppano argumenta que ela está deixando de vender a sua marca para vender a marca própria Sendas, que possui uma margem menor.

Outra desvantagem citada pela Costa Sul é o risco de uma possível troca de fornecedor pelo varejista. Segundo a empresa:

“Trabalhando bem a sua marca, a Sendas poderá trocar de fornecedor, após ter a sua marca sedimentada. O fabricante ajuda a Sendas a construir a sua marca e o varejista pode depois trocar de fornecedor e utilizar o concorrente, que pode fornecer o produto por um preço mais barato e levar a marca que o fornecedor anterior sedimentou.”

As duas desvantagens citadas pela Limppano e pela Costa Sul são lembradas por Barcellos (2000), que ressalta tanto o risco da canibalização quanto a possibilidade do varejista poder usar a qualidade do seu produto para conquistar o consumidor e depois trocar de fornecedor, prejudicando-o.

No entanto, em relação ao risco da troca de fornecedor, a Limppano mostra possuir uma visão diferente:

“Como a Sendas já fechou um contrato de fornecimento de marca própria, não vale à pena mudar de fornecedor, pois isso implicaria em um novo acordo. A Sendas já tem confiança na nossa empresa e o processo e o contrato já estão definidos. Esta dificuldade em trocar de fornecedor é vantajosa para a indústria, pois podemos negociar melhor os nossos produtos”.

Já para a Rezende, como desvantagens na fabricação de produtos para marca própria, ela cita as épocas em que há crise econômica ou recessão. Nestas fases, a expectativa de venda do fabricante não é alcançada, inclusive com seus produtos marca própria. Com estes produtos, ela acaba vendendo somente o mínimo estipulado por contrato. Por se tratar de um produto exclusivo, para somente um comprador, nas épocas em que este reduz as suas compras, a Rezende não tem mais para quem vender estes produtos.

5.1.1.1 Quadro Resumo

Foram apresentadas pela Sendas e pelos seus fornecedores diversas opiniões sobre a comercialização de produtos marcas próprias. Para sintetizar as diferentes visões, segue um quadro com um resumo das principais vantagens e desvantagens da política de marcas próprias levantadas pelos próprios entrevistados.

Figura 13: Vantagens e desvantagens da marca própria para fabricantes e varejistas (estudos de caso)

	Vantagens	Desvantagens
Sendas	<ul style="list-style-type: none"> - Maior controle sobre fornecedores - Maior poder de barganha - Melhores margens 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência dos fornecedores
Costa Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria no trabalho do seu produto na loja - Eliminação de um concorrente 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco da marca Sendas ser mais trabalhada que a sua marca - Troca de fornecedor
Rezende	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de patamar mínimo de vendas - Aumento de lucratividade - Estreitamento do relacionamento - Produzir para a Sendas é motivo de orgulho 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco de redução das vendas em épocas de recessão
Limppano	<ul style="list-style-type: none"> - Estreitamento dos laços comerciais - Eliminação de um concorrente 	<ul style="list-style-type: none"> - Difícil afirmar que ocorreu aumento das vendas devido à canibalização - Deixa de vender a sua marca para vender a Sendas - Marca própria é vista como <i>commodity</i> - Produtos possuem margem menor - Marca própria pode estar diminuindo a força da indústria

5.1.2 RELACIONAMENTO INDÚSTRIA X VAREJO

Na opinião do Gerente de Marcas Próprias Sendas :

“A Sendas possui uma visão um pouco diferente dos seus concorrentes: para a empresa, a relação com os fornecedores deve ser uma parceria, um relacionamento “ganha-ganha”, vantajoso para ambas as partes. A Sendas trabalha com alguns fornecedores desde o início do programa de marcas próprias. Além disso, a empresa busca sempre manter um bom diálogo com seus fornecedores, para acertar os problemas, melhorar o processo e aumentar as vendas”.

Na opinião do varejista, com a adoção do programa de marcas próprias, o relacionamento com os fornecedores desses produtos vem sendo cada vez melhor e mais vantajoso para ambas as partes.

A Sendas complementa ainda que, com o objetivo de estreitar o relacionamento com seus fornecedores, ela oferece anualmente o Prêmio Top Sendas, para os fornecedores que mais se destacaram no mercado.

Após a produção para a marca própria da Sendas, a Limppano considera que os seus laços comerciais se estreitaram. Ela cita que, há 4 anos seguidos, vem ganhando o prêmio Top Sendas, oferecido aos melhores fornecedores. A Costa Sul também cita, como exemplo deste relacionamento positivo, que ganhou o prêmio Top Sendas da categoria de marca própria. Internamente, este prêmio deu ainda mais força para a continuação da parceria em marca própria Sendas, alavancando mais o programa.

De acordo com a Rezende:

“O relacionamento com o varejista sofreu mudanças positivas após o nosso ingresso no mercado de marcas próprias. Essa mudança foi sentida não somente com a Sendas, mas com todos os varejistas para os quais fornecemos marca própria”.

No caso da Sendas, a empresa declara que relação ficou muito mais estreita e as negociações melhores, mesmo para os produtos com a marca da Rezende. A empresa passou a obter melhores preços na venda dos seus produtos. Este estreitamento do relacionamento também fez com que a Sendas tivesse uma maior preocupação com a empresa, pois ela passou a ser vista não somente como uma fornecedora, mas como uma parceira comercial.

De acordo com a Sendas, sendo a empresa uma fornecedora de produtos marca própria, ela garante que o seu produto esteja no ponto de venda, através destes produtos marca própria. Realizando um bom trabalho com o varejista, o fabricante, além de garantir parte do seu negócio através das marcas próprias, passa a ser visto como um parceiro perante as outras áreas do varejista, facilitando a negociação e a entrada do seu produto.

“Um bom trabalho de marcas próprias repercute em toda a empresa, e a indústria passa a ser vista como uma parceira, aprimorando o relacionamento e aumentando as suas vendas”.

A Costa Sul opina que a sua participação no processo de comercialização dos produtos Sendas é grande. O seu papel vem desde a fabricação dos produtos até a própria embalagem. A Sendas elabora a arte final da embalagem, em conjunto com a Costa Sul, e entrega para o fabricante rodar as embalagens e embalar o produto. Desta forma, os custos de criação do lay-out e da arte final são da Sendas, enquanto a produção fica a cargo da Costa Sul. Pelo contrato feito entre as empresas, caso aja algum problema, a Sendas terá que comprar as embalagens ou as mercadorias para absorver as embalagens exclusivas. A Limppano parece ter a mesma função da Costa Sul quando explica que o seu papel nos produtos Sendas vai até a embalagem, que é paga pela sua empresa. Ela passa as limitações técnicas para a Sendas, que desenvolve o lay-out e a devolve, para que a Limppano a produza. No contrato também está previsto que, caso a parceria seja desfeita pela Sendas, ela terá que comprar da Limppano todas as embalagens produzidas com a logomarca Sendas.

Para a Rezende, os seus principais custos do fabricante são de produção, certificação e embalagem dos produtos.

5.1.3 MARKETING MIX DOS PRODUTOS MARCA PRÓPRIA

5.1.3.1 Produto

Segundo o Gerente de Marcas Próprias Sendas:

“A qualidade dos produtos Sendas é um fator fundamental na nossa estratégia de comercialização. A imagem que desejamos que os nossos produtos tenham junto ao consumidor é de produtos diferenciados a um preço competitivo. O principal atributo do produto Sendas é a excelência na qualidade aliada a um preço competitivo”.

A qualidade deverá ser igual ou superior ao líder de mercado, uma vez que é o nome da empresa que está em jogo. Ainda segundo o varejista:

“O produto físico vendido pelo fabricante com a marca Sendas é idêntico ao comercializado com a marca da indústria, porém com uma embalagem diferente”.

Os três fornecedores entrevistados afirmaram que o produto comercializado com a marca Sendas é exatamente o mesmo comercializado com a marca nacional, mudando somente o lay-out da embalagem. Ou seja, o nível de qualidade é exatamente o mesmo. Esta estratégia parece ser utilizada pela Sendas para afirmar os seus produtos marca própria como uma “nova geração quanto à relação qualidade X preço”, pois a empresa busca comercializar um produto idêntico ao da marca líder no mercado, por um preço de 10% a 30% inferior.

Para tentar criar uma distinção entre as marcas, a Limppano comercializa os seus produtos com uma embalagem mais diferenciada, considerada *premium* pela empresa, com atributos mais valorizados pelo consumidor. No entanto, apesar da empresa tentar manter esta diferenciação na embalagem, a Sendas sempre pode copiá-la, colocando os mesmos atributos e tentando equalizar os produtos.

A estratégia da Sendas de comercializar marca própria com ênfase na qualidade parece confirmar a idéia de Lukianocenko (2000), que afirma que:

“Para obter sucesso com marcas próprias, um novo modelo operacional vem sendo introduzido, com base na qualidade, pois, mesmo que o principal apelo de venda do produto seja preço baixo, ele deve ter uma qualidade mínima”.

Kiderman (1997) enfoca que “a tendência é que sejam desenvolvidos produtos de alto valor agregado para o consumidor”. A Sendas afirma, concordando com essa idéia, que a proposta do seu programa é oferecer produtos de qualidade e cada vez mais diferenciados para o consumidor.

Silveira (1997) complementa que vem ocorrendo uma evolução no panorama internacional das marcas próprias. A qualidade destes produtos é essencial, com expectativa de crescimento das marcas próprias premium. O Gerente de Marca Própria concorda e afirma que a Sendas participa desta mudança, investindo em produtos diferenciados, com fabricantes importados, e, conseqüentemente, melhorando a imagem dos seus produtos. Segundo o entrevistado:

“A imagem que a Sendas deseja que os seus produtos tenham junto ao consumidor é de produtos diferenciados a um preço competitivo”.

As empresas entrevistadas explicam que, para garantir a qualidade do produto, a Sendas exige que os fornecedores trabalhem com uma empresa de fiscalização, responsável pela verificação da qualidade de todos os produtos que levam a marca Sendas.

Na opinião da Rezende, ambos os produtos (marca Rezende e marca Sendas) possuem o mesmo perfil de consumidor. A Costa Sul também compartilha essa opinião, citando que não há uma grande diferença entre os seus consumidores. No entanto, a Limppano considera que:

“Há uma diferença entre o público consumidor da nossa marca nacional para o consumidor da marca Sendas, pois, caso não houvesse, não haveria mercado para as duas marcas. Há um público que já conhece bem a marca Limppano, pois é vendida no Brasil inteiro, então prefere pagar mais para ter o produto com esta marca”.

5.1.3.2 Promoção e distribuição

A Sendas cita que, atualmente, cada loja e cada fabricante devem ter o seu promotor, para cuidar do seu produto. Ele deve incentivar a venda dos dois produtos: a marca nacional e a marca Sendas, e deverá ir caracterizado como promotor do fabricante. O varejista declara que o fabricante deve ter uma equipe de promotores para promover a venda dos produtos marca própria, realizando um forte trabalho no ponto de venda.

A Costa Sul afirma que participa da promoção dos produtos marca própria no ponto de venda, através da sua equipe de promotores. A Rezende parece possuir a mesma política, pois afirma que a promoção no ponto de venda, é a única forma de divulgação da marca Sendas que ela participa. A Limppano aponta que a sua empresa não realiza ação de promoção para os produtos marca Sendas e declara que não possui gasto em comunicação e divulgação da marca Sendas.

Na opinião da Limppano, não é possível assegurar a presença dos produtos com a sua marca no ponto de vendas. Esta distribuição depende do vendedor da sua empresa conseguir colocar os produtos na loja. Além disso, ela cita que a Sendas possui um programa de lay-out da gôndola de acordo com as vendas de cada marca, dando prioridade de espaço às marcas mais vendidas.

Para assegurar a presença em gôndola dos produtos Costa Sul e verificar se o varejista não está comercializando somente os produtos marca própria, a empresa depende da sua equipe de promotores, que é responsável por esta verificação. Estes promotores muitas vezes colocam e arrumam os produtos na área de vendas, verificando a sua posição. A Rezende também parece

concordar com os demais fabricantes, pois indica que, para assegurar que tanto a sua marca quanto a do varejista esteja presente no ponto de vendas, ela também utiliza a sua equipe de promotores. Desta forma, ela garante que a loja não irá deixar de vender o produto com a marca nacional para valorizar as marcas próprias.

Segundo a explicação da Sendas:

“O espaço no ponto de venda é calculado automaticamente de acordo com rotação do produto, em um processo denominado “planograma”, ou “plano de disposição de produtos na gôndola”. Se a marca Sendas tiver um giro maior que a líder, ela terá um espaço maior, valorizando os produtos que vendem mais”.

5.1.3.3 Preço

Para atingir a estratégia da Sendas de comercializar marca própria por um preço mais baixo, pode-se verificar que, nos três fornecedores entrevistados, o preço de venda ao varejo do produto marca própria é inferior ao do produto com a marca do fabricante. No caso Costa Sul, os produtos Sendas são vendidos, por contrato, por um preço 7% inferior ao do camarão com a sua marca. No caso da Rezende, o álcool Sendas é vendido para o varejista por um preço 5% inferior em relação ao álcool Pring. A Limppano afirma que, em relação aos seus produtos, a marca própria é vendida ao varejista por preço cerca de 15% abaixo dos produtos com a marca nacional. Este percentual varia de categoria de produtos, mas gira em torno deste valor. No entanto, este valor não está definido no contrato.

A estratégia de precificação apontada pela Sendas baseia-se em posicionar seus produtos de 10% a 30% abaixo do preço final do líder da categoria, tornando-os competitivos em relação às grandes marcas e estimulando sua experimentação e recompra.

Em relação ao valor da marca própria, Kim (1995) aponta que o seu poder básico é o seu preço razoável, mais barato que os concorrentes de marca nacional. Hoch (1993) complementa que, tradicionalmente, as marcas próprias eram vendidas baseadas em preço. Segundo o autor, o conceito convencional diz que as marcas da loja devem oferecer qualidade aceitável em relação às marcas nacionais, porém com ênfase no preço.

Pereira (2001) explica essa diferença de preços pelo menor custo de promoção e maior racionalização da distribuição das marcas próprias, o que permite que elas sejam feitas a um menor custo. A autora também afirma que o varejista pode pagar um preço menor, pois estes produtos têm menor custo para seus produtores, que, em geral, utilizam-se da sua capacidade ociosa, não agregando ao custo total gastos com propaganda e desenvolvimento de um novo produto, por exemplo.

5.1.4 RESULTADOS E PERSPECTIVAS

A Costa Sul declara a que os produtos marca Sendas representam cerca de 3% a 5% do faturamento da empresa, um número que vem crescendo e, de acordo com o Representante Comercial da Costa Sul, deve continuar crescendo:

“A Costa Sul está investindo cada vez mais no programa de marca própria da Sendas, pois vem dando retorno à empresa, fazendo com ela seja, cada vez mais, vista como uma parceira do varejista, e com isso obtenha maiores vantagens junto a ele”.

Para a Limppano, ela estima que as vendas dos produtos marca própria sejam responsáveis por cerca de 10% do seu faturamento. No entanto, a empresa afirma que:

“Não há indicações de que este índice irá aumentar o diminuir, permanecendo em torno deste valor. A Sendas deve querer ampliar cada vez mais o leque de produtos com a sua marca, porém agora com

mais cautela, devido ao insucesso de vendas de um produto com a sua marca”.

Já na Rezende, a venda do álcool Sendas vem ganhando cada vez maior participação dentro do faturamento da companhia. Segundo dados da empresa, dentro das vendas totais de álcool da empresa, o álcool Sendas é responsável por 50% do faturamento, um valor considerado bastante elevado pela Rezende. Segundo o fabricante:

“A tendência é desta participação crescer ainda mais. No início do programa, em 1997, o álcool Pring tinha uma saída maior que o Sendas. Com o passar do tempo, esta situação se alterou, pois a Sendas conseguiu fidelizar o consumidor à sua marca”.

Na opinião da Sendas, o seu programa de marcas próprias é avaliado como diferencial estratégico para a empresa e vem ganhando cada vez mais importância dentro da empresa. A Sendas apresenta dados que apontam como a líder em participação de marca própria dentro das vendas da empresa, com um faturamento destes produtos representando 7,6% das vendas da empresa. Segundo Quintarelli, este percentual deve chegar a 10% no ano de 2002.

A Sendas também afirma que está buscando novos parceiros comerciais para oferecer aos seus consumidores os melhores produtos por um preço sempre competitivo. Para isso, a relação com os fornecedores é de fundamental importância, para assegurar a qualidade, confiabilidade e distribuição destes produtos.

Quelch (1996) concorda com o crescimento, pois afirma que a marca própria deverá continuar fortemente no mercado, independente das condições econômicas. Para Silveira (1997):

“O programa de marca própria passa a ser importante para os supermercadistas, como fonte de diferenciação, fidelização de clientes,

vantagem competitiva, aumento da lucratividade e do poder de barganha junto aos fornecedores e fortalecimento da imagem da empresa”.

Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo apresentar uma das crescentes tendências do varejo nacional: o desenvolvimento de marcas próprias, ou seja, produtos com a marca do varejista. Através de estudos de casos, buscou-se investigar objetivos, vantagens e desvantagens da comercialização de produtos marca própria, tanto na visão do varejista quanto na de seus fabricantes. Além disso, procurou-se apresentar possíveis mudanças no relacionamento varejista/fornecedor ocorridas após adoção de uma política de marcas próprias.

Por se tratar de um estudo qualitativo, onde foram pesquisados um varejista e três de seus fornecedores, não pretende-se fazer uma análise genérica e ampla sobre o tema, pois os quatro casos estão relacionados à estratégia de marcas próprias de um único varejista. Desta forma, as análises e considerações apresentadas não podem ser generalizadas, pois refletem a visão sobre o tema das empresas entrevistadas. Algumas questões levantadas pelas empresas analisadas confirmam alguns estudos já realizados por outros autores.

Com relação aos principais objetivos traçados pelo varejista para a comercialização de marcas próprias, a Sendas afirma que o programa é uma estratégia de fidelização dos consumidores aos produtos Sendas, consequentemente às lojas com esta bandeira. Como é o nome Sendas que está na embalagem, a sua qualidade é fundamental para agregar valor à imagem de marca do varejista e gerar satisfação do cliente. Além da qualidade, para o varejista, a relação preço/qualidade do produto deverá oferecer benefícios suficientes para que o cliente volte a comprá-lo, passando a ser fiel à marca.

A Sendas declara, como vantagens, que a política de marcas próprias permite que o varejista tenha um maior controle sobre os fornecedores, aumentando o seu poder de barganha, além de melhores margens, incremento nos lucros,

fortalecimento da imagem de marca frente aos consumidores e oferta de um serviço diferenciado em relação à concorrência.

A Sendas parece seguir a tendência mundial de produtos marca própria premium, que prezam pela qualidade do produto. O preço continua sendo um fator importante, porém mais focado em oferecer mais “valor ao consumidor” do que preço propriamente dito. Para isso, a Sendas vem buscando cada vez mais comercializar produtos diferenciados, o que parece coerente com o principal objetivo declarado para a marca própria do varejista: a fidelização dos clientes.

Cabe observar, no entanto, que a pesquisa realizada por Lima (2000) sobre o comportamento do consumidor em relação às marcas próprias, em uma rede varejista no Rio de Janeiro, mostrou que 79,2% dos entrevistados não consideravam a oferta de marcas próprias como um fator de atração à loja. Do universo de entrevistados, somente 10% consideravam as marcas próprias como um atrativo para freqüentar o supermercado, sendo que este segmento de consumidores diferenciava-se dos demais por ser formado por pessoas com renda familiar significativamente mais baixa. Esses resultados sugerem que a política de marcas próprias pode ser importante, como instrumento de fidelização dos clientes, apenas em um segmento específico, isto é, aqueles de classe social mais baixa, que não representam o público-alvo declarado pela Sendas.

A presente pesquisa obteve indicações de que a política de marcas próprias da Sendas funciona como um instrumento de fidelização com os fornecedores dos produtos de marca própria. Para os fabricantes entrevistados, uma das vantagens na fabricação de produtos para a marca do varejista é o estreitamento dos seus laços comerciais. Para os fabricantes, ser visto como um parceiro comercial pode fazer com que os produtos com a sua marca possam ser melhor trabalhados no ponto de venda, aumentando conseqüentemente suas vendas.

Alguns fabricantes parecem crer que a marca própria é bastante vantajosa para a indústria, como no caso da Rezende, que declara que fabricar marca própria pode ser visto como um motivo de orgulho para a empresa, pois, com a concorrência acirrada, ter sido escolhida pelo varejista é um sinal positivo, que demonstra confiança no seu produto e em sua capacidade de produção. Porém, outros fabricantes parecem mais desconfiados quanto às reais vantagens de produzir para marcas próprias, como a Limppano, quando declara que ainda não verificou um aumento significativo nas suas vendas, embora reconheça que fabricar para o varejista pode ser importante para o enfraquecimento do espaço da concorrência. A Costa Sul também declara que vê como uma das vantagens na produção de marcas próprias a eliminação de uma marca concorrente.

Como desvantagem na política de marcas próprias, a empresa fabricante de pescados levanta o risco da troca de fornecedor, ou seja, o fabricante ajuda o varejista a construir a sua marca e depois poderá ser trocado. No caso da Costa Sul, observa-se o temor que a fidelização do cliente se dê à marca, e não necessariamente ao produto, desta forma, o varejista poderia mais facilmente trocar de fornecedor. A Limppano aponta outra desvantagem de produzir para a marca o varejista: o risco da canibalização dos produtos da sua marca, que possuem margem maior. No entanto, a Rezende parece não estar preocupada com a diferença de margem entre a sua marca e a marca do varejista, pois, nas palavras da empresa, ela “vende álcool, não embalagem”.

Desta forma, parecem existir, entre os fabricantes de um mesmo varejista, diferentes percepções quanto às vantagens e desvantagens de uma política de marcas próprias. No entanto, todos os fornecedores entrevistados concordam que, após a adesão ao programa, os laços comerciais com o varejista se estreitaram. A Limppano e a Costa Sul exemplificam essa melhoria no relacionamento com o prêmio Top Sendas recebido e a Rezende argumenta que passou a obter melhores preços na venda dos seus produtos. As três empresas entrevistadas também consideram o relacionamento com o Departamento de Marcas Próprias da Sendas positivo, levantando que o

varejista está sempre preocupado em ouvir o lado do fornecedor e estudar em conjunto a melhor estratégia para a sua marca própria.

Essa parceria indústria x varejo parece ser benéfica tanto para o fabricante quanto para o supermercadista. Essa prática de trabalhar em parceria com o fornecedor poderia ser seguida por outros varejistas que possuem um programa de marca própria, leva a uma relação “ganha-ganha”, vantajosa para ambos os lados.

A forte parceria com o fornecedor parece ser fundamental para a Sendas devido à crescente importância que o programa de marcas próprias vem ganhando dentro da empresa, sendo visto como um diferencial estratégico. O varejista parece acreditar no crescimento dessa prática e pretende investir continuamente nesse programa, trabalhando cada vez mais a sua marca e buscando sempre oferecer produtos mais diferenciados. Desta forma, uma parceria bem estreita entre o varejo e seus fornecedores parece ser essencial para o sucesso de um programa de marca própria, pois verifica-se que os fabricantes entrevistados estão envolvidos desde o início do processo, do desenvolvimento do produto e da embalagem à promoção no ponto de venda.

Os fornecedores, por seu lado, buscam melhorar seu relacionamento com o varejista, o que também pode ser interpretado como um crescimento da importância da marca do varejo ou uma possível perda de importância das marcas das indústrias em relação às marcas dos canais de distribuição. Enquanto o varejista assume a importância da marca própria para melhorar suas negociações com os fabricantes, ou, o que seria o mesmo, melhorar o seu grau de independência em relação aos seus fornecedores, o fabricante sinaliza suas dúvidas quanto às suas vantagens nesse relacionamento.

Cabe observar ainda que, como relatado na metodologia, a Rezende e a Costa Sul foram fornecedores indicados pelo Gerente de Marca Própria da Sendas. A Limppano, no entanto, foi contactada diretamente, pela pesquisadora. Dentre os três relatos, a Limppano mostrou-se um pouco mais realista ao descrever a relação indústria-varejo, o que pode sugerir algum viés no relato dos outros

dois fornecedores indicados pela Sendas, ou seja, uma descrição preocupada em não desagradar aquele que as indicou, aquele que a literatura de marketing denomina “o poder do canal de distribuição”.

6.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O sucesso de uma estratégia de marca própria, segundo Hoch (1993), pode ser explicado basicamente por três grupos: consumidores, varejistas e fabricantes. Este estudo teve como objetivo analisar a estratégia de marcas próprias de um varejista e de três de seus fornecedores. Já foram elaborados estudos pelo Coppead sobre um varejista (OSTWALD, 2001) e sobre consumidores de um determinado varejista (LIMA, 2000). Desta forma, a análise aqui realizada dos fornecedores e da sua relação com o varejista complementa os estudos anteriores.

Para pesquisas futuras sugere-se:

- Analisar a marca própria de diversos varejistas e compará-las, focando o estudo nas vantagens que esta prática apresenta e como ela se insere na estratégia de cada supermercadista. Além disso, pode-se estudar o posicionamento que cada varejista busca para seus produtos marca própria.
- Realizar o mesmo estudo sobre um varejista e alguns de seus fornecedores em outras redes varejistas.
- Pesquisar, além do varejista e alguns de seus fornecedores, os seus consumidores, para dar espaço à visão de um outro componente.
- Estudar uma gama mais extensa de fabricantes do varejista entrevistado, buscando analisar quantitativamente aspectos relacionados à satisfação com o programa do varejista, incremento de vendas, produtos e categorias comercializadas, entre outros, fechando com uma análise qualitativa mais extensa.

- Estudar os consumidores da rede varejista entrevistada e de outras redes, para comparar a política de marca própria dos diferentes supermercados através da percepção dos seus consumidores. Essa pesquisa poderá ser quantitativa, para englobar um número elevado de entrevistados.
- Pesquisar os consumidores dos produtos das empresas entrevistadas, comparando os que compram os produtos com a marca nacional com aqueles que consomem os produtos com a marca do varejo (exemplo: entrevistar os consumidores do álcool Pring e do álcool Sendas).

Como a marca própria apresenta-se como uma prática ainda em início de desenvolvimento no Brasil, verifica-se que há poucos estudos de casos nacionais. Portanto, ainda há muitos aspectos aqui relacionados a serem pesquisados sobre a marca própria, que deverá cada vez mais ganhar espaço nas estratégias dos varejistas e dos fabricantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A. Building strong brands. New York: Free Press, 1996. 380p.
- _____. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press, 1991. 299p.
- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. Disponível na INTERNET via www.abras.com.br. Site consultado em 2001.
- ASSESSORIA DE IMPRENSA DO GRUPO SENDAS. Relatório Anual Sendas 2000. Fev. 2001, 40p.
- BARCELLOS, M. Grandes indústrias rendem-se à marca própria. Gazeta Mercantil, São Paulo, 27 dez 2000. Empresas e Carreiras, p.C-1.
- BATRA, R., SINHA, I. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. Journal of Retailing, New York, v.76, n.2, p. 175-191, verão 2000.
- BERTHON, P., HULBERT, J.M., PITT, L.F. Brand management prognostications. Sloan Management Review, Massachusetts, v.40, n.2, p. 53-65, inverno 1999.
- BIEL, A.L. Como a imagem da marca direciona o brand equity. São Paulo: Mercado Global, n. 90, p. 72-80, 2. trim.1993.
- _____. I have a brand in mind.... In: Brands face the future. International Research Publication, p. 7-12, 2000.
- BLECHER, N. A Segunda Onda — Primeiro, o varejo concentrou as vendas em poucas redes. Agora, ameaça a indústria com suas marcas. Exame, São Paulo, p. 163-165, jan 2000.

_____. A invasão das marcas talibãs – Por que as marcas líderes estão perdendo participação de mercado para produtos populares e baratos. Exame, São Paulo, p. 32-39, jan 2002.

COLLA, E. La grande distribution en Europe: Évolution des formules, des stratégies et des structures des entreprises. Paris: Vuibert, 1997. 243 p.

DENT JR, H. S. Branding strategies. Small Business Reports, p. 62-66, Sep. 1990.

DUNNE, D., NARASIMHAN, C. New Appeal of Private Labels. Harvard Business Review, Boston, v.77, n.3, p. 41-52, maio/jun 1999.

FELDWICK, P. Do we really need "Brand Equity". Researching Brands. ESOMAR, p. 93-120, 1996.

FLICKINGER III, B. P. Private label's power: when the war is over, exclusive/private label will win. Progressive Grocer, p.27, Jan. 1995.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1988. 159p.

GONZALIS, A V. Marcas próprias disputam espaço. Superhiper, p. 56-60, mar. 1997.

_____. Marcas próprias: o que está se passando com os produtos. Superhiper, p. 64-66, mar 1998.

HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? Sloan Management Review, p. 89-102, Winter 1996.

_____. , BANERJI, S. When do private labels succeed?. Sloan Management Review, p.57-67, Summer 1993.

JOACHIMSTHALER, E., AAKER, D.A. Construindo Marcas sem a Mídia de Massa. Administração de Marcas, On Brand Management. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 9-28, 2000.

- KIDERMAN, J., D'ALMEIDA, P. Como ganhar mercado com marcas próprias. Superhiper, p.70-76, fev. 1997.
- KIM, C. R. An investigation of the purchase of private label brands: the effects of consumer and marketing variables. Ann Arbor: Syracuse University, May 1995. 91p. (Doctor of Business Administration).
- KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4.ed. São Paulo : Ed. Atlas, 1996. 676p.
- LAZZARINI, J.C.. Panorama de evolução de marcas próprias. SuperHiper, São Paulo, p. 73-74, nov. 1998.
- LEITE, J. A. A., Metodologia de elaboração de teses. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1978. 122p.
- LEVY, M., WEITZ, B. Administração de Varejo. São Paulo : Ed. Atlas, 2000. 695p.
- LIMA, R.P. O comportamento do consumidor em relação a marcas próprias: um estudo no Rio de Janeiro. Orientadora: Angela Maria da Rocha. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD,2000. 85p. Dissertação. (Mestrado em Administração)
- LUKIANOCENKO, M. Marcas próprias: Ter ou não ter? Eis a questão. SuperHiper, São Paulo, p. 180-189, maio 2000.
- MAMMARELLA, J. Power brands: brand growth at all-time low. Discount Stores News, p. 43-44, 16 Oct. 1995.
- MATHEWS, R. How important are store brands?. Progressive Grocer, p.79-80, Nov.1995.
- MATTAR, F.N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. v.1. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 336p.
- MORRIS, B. The brand's the thing. Fortune, p. 72-86, 4 Mar. 1996.

- NARASIMHAN, C., WILCOX, R.T. Private labels and the channel relationship: a cross category analysis. *Journal of Business*, p.573-600, v.71 n.4, 1998.
- OSTWALD, P. N. Marca própria como instrumento de estratégia no varejo: um estudo de caso no varejo alimentar. Orientadora: Letícia Casotti. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD,2001. 118p. Dissertação. (Mestrado em Administração)
- PEREIRA, I. Marcas de supermercado. Revista de Administração de Empresas, p.16-27, Jan./Mar. 2001.
- QUELCH, J. A., HARDING, D. Brand versus private labels: fighting to win. Harvard Business Review, p.99-109, Jan./Feb. 1996.
- RADICE, C. Private label: the differentiation dilemma. Progressive Grocery, p. 93-96, Apr. 1998.
- RIES, A., TROUT, J. Posicionamento: a batalha pela sua mente. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 171p.
- RICHARDSON, P.S., JAIN, A.K., DICK, A. Household store brand proneness. Journal of Retailing, New York, v.72, n.2, p.159-185, Verão 1996.
- ROCHA, A., CHRISTENSEN, C. Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1995. 350 p.
- ROCHA, M.M. Estratégia de marketing, meio ambiente e responsabilidade social: o caso da Fundação O Boticário. Orientadora: Angela Maria da Rocha. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD,1997. 207p. Dissertação. (Mestrado em Administração)
- ROMERO, C. A reestruturação dos supermercados. Jornal do Brasil, 13 abr. 1999. Informe Econômico, p.14.
- ROSA, A. A volta dos produtos sem grife. Jornal do Brasil, 8 fev. 1999. Economia, p.14-15.

- RUSSO, E. P. O poder das marcas: (ou a marca do poder). Mercado Global, n. 102, p. 24-33, 2. trim. 1997.
- SALGUEIRO, S. A popularização das marcas próprias. Superhiper, p. 21-30, mar. 1998
- SANTOS, M. A . Análise Setorial: Panorama Setorial – Supermercados. v.1. São Paulo: Gazeta Mercantil, set. 1998.
- SETHURAMAN, R. The effect of marketplace factors on private label penetration in grocery products. Massachussets: Marketing Science Institute, Oct. 1992. 30p. (Working Paper, 92-128)
- SILVEIRA, E. S. da *et al.* Marca Própria Sendas: Ferramenta Estratégica para Fidelização de Clientes. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 1997. Trabalho do curso MBA Marketing, 43p. Original datilografado.
- SOUZA, M. G., NEMER, A. Marca e distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron, 1993. 239p.
- SPECIAL report: branding the store. Progressive Grocer, p.8-9, Nov. 1995.
- TAVARES, M.C. A força da marca: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998. 220p.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa de administração. São Paulo: Atlas, 1997. 90p.
- WEINSTEIN, S. The new brand loyalty. Progressive Grocer, p.93-100, July 1995.
- WILLIAMS, D. O. Lessons in private label. Supermarket Business, p. 58-59J, June 1996.
- YIN, R. R. Case study research: design and methods. Thousand Oaks: Sage, 1994. 165p.

ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA DO VAREJISTA

a) A EMPRESA:

Histórico e dados:

1. Como surgiu a Casas Sendas? (primeiras lojas, processo de expansão)
2. Quais são as outras empresas do Grupo Sendas?
3. Quais as diferenças entre as empresas do Grupo?
4. Em relação aos dados da empresa :
 - Qual o seu faturamento?
 - Qual a sua posição nacional no *ranking* regional e nacional de supermercados?
 - Qual o número de funcionários e de lojas?
 - Onde as lojas Sendas estão localizadas?

Público e posicionamento:

Qual o perfil do público consumidor das Casas Sendas em relação à:

- Sexo;
- Faixa etária;
- Classe social;
- Bairro onde mora;
- Quantas vezes frequenta o supermercado Sendas por mês;
- Qual o ticket médio gasto por compra.

5. Quais as diferenças por tipo de loja?
6. Há uma diferença de posicionamento entre os tipos de loja? Qual o público alvo dos diferentes tipos?
7. Por que são nomes diferentes para os diferentes tipos de loja?

b) MARCAS PRÓPRIAS :

Origem, estratégia e objetivos do programa:

8. Como e quando surgiu a idéia de implantar um programa de marcas próprias?
9. Quais as principais vantagens da utilização de um programa de marca própria?
10. Como foi o processo de implantação? Quais foram os primeiros produtos comercializados?
11. Como se decide quais novos produtos serão incorporados ao portfolio de marcas próprias?
12. Quantos são os produtos com a marca Sendas? Eles estão presentes em quantas categorias?
13. Os produtos com a marca própria Sendas são encontrados em todas as empresas do Grupo Sendas ou só naqueles com a bandeira Sendas? Quais os fatores que levaram a esta decisão?
14. Os produtos de marca própria Sendas estão presentes em todas as praças?
15. Por que foi escolhido utilizar o nome da empresa, e não uma marca fantasia?
16. Quais as vantagens e desvantagens que esta estratégia de marca implica?

17. Qual o objetivo da empresa com a implantação do programa de marca própria?
18. Como o programa de marcas próprias se insere na estratégia da empresa?
O que ele agrega de valor para a empresa?
19. Quais foram os fatores que facilitaram a empresa no processo de implantação do programa de marcas próprias? Existiu alguma dificuldade neste processo?

Operação do programa:

20. Há um equipe responsável exclusivamente em cuidar destes produtos?
21. Como é o processo de escolha de quais produtos e categorias farão parte do programa de marca própria?

Fornecedores:

22. Como são escolhidos os fornecedores? Quando o fornecedor escolhido é nacional é quando é estrangeiro? Quais são os principais?
23. Com quantos fornecedores a Sendas trabalha?
24. Quais são as vantagens que os fornecedores dos produtos Sendas possuem na sua comercialização?
25. Qual a relação da empresa com estes e com os produtos com a marca destes fabricantes?
26. Houve alguma mudança na relação com os fornecedores desde a adoção da marca própria?
27. Quanto é a duração do contrato com os fornecedores?

Consumidores:

28. Qual o perfil do consumidor dos produtos com a marca Sendas? Existe algum público fiel à marca Sendas?

- Faixa etária;
- Classe social;
- Bairro onde mora;
- Quantas vezes frequenta o supermercado Sendas por mês;
- Qual o ticket médio gasto por compra.

29. Qual a imagem que a empresa deseja que os produtos com sua marca possuam junto ao consumidor?

30. É realizada alguma pesquisa junto ao público consumidor dos produtos marca própria?

31. Há um SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) destinado aos produtos Sendas? As reclamações/sugestões sobre os produtos Sendas são passadas aos fornecedores?

Marketing Mix:

PRODUTO:

32. Quais são os principais atributos do produto Sendas percebidos pelo seu consumidor?

33. É feito algum controle para assegurar a qualidade do fornecedores dos produtos marca Sendas ?

PROMOÇÃO:

34. Qual o papel da embalagem na estratégia da marca Sendas?

35. Há uma estratégia de comunicação específica para os produtos com marca própria?

36. Como é feita a comunicação dos produtos com marca própria? Eles são anunciados em mídia ou no ponto de venda?

PREÇO:

37. Como é a estratégia de precificação dos produtos de marca própria? Há alguma relação com o preço da marca líder?

38. A estratégia varia de acordo com a categoria de produtos?

DISTRIBUIÇÃO

39. Qual o processo utilizado (contratos com fornecedores, distribuição, planejamento de estoque) para assegurar a presença de todos os produtos Sendas nas gôndolas?

40. Como a empresa administra o espaço destinado na gôndola aos produtos com a sua marca e com a marca dos fabricantes? É dado algum destaque aos seus produtos?

41. Onde são colocados os produtos de marca própria nas gôndolas—próximo ao líder e/ou a marca que deseja imitar?

Resultados e perspectivas:

42. Quais os resultados obtidos com a venda de produtos com a marca Sendas? Há algum produto/categoria que se sobressaia nas vendas totais?

43. Qual a evolução do faturamento e da participação de mercado destes produtos dentro das vendas do supermercado? Qual a sua previsão de crescimento?

44. Qual o investimento feito nestes produtos? Há alguma categoria na qual a rede Sendas pretenda investir mais em marca própria?

45. Como é avaliado pela empresa o seu programa de marca própria e quais as perspectivas para o futuro?

ANEXO 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA DO FABRICANTE

a) A EMPRESA:

Histórico e dados:

1. Quando e como surgiu sua empresa?
2. Quais os principais produtos/categorias produzidos e comercializados?
3. Alguns dados sobre a empresa:
 - Faturamento:
 - Número de funcionários:
 - Localização:
4. Como a empresa se posiciona (pertence a qual grupo, vende o quê, para quem – público alvo)?
5. Existe diferença de público-alvo dentre os produtos comercializados?

b) MARCAS PRÓPRIAS :

6. Como e quando surgiu a idéia de participar de um programa de marcas próprias?
7. E das Sendas? É o único varejista para quem fornece? Quais outros?
8. Quais as principais vantagens do fornecimento de produtos com marca do varejista? E as desvantagens?
9. Quais as principais vantagens que você vê para o varejista em comercializar marca própria?

10. Como foi o processo de implantação? Quais foram os primeiros produtos comercializados?
11. Quais e quantos são os produtos comercializados com a marca Sendas? Eles estão presentes em quantas categorias?
12. Qual o objetivo da empresa com a participação, como fornecedor, de um programa de marca própria?
13. Como o programa de marcas próprias se insere na estratégia da empresa? O que ele agrega de valor para a empresa?
14. Houve alguma mudança na relação com as Sendas após a implantação do programa de marca própria? O que mudou?
15. Quanto é a duração do contrato com as Sendas?
16. Na sua opinião, há alguma diferença do perfil do público consumidor dos produtos com a marca da sua empresa para os produtos com a marca Sendas?
17. Qual o papel da Refinaria Rezende na comercialização destes produtos? Quais os custos envolvidos?
18. O SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) das Sendas passa alguma informação sobre os produtos fabricados pela Refinaria Rezende com a marca Sendas?

Marketing Mix:

PRODUTO:

19. Quais são os principais atributos do produto com a marca Sendas? Qual a principal diferença entre os produtos com a marca nacional e os produtos com a marca Sendas?

20. Existe alguma diferença entre o produto com a marca da sua empresa e produto marca Sendas?

PROMOÇÃO:

21. A sua empresa participa de alguma ação de comunicação específica dos produtos Sendas (por exemplo, promotores no Ponto de Venda)?

PREÇO:

22. Como é a estratégia de precificação dos produtos com marca Sendas? Qual a relação deste produtos com os da marca da empresa?

DISTRIBUIÇÃO

23. Qual o processo utilizado para assegurar a presença tanto dos produtos com a marca da indústria quanto do varejista nas gôndolas?

24. Como a empresa vê a administração do espaço destinado na gôndola aos produtos com a marca Sendas e com a marca do fabricante? É dado algum destaque aos seus produtos?

25. Os produtos com a sua marca e com a marca das Sendas ficam próximos na gôndola?

26. Quem é o responsável pela distribuição e presença do produto na gôndola?

Resultados e perspectivas:

27. Quais os resultados obtidos com a venda de produtos com a marca Sendas? Qual a participação de mercado em relação ao faturamento da empresa?

28. Qual a evolução desta participação de mercado? Qual a sua previsão de crescimento?

29. Há algum produto/categoria que se sobressaia nas vendas totais?

30. Como é avaliado pela empresa o programa de marca própria Sendas e quais as perspectivas para o futuro?