

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ATRAVÉS DA GESTÃO DE MARCAS PRÓPRIAS: UMA ANÁLISE EM SUPERMERCADOS DO RIO GRANDE DO SUL**

Vanessa Bolico da Silva <sup>1</sup>

### **RESUMO**

As marcas próprias têm conseguido cada vez mais espaço nas prateleiras e gôndolas dos supermercados. Essa estratégia pode viabilizar o aumento da competitividade do varejista e isso impactaria na melhoria de sua rentabilidade e lucratividade. Considerando o efeito que a adoção de marcas próprias pode ter, este artigo objetivou analisar o processo de adoção e gestão de marcas próprias de redes supermercadistas de médio porte, investigando também como os fornecedores dessas marcas são escolhidos. Para alcançar os objetivos propostos foram estudadas duas organizações na cidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, por sua considerável concentração de supermercados. Foram realizadas entrevistas em profundidade mediante orientação de roteiro semiestruturado, que foram gravadas e transcritas. Foram analisados: aspectos gerais sobre marcas próprias, gerenciamento de marcas próprias e seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias. Foi possível perceber que os supermercados adotam as marcas próprias para fidelizar seus clientes e aumentar sua lucratividade. Os varejistas analisam onde há oportunidade e demanda para introduzir esses produtos, que são posicionados como intermediários (após a marca líder). Na escolha dos fornecedores, são observados aspectos como a qualidade do produto e a situação financeira do fabricante. Conclui-se que a utilização da estratégia de marcas próprias por redes supermercadistas de médio porte em cidades do interior, é viável e pode ser benéfica promovendo fixação da marca, fidelização de clientes e melhoria da lucratividade.

**Palavras-Chave:** Inteligência Competitiva. Marcas Próprias. Gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

As redes supermercadistas têm grande representatividade para a economia brasileira, mantendo índices de crescimento consideráveis como o incremento de 5,18% nas vendas de janeiro a outubro de 2012, em comparação com o mesmo período do ano anterior (ABRAS, 2012). Nesse contexto, pesquisas sobre estratégias e formas de gestão apresentadas pelo setor supermercadista podem ser consideradas relevantes tanto para a prática quanto para a Academia.

Estudar a prática da gestão das marcas próprias, considerando que, gradativamente, sua presença nas prateleiras e gôndolas dos supermercados brasileiros tem crescido, é uma maneira de contribuir com conhecimento para a área de Marketing. A maioria das pesquisas, porém, refere-se às estratégias de adoção de marcas próprias pelas maiores redes supermercadistas, geralmente hipermercados (SOUZA et al., 2009; ALMEIDA, 2010; PEZZINO; MATOS; FERREIRA, 2010). Pesquisas voltadas para o consumidor, sobre sua percepção das marcas próprias e elementos influenciadores de tomada de decisão também vêm sendo realizadas (PEETERS et al., 2006; FIGUEIRA JR., 2008; LEÃO; MELLO, 2009; SILVA, 2009; SILVA; MERLO; NAGANO, 2012). Dessa forma, há uma lacuna no que diz respeito a pesquisas sobre a inserção e gestão de marcas próprias em redes que não sejam hipermercados, como redes do interior do país.

Dessa constatação, surge o questionamento: como acontece o processo de adoção e gestão das marcas próprias e como os fornecedores dessas marcas são escolhidos? No intuito de responder às perguntas apontadas, este artigo apresenta dois objetivos centrais: Analisar o processo de adoção e gestão de marcas próprias por supermercadistas instalados em uma cidade do interior. Discutir os critérios de seleção de fornecedores por esses mesmos supermercadistas. Para a realização dessa análise, foram selecionadas duas redes de supermercados de Passo Fundo, Rio Grande do Sul que trabalham com marcas próprias, visando identificar as práticas aplicadas por essas empresas.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Internacional (UNINTER). E-mail: vanessab-silva@hotmail.com

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inteligência organizacional**

Relaciona-se o uso da inteligência para gerir conhecimentos aos sistemas de apoio à tomada de decisões, visando à administração estratégica da empresa. A Inteligência Competitiva oferece um sistema de coleta, tratamento, análise e disseminação sistemática de informação estratégica para organização, tendo em vista a tomada de decisão em uma organização. Ela pode ser usada de modo tático e estratégico. Ela ajuda a identificar oportunidades e diminuir a probabilidade de erros, através do monitoramento do meio ambiente. “As organizações que operam em ambientes competitivos que demandam melhoria de processos, introduzem as tecnologias da informação, ampliam seus novos produtos e utilizam serviços tecnologicamente avançados, acompanhando de forma regular a evolução tecnológica que influenciam as suas atividades”.

Na Inteligência Competitiva o conhecimento passa a ser fator decisivo e primordial. É no ambiente das empresas e das organizações que estão sendo formuladas as políticas que ligam o conhecimento ao uso estratégico da informação. Em síntese, a Inteligência Competitiva visa a criatividade, e persistência, remetendo para o pensamento estratégico, não deixando de mencionar a ética nos relacionamentos e a memória institucional. A propagação da informação e do conhecimento depende substancialmente da forma de agir de quem está coordenando a comunicação, seja ela formal ou informal. Toda disseminação destes era realizada somente através da leitura de livros e com o passar do tempo passou a ser através de novos conhecimentos, envolvendo sempre a tecnologia.

#### **2.1.1 Aplicação do conceito de inteligência competitiva ao terceiro setor**

A Inteligência competitiva vem apresentando crescente desenvolvimento desde seu surgimento. Ela pode auxiliar as empresas a obter melhores resultados, antecipando movimentos do microambiente que geram impacto positivo ou negativo nas organizações, os movimentos dos concorrentes, fornecedores ou clientes; o surgimento de novas tecnologias e produtos substitutos; auxiliando os tomadores de decisão a reduzir os riscos que surgem na tomada de decisão. Se levarmos em consideração essa colocação de que é um processo

sistemático de coleta, gestão, análise e disseminação da informação sobre os ambientes competitivos, concorrencial e organizacional, visando subsidiar o processo decisório e atingir as metas estratégicas da organização, podemos então, mencionar que os sistemas de IC são ferramentas que possibilitam o compartilhamento da informação formal e informal, sua integração a uma base de dados incorporando critérios de análise e disseminação do conhecimento, fazendo com que todo o processo comunicacional e decisório tenham relevância em todo o tipo de organização, inclusive nas entidades do terceiro setor, que é o objetivo deste artigo.

## 2.2 Marcas próprias

Segundo Santos, Campomar e Toledo (2010), as marcas dão sentido ao papel dos consumidores, pois, além de garantir a qualidade do produto, ainda oferecem satisfação emocional. Qualquer produto que não tiver marca ou cuja marca não seja reconhecida se torna menos atraente para os consumidores. É importante que as decisões estratégicas de marcas sejam observadas pelas empresas, principalmente porque as marcas são fontes de diferenciação frente aos concorrentes. As estratégias de marca fornecem vantagens competitivas para as organizações que as utilizam adequadamente e são importantes também pelo fato de serem fontes de faturamento e rentabilidade para as organizações (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

De acordo com Cravens e Piercy (2008:267), “o gerenciamento estratégico de marcas é uma questão fundamental em muitas organizações”. Uma das possíveis estratégias de marca é a marca própria, que consiste em uma alternativa de identidade da marca para a empresa. Nesse caso, os varejistas contratam um fabricante para manufaturar os produtos que, no final, ganham a marca da empresa varejista. É importante comentar que as marcas próprias designam os produtos que, tradicionalmente, são de propriedade dos varejistas ou atacadistas e, conforme citam Huang e Huddleston (2009), o termo marcas próprias frequentemente é utilizado com o mesmo significado de outros termos, tais como: marcas privadas, marcas varejistas e marcas de loja. Neste artigo, será utilizado somente o termo marca própria para facilitar o entendimento.

As marcas próprias são de propriedade do varejista, controladas por ele e vendidas exclusivamente em suas lojas (HERSTEIN; JAFFE, 2007). Elas podem ser desenvolvidas exclusivamente por um varejista ou por um terceiro (HOCH; BANERJI, 1993). A responsabilidade por essa estratégia recai totalmente sobre o varejista, ou seja, ao adotar uma

marca própria em determinada categoria de produto, o varejista precisa desempenhar uma série de tarefas de marketing que normalmente são executadas pelo fabricante, pois são as únicas marcas pelas quais eles devem se preocupar, desde a sua construção, passando pelas etapas de desenvolvimento e produção até a comercialização e a divulgação. Isso significa que o sucesso ou fracasso da marca própria é de responsabilidade do varejista. No entanto, apesar de parecer trabalhoso, um programa de marca própria pode ser lucrativo (DHAR; HOCH, 1997; STEENKAMP; DEKIMPE, 1997).

Não raras vezes, são os varejistas que desenvolvem o desenho e especificações para seus produtos de marcas próprias e então contratam fabricantes somente para produzi-los. Por outro lado, também é possível que fornecedores de marcas nacionais ou marcas de fabricantes trabalhem com o varejista para desenvolver uma versão especial de sua mercadoria padrão para ser vendida exclusivamente pelo varejista. Em casos como esse, o desenho, a especificação e a fabricação do produto são de responsabilidade do fornecedor da marca nacional (LEVY; WEITZ, 2011).

As marcas próprias têm sua origem na Europa, onde ocupam considerável participação no mercado. Na Suíça, por exemplo, tais marcas têm participação na vida das famílias de 46%, no Reino Unido 42%, na Espanha 38%, em Portugal 30%, na França e na Alemanha 28%. A inserção das marcas próprias, porém, não se restringe à Europa (ACNIELSEN, 2011). Essa estratégia encontra-se disseminada no mercado internacional, em países como: Canadá e Nova Zelândia (18%), Estados Unidos (17%) e Austrália (14%) (ACNIELSEN, 2011). No Brasil, a participação das marcas próprias ainda é tímida, o seu crescimento tem ocorrido de forma acanhada. Pesquisas realizadas pela ACNielsen demonstram que, em 2009, 2010 e 2011, a participação dessas marcas no mercado foi de 4,6%, 4,8% e 4,9%, respectivamente (ACNIELSEN, 2011).

Conforme explicam Piato, Paula e Silva (2011), as marcas próprias surgiram no Brasil na década de 1970 por iniciativa de algumas redes multinacionais e nacionais que introduziram produtos genéricos em seus portfólios de produtos. Somente no final da década de 1980, outras redes supermercadistas começaram a adotar essa estratégia, lançando inicialmente, produtos mais básicos sem muita preocupação com a qualidade e a imagem da marca. A variável mais importante era o preço baixo, porém os consumidores tinham a percepção que a qualidade desses produtos era inferior à das marcas dos principais fabricantes. Os distribuidores perceberam vários mercados que se baseavam principalmente em preço, assim, com o intuito de aumentar a margem de lucro por meio da oferta de preços

reduzidos aos clientes, foram desenvolvidos produtos visando estritamente o fator custo. Como consequência, foram desenvolvidos produtos de baixa qualidade, gerando nos consumidores, desconfiança quanto à qualidade dos produtos de marcas próprias (PIATO, 2006).

Essa percepção de que os preços eram baixos porque os produtos eram de baixa qualidade acabou sendo um entrave para o desenvolvimento dessa estratégia, tanto no Brasil quanto em outros países (PIATO; PAULA; SILVA, 2011). No atual cenário, houve uma melhora na qualidade desses produtos, o que ficou conhecido como terceira geração (ALMEIDA, 2010).

Para Piato, Paula e Silva (2011), nessa geração, as marcas próprias se tornam seguidoras da líder, de forma que, tanto a qualidade quanto o nível de preços, se aproximam das marcas de fabricantes no mercado. Com o melhor desenvolvimento dessas marcas, com mais opções e divulgação, a diferença de qualidade entre as marcas próprias e as marcas de fabricantes tornou-se quase imperceptível.

Apesar de preço e qualidade ainda serem preponderantes na decisão de compra, outras variáveis começam a ser consideradas:

- Variedade.
- Comunicação com o consumidor.
- Credibilidade dos fabricantes.
- Marca do produto.

Entre a vantagem de aumentar o lucro e fidelizar os clientes, as marcas próprias podem contribuir para o fortalecimento da marca e da imagem corporativa da organização, porém, para que isso ocorra, é preciso que os grandes varejistas invistam em comunicação intensa e efetiva visando fortalecer suas marcas próprias e, assim, conquistar a confiança dos consumidores (ALMEIDA, 2010). Complementado com a visão de Huang e Huddleston (2009), o que permitiu a mudança de posicionamento das marcas próprias foi a alteração da forma de atuação dos varejistas, de meros distribuidores de marcas de fabricantes para um papel ativo no desenvolvimento e no marketing das marcas de sua propriedade.

Embora as marcas próprias tenham sido amplamente desenvolvidas pelos varejistas, é preciso considerar três conjuntos de atores que são afetados pela entrada dessas marcas no mercado: os varejistas, os fabricantes e os consumidores (HOCH; BANERJI, 1993; PAULWELS; SRINIVASAN, 2004). O lado do suprimento e fornecimento é afetado pelas decisões de alocações do varejista. O lado da demanda é influenciado pelas necessidades,

expectativas e comportamento do consumidor; e o número, competitividade e ações dos fabricantes influenciam o ambiente de concorrência (HOCH; BANERJI, 1993). Ao decidir investir em marcas próprias como uma estratégia de marketing, o varejista deve considerar o interesse dos fabricantes em desenvolvê-las e o do consumidor em adquiri-las (HERSTEIN; JAFFE; 2007). Assim, é importante fazer alguns apontamentos sobre cada envolvido nesse processo.

### **2.2.1 A marca própria e o varejo**

A decisão de inserir marcas próprias entre seus produtos é acompanhada por inúmeras vantagens e oportunidades, porém, os riscos e desafios envolvidos nessa decisão são muitos também, requerendo que o varejista esteja preparado para administrá-los (SANTOS; CAMPOMAR; TOLEDO, 2010). Para que um varejista tenha uma marca própria em sua loja, por exemplo, é preciso que ele esteja disposto a: investir em embalagem e registro do produto; disponibilizar um espaço nas prateleiras e gôndolas todos os dias; e alocar recursos para divulgação.

O espaço nas prateleiras destinado às marcas próprias pode ser considerado um custo de oportunidade, de modo que o varejista precisa ter um desempenho mínimo dessas marcas. Por outro lado, as marcas próprias permitem aos varejistas controlar e gerenciar suas prateleiras e ainda criar outro patamar de relacionamento com os consumidores (HOCH; BANERJI, 1993; CONN, 2005). Segundo diversos autores, o varejista pode ter vantagens ao ter, em seu portfólio, as marcas próprias. Algumas delas estão elencadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Vantagens da marca própria para o varejista.**

<b>Vantagens para o varejista</b>	<b>Autores</b>
A lealdade e fidelização do consumidor em relação ao estabelecimento que mantém essa estratégia aumentam.	Steenkamp e Dekimpe (1997); Pereira (2001); Herstein e Jaffe (2007); Almeida (2010); Piato, Paula e Silva (2011)
Diferenciação de outros varejistas em um ambiente cada vez mais competitivo.	Steenkamp e Dekimpe (1997); Conn (2005); Herstein e Jaffe, (2007); Piato, Paula e Silva (2011)
Fortalecimento do poder de barganha do varejista frente ao fabricante, pois, à medida que o sucesso da marca própria aumenta, os fabricantes ficam mais dispostos a negociarem preços com os varejistas. Às vezes, a simples ameaça da entrada de uma marca própria no mercado é capaz de fazer com que o fabricante fique mais flexível nas negociações.	Steenkamp e Dekimpe (1997); Pereira (2001); Herstein e Jaffe, (2007); Piato, Paula e Silva (2011)
Diminuem a dependência das marcas de fabricantes.	Conn (2005); Pereira (2001)
São fontes de vantagem competitiva.	Pereira (2001); Almeida (2010); Piato, Paula e Silva (2011)
Aumento de lucro e resultados devido a sua margem unitária elevada.	Pereira (2001); Pauwels e Srinivasan (2004); Herstein e Jaffe (2007); Almeida (2010); Piato, Paula e Silva (2011).
Aumento na variedade de produtos ofertados.	Pereira (2001); Herstein e Jaffe (2007)
Permitem aos varejistas se prevenirem contra possível escassez do produto no mercado.	Pereira (2001)

**Fonte:** Elaborado pela Autora.

Embora a lista de vantagens seja extensa, existem algumas desvantagens que precisam ser consideradas na ocasião em que um varejista decide incluir ou não produtos de marca própria em seu portfólio. Como desvantagens podem ser listadas: aumento das despesas com estoques, desenvolvimento de produtos e marketing; e falta de apoio dos fabricantes nas promoções e na divulgação dos itens disponíveis ao consumidor (PIATO, 2006). Porém, como visto até aqui, as marcas próprias são vantajosas para o varejista que souber administrá-las.

Em comparação com a década de 1970, quando foram introduzidas no Brasil, as marcas já superaram algumas barreiras, conseguindo manter o crescimento e aumentando a credibilidade do produto com o consumidor. Conn (2005) arrisca afirmar que as marcas próprias não são mais exclusivamente uma solução *me-too* ou uma oferta de preço baixo. Muitas delas são marcas exclusivas, de qualidade *Premium*, que possuem o mesmo nível de qualidade que as marcas de fabricantes. Shono et al. (2007), a partir de um estudo da ABRAS, apontaram as seguintes estratégias de posicionamento que as redes varejistas adotam para suas marcas próprias:

- Produtos *Premium* ou inovadores.
- Similares aos líderes.
- Intermediários.
- Primeiro preço.

Os produtos *Premium* ou inovadores são diferenciados e com maior valor agregado. Esses produtos têm o preço maior em relação aos seus concorrentes. Quando bem aceitos pelo mercado, podem aumentar a rentabilidade do varejista e promover a fidelização do cliente, já que não são encontrados em outro estabelecimento. Os produtos similares aos líderes são aqueles que podem ser comparados aos seus principais concorrentes no quesito qualidade. Intermediários são os produtos de qualidade um pouco inferior aos produtos da liderança, sendo o preço entre 20% e 30% menor. Os de primeiro preço são produtos alternativos que não concorrem com as marcas líderes e são direcionados aos consumidores que procuram um gasto menor.

As marcas próprias entraram no mercado como um produto de baixo valor, porém, cada vez mais, os varejistas têm se engajado na melhoria da qualidade dos produtos de sua propriedade, com o objetivo de alavancar a imagem de sua rede e ainda incentivar a lealdade do consumidor à marca. O que pode determinar o sucesso dessa estratégia é a qualidade oferecida, pois a qualidade percebida pelo consumidor está bastante relacionada ao poder de conquista do varejista e, conseqüentemente, ao aumento da sua participação no mercado (STEENKAMP; DEKIMPE, 1997).

### **2.3 A marca própria e o fabricante**

Os fabricantes de marcas nacionais também têm suas vantagens ao fornecerem produtos de marcas próprias aos varejistas. No Brasil, conforme explicam Piato, Paula e Silva

(2011), é mais frequente essas marcas serem produzidas por fabricantes que não possuem marcas reconhecidas e encontram na marca própria, justamente, uma oportunidade de vender seus produtos. Já nos países desenvolvidos, as marcas próprias, de acordo com Herstein e Jaffe (2007), são produzidas pelos fabricantes das principais marcas internacionais ou das marcas líderes nacionais por intermédio de atacadistas que se especializam em marketing de marcas próprias. Isso pode ser explicado devido ao mercado internacional, principalmente o europeu, ter maior aceitação das marcas próprias, o que não significa dizer que, para os mercados emergentes, não seja vantajoso investir em marcas próprias. Algumas vantagens para o fornecedor, segundo alguns autores, estão apresentadas no Quadro 2.

### Quadro 2 - Vantagens da marca própria para o fabricante

As marcas próprias podem aumentar o volume de vendas e, conseqüentemente, a participação no mercado.	Steenkamp e Dekimpe, (1997); Pereira (2001)
Aumento da receita.	Pereira (2001)
Garantir um espaço adicional nas gôndolas dos supermercados.	Pereira (2001)
Reduzir o excesso de capacidade de produção ociosa, sem os custos de propaganda e promoção.	Steenkamp e Dekimpe (1997); Pereira (2001); Almeida (2010); Piato, Paula e Silva (2011)
Redução dos custos fixos, ganho de escala, crescimento, aumento do fluxo de caixa e garantia de rentabilidade.	Piato, Paula e Silva (2011)
A possibilidade de melhorar a qualidade de seus processos e produtos devido às exigências dos clientes.	Piato, Paula e Silva (2011)
As marcas próprias podem aumentar o volume de vendas e, conseqüentemente, a participação no mercado.	Steenkamp e Dekimpe, (1997); Pereira (2001)

**Fonte:** Elaborado pela Autora.

Outra observação pertinente em relação ao mercado brasileiro, é que pequenas e médias empresas manufactureiras, com limitações comerciais para desenvolver uma marca de fabricante, encontram nas marcas próprias a possibilidade de prosperar em um mercado em que não tinham nenhuma atuação forte anteriormente (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

No intuito de alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi delineada como aplicada, qualitativa com objetivo exploratório, sendo utilizado como meio de investigação a pesquisa de campo com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. A natureza da pesquisa é aplicada, pois possui uma finalidade prática e foi motivada pela necessidade de

resolver problemas concretos (VERGARA, 2009). Foi utilizado o método de abordagem qualitativo, com base no exame e na reflexão das percepções com o intuito de compreender as atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa foi estabelecida como exploratória, já que sua finalidade era investigar a realidade, não conhecida, visando ampliar o conhecimento existente sobre o assunto (HAIR JR. et al., 2005). Por fim, a pesquisa de campo foi escolhida por ser: Realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. (VERGARA, 2009:43).

As entrevistas foram gravadas e transcritas e, para a sua realização, foi utilizada a adaptação de um roteiro semiestruturado aplicado anteriormente na pesquisa de Paula (2008). O roteiro original estava estruturado em partes, das quais foram utilizadas neste estudo: Aspectos gerais sobre marcas próprias, gerenciamento de marcas próprias, seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias.

A análise dos resultados desta pesquisa foi baseada na estrutura do referido roteiro. Foram analisadas as dimensões: público-alvo; localização; tempo de oferta de marcas próprias; motivação para lançamento de marcas próprias: linha de produtos de marcas próprias ofertados pelos varejistas; relato de casos de insucesso dos produtos de marcas próprias; principais vantagens obtidas com a adoção de marcas próprias; e principal critério de seleção dos fornecedores de marcas próprias.

A fim de garantir a validade interna e a confiabilidade deste estudo, foram seguidos os procedimentos propostos por Yin (2003) e utilizados por Paula (2008), dos quais se destacam: análise de dados com analogias à teoria pesquisada, protocolo de pesquisa anteriormente testado.

As redes de supermercados estudadas (aqui denominadas Rede A e Rede B) foram selecionadas pelos seguintes motivos: Atendem aos propósitos da pesquisa, pois estão localizadas no interior do estado do Rio Grande do Sul e são redes de médio porte. Atuam na mesma macrorregião, com matriz na mesma cidade e filiais no estado. Por conveniência, considerando a facilidade do acesso geográfico do pesquisador.

Após visita pessoal aos supermercados e um primeiro contato para saber quem seria o participante/respondente da entrevista, foram feitas ligações e visitas aos estabelecimentos e definiu-se a data e o horário em que as entrevistas seriam realizadas.

De acordo com os dados sintetizados por Parente (2000:30), os supermercados estudados podem ser considerados como “supermercado compacto” por possuírem área de vendas entre 300 m<sup>2</sup> e 700 m<sup>2</sup>; disponibilizarem em seus portfólios, em média, 4.000 itens; e de dois a seis *checkouts*. Essa classificação, conforme comentado anteriormente, atendeu aos requisitos da pesquisa, que buscou analisar supermercados de médio porte.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise dos resultados da rede de supermercados A

A Rede de Supermercados A possui nove lojas localizadas em cidades do interior do Rio Grande do Sul, geralmente localizadas no centro da cidade. A maioria das lojas é de porte médio e direcionada às classes A, B e C. A rede trabalha aproximadamente há um ano e seis meses com marcas próprias. Os principais fatores para o desenvolvimento dessas marcas foram: poder criar parcerias com os fabricantes e aproveitar as oportunidades de mercado em determinados segmentos.

Ao decidir dar o nome do estabelecimento aos produtos com marca própria, a intenção da rede era fortalecer sua marca ligando determinado produto à marca do supermercado. Os produtos oferecidos com marca própria são: café, sorvete, molhos para salada e alho a granel. O varejista está em vias de finalizar o processo para introduzir um produto com marca própria na categoria de refrigerante. Como critério de escolha das categorias a serem produzidas, o supermercado avalia:

- Oportunidade de mercado.
- Oportunidade no segmento ou na linha de produto.
- Número de marcas de fabricantes disponíveis para determinada categoria.

Os produtos (com marcas próprias) ofertados pelo supermercado são de nível intermediário, a empresa não tem nenhuma linha *Premium*, até porque o foco principal da rede é oferecer produtos de qualidade, mas com menor preço. Em todas as lojas estão disponíveis as mesmas categorias de produtos com marca própria, sem distinção. Até o momento todos os produtos que foram lançados com a marca do varejista estão no mercado, não havendo casos de insucesso. As principais vantagens com a adoção das marcas próprias para a Rede A, foram:

Rentabilidade que os produtos com marcas próprias proporcionam ao supermercadista, em decorrência da parceria com fornecedores, possibilitando que a empresa gerencie melhor a sua margem de lucro.

Possibilidade de criar um produto que não existe em determinado nicho de mercado, seja ele com maior ou menor valor agregado.

Agregação da sua marca a um produto, alcançando um nicho que, às vezes, nem os fornecedores de marcas nacionais atingem pela inexistência de produto naquele segmento.

A responsabilidade pela gestão da marca própria é terceirizada, realizada por uma consultoria em marketing com o apoio do gerente comercial da loja. Quanto à seleção e avaliação dos fornecedores, o principal critério é a qualidade do produto. Como critério, a Rede A também menciona que privilegia fornecedores que já trabalham há muito tempo em parceria com o supermercado, localizados em diversas regiões do país. É importante destacar também que a rede tem garantia de exclusividade definida em contrato sobre o fornecimento da marca própria. Quando o resultado da inserção do produto é positivo, o supermercado mantém os mesmos fornecedores para determinada categoria de produto, visando assegurar um padrão para os produtos. Por outro lado, para diferentes categorias os fornecedores são diferentes, pois cada um tem sua especialidade. A qualidade dos produtos é verificada frequentemente.

Além de análises comerciais, como volume de venda, giro do produto e retorno financeiro, a Rede A realiza pesquisas de satisfação dos seus clientes com os produtos, visando também identificar pontos fortes e fracos e detectar oportunidades e ameaças do mercado.

#### **4.2 Análise dos resultados da rede de supermercados B**

A Rede de Supermercados B possui dez lojas nos Estados do Rio Grande do Sul e Paraná. Pela sua localização dispersa, o supermercado atende a todas as classes, ou seja, algumas lojas atendem às classes A e B, enquanto outras têm acesso facilitado a bairros mais populares. A rede trabalha há cinco anos com marcas próprias e os motivos para o seu desenvolvimento foram:

- Tentativa de incrementar a margem e aumentar a rentabilidade.
- Fidelizar o cliente às marcas oferecidas.

Uma das vantagens percebidas pela empresa com a comercialização desses produtos foi a fidelização do cliente, tendo em vista a exclusividade da marca. Como consequência, o supermercado também melhorou a sua rentabilidade. Atualmente, o supermercado oferece

produtos com marca própria em diversas linhas, entre elas: sorvete, café, arroz, feijão, molho para salada, tempero, alho a granel e biscoitos. Quando detecta uma oportunidade de novo produto a ser comercializado com a marca própria, o varejista opta por investir. Além disso, para o lançamento de determinado produto com a sua marca, o supermercado retira do seu *mix* as marcas menos vendidas daquele produto para concentrar mais a demanda na sua própria marca.

Todas as lojas possuem e vendem todos os produtos da marca do supermercado. Todos os produtos que foram lançados com a marca do supermercado tiveram boa aceitação por parte dos clientes e estão nas prateleiras desde o seu lançamento, representando atualmente mais de 50% do faturamento de cada categoria em que a marca própria é ofertada. As marcas próprias da Rede B estão posicionadas na sequência da marca líder, ou seja, os preços desses produtos são menores, em relação aos preços dos produtos líderes de vendas. Isso é feito também para que o produto seja viável, considerando o patamar de qualidade que a empresa busca manter nos produtos com marca própria.

É interessante comentar que, tanto a Rede A quanto a Rede B, posicionam seus produtos de marca própria logo abaixo da marca líder, o que poderia ser categorizado como intermediário no posicionamento das marcas próprias. As marcas próprias do supermercado são gerenciadas pela equipe de Compras. A formulação do produto é a mesma dos produtos já vendidos pelo fabricante, porém o supermercado, por meio de um responsável técnico, envia esses produtos a um laboratório para realizar testes de qualidade. A embalagem é definida pela área de Marketing do varejista, que é o responsável pela aprovação da imagem do produto que será fabricado e entregue pelo fornecedor pronto para ser disposto nas prateleiras.

A marca própria da Rede B é exclusiva do supermercado, estando os fornecedores proibidos de comercializá-la. Nesse caso, o item café é uma exceção, o fornecedor pode realizar a venda desse produto com a marca do varejista, em localidades em que ele não esteja presente. Para isso o fornecedor paga um valor pelo direito de utilização da marca do varejista. Essa negociação pode ser considerada benéfica também para o supermercado, pois além da possibilidade do aumento da margem com o valor recebido pela utilização da marca, ainda é possível que a marca fique conhecida em localidades onde o supermercado não atua.

O primeiro critério de seleção dos fornecedores é o financeiro, pois o supermercado quer garantir a continuidade do fornecimento dos produtos. Após a aprovação da situação financeira, um técnico em alimentos do supermercado visita o fornecedor para uma análise em termos de limpeza, organização e higiene. Por último a qualidade dos produtos do

fornecedor é analisada por laboratório externo e o atendimento às exigências dos órgãos de fiscalização pelo fornecedor é verificado.

É importante comentar que, por questões de negociação comercial, a Rede B opta por manter dois fornecedores para o mesmo produto em alguns casos. No entanto, o supermercado mantém o mesmo padrão (as mesmas características) para esses produtos, independente do fornecedor. O Quadro 3 sintetiza a visão de cada rede pesquisada com os principais pontos discutidos sobre marcas próprias.

**Quadro 3 - Comparação da gestão de marcas próprias da Rede A versus Rede B.**

<b>Características</b>	<b>Rede A</b>	<b>Rede B</b>
Público-alvo	Classes A, B e C	Indistinto
Localização	Região central das cidades	Dispersa
Tempo de oferta de marcas próprias	18 meses	60 meses
Motivação para lançamento de marcas próprias	Estabelecer parceria com fornecedores Aproveitar oportunidades de mercado	Aumentar a margem Melhorar a rentabilidade Fidelizar clientes
Linha de produtos (marca própria)	Café, sorvete, molhos para salada e alho à granel	Sorvete, café, arroz, feijão, molho para salada, tempero, alho à granel e biscoitos
Insucesso dos produtos (retirada do mercado)	Não houve	Não houve
Principais vantagens obtidas com a adoção de marcas próprias	Rentabilidade (incremento da margem de lucro) Aproveitamento de nicho de mercado inexplorado Agregação da marca ao produto	Melhoria da rentabilidade Fidelização do cliente
Principal critério de seleção dos fornecedores	Qualidade do produto	Financeiro

**Fonte:** Elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da gestão das marcas próprias por varejistas de médio porte, localizados na cidade do interior do estado do Rio Grande do Sul (um dos objetivos propostos por este trabalho), permitiu identificar que alguns dos motivos que levam os supermercadistas de menor porte e localizados em cidades do interior a investirem em marcas próprias são semelhantes aos fatores motivadores dos hipermercados. Os motivos para os supermercados pesquisados atuarem com marcas próprias são:

- Fidelização do cliente.
- Aumento da rentabilidade e da margem de lucro.
- Consolidação da parceria com os fornecedores.
- Aproveitamento de oportunidades de mercado (utilizando como um dos critérios, a inexistência de produtos naquela categoria).

Nos casos estudados, os principais benefícios observados na inserção das marcas próprias foram:

- Agregação da marca a um produto.
- Alcance de um nicho de mercado subaproveitado.
- Melhoria da rentabilidade para o supermercado.
- Fidelização do cliente.

A formulação do produto vendido com marcas próprias pode ser a mesma do fornecedor. A principal diferença reside em aspectos mercadológicos, como a marca, os rótulos e as embalagens, que são definidos pela área de Marketing do varejista. O segundo aspecto definido na formulação dos objetivos centrais deste artigo tratava dos critérios e requisitos para seleção dos fornecedores de marcas próprias aos varejistas estudados. A primeira questão analisada, quanto à avaliação para definição do fornecedor, é a qualidade do produto oferecido. Outra questão importante é a capacidade financeira do fornecedor, para garantir que ele terá condições de fornecer o produto sem interrupção.

É interessante notar que cada supermercado segue suas estratégias quando da contratação do fornecedor, mas, ao se comparar os resultados deste estudo ao estudo realizado por Yokoyama, Silva e Piatto (2012), com uma das três maiores redes de supermercados do país, constatam-se similaridades em relação a esse procedimento. Outro aspecto interessante está relacionado ao posicionamento das marcas próprias pelos supermercados estudados. Ambos posicionam seus produtos como intermediários – atrás da marca líder de mercado. Os hipermercados, por outro lado, costumam investir em várias posições para seus produtos com marcas próprias.

Na pesquisa de Yokoyama, Silva e Piatto (2012), observa-se que a rede entrevistada oferece em seu *mix*, produto similar ao da marca líder (representando 60% de todos os seus produtos de marca própria), produto de preço intermediário e produto *Premium*. Da mesma forma, o Grupo Pão de Açúcar, uma das redes que mais investe em marcas próprias no Brasil, aposta nos produtos *Premium*, de alta qualidade e preço maior, mas, também, investe em

produtos que concorrem com as marcas fortes das prateleiras, o que pode ser entendido como similar à marca líder, sempre garantindo um preço menor (SERRALVO; ESTENDER, 2008).

É possível inferir, que os varejistas de menor porte não tenham estrutura física e recursos financeiros que os permita trabalharem dessa forma, em diferentes segmentos de mercado, como ocorre com as grandes redes. Importante destacar também que a Rede A afirma que a gestão da marca própria é terceirizada, executada por uma consultoria de marketing, sendo esta apoiada pelo gerente comercial da loja, enquanto a da Rede B é de responsabilidade do departamento de Compras.

O estudo de Yokoyama, Silva e Piato (2012), realizado em uma grande rede, demonstra que há um departamento exclusivo para o desenvolvimento de marcas próprias, independente da área Comercial do supermercado. Essa diferença pode ser decorrência da impossibilidade de alocar pessoas para atuar exclusivamente nessa área, considerando o porte dos varejistas, a quantidade de produtos de marca própria a serem desenvolvidos e gerenciados, assim como o montante de investimentos que seria necessário para estabelecer essa estrutura.

Por fim, percebe-se outro aspecto não encontrado na literatura relacionada às marcas próprias em grandes redes: a Rede B permite a comercialização de um de seus produtos por meio de outro agente do canal – nesse caso, em localidades nas quais o supermercado não atua. Essa alternativa é vantajosa para o varejista, pois sua marca pode se tornar conhecida além da sua fronteira de atuação. Além disso, contribui para o aumento da sua margem, já que o fornecedor paga um dado valor pelo direito de utilização da marca.

Considerando a discussão dos principais aspectos envolvidos na gestão de marcas, este estudo contribuiu para o debate sobre o processo de adoção e gestão das marcas próprias, porém sua grande contribuição foi a análise da aplicação dessa estratégia de marketing por varejistas de menor porte, localizados no interior, considerando que a maioria das pesquisas sobre gestão de marcas próprias tem como objeto os hipermercados que, usualmente atuam em diversas localidades, mas principalmente, nos grandes centros. Dessa forma, é perceptível que a adoção de marcas próprias por supermercados localizados no interior e de menor porte é viável e pode ser benéfico para essas organizações em aspectos como a fixação de marca, fidelização de clientes e incremento da margem.

Como limitação deste trabalho é importante comentar que, por ter sido realizada uma pesquisa de campo com duas redes, a generalização para outras organizações não é possível. Da mesma forma, os resultados apresentados não representam a realidade do setor de supermercadistas de médio porte, instalados no interior do Rio Grande do Sul. Apesar disso,

os resultados discutidos podem representar uma fonte de informações para gestores de organizações que pretendem utilizar a estratégia de marcas próprias. Ou mesmo para aqueles que já as utilizam, pois podem ser vistos como referência de práticas adotadas que obtiveram êxito. Ainda, para os estudiosos e pesquisadores do tema, este trabalho contribuiu com um pequeno avanço no mapeamento da realidade da gestão de marcas próprias no Brasil, sendo plausível apresentar algumas ideias para novas pesquisas, conforme descrito na próxima seção.

O presente estudo não analisou a visão do consumidor sobre as marcas próprias oferecidas pelos varejistas de médio porte estudados, sendo interessante investigar esse aspecto. Da mesma forma, é interessante realizar uma análise com os fornecedores (fabricantes) de marcas próprias para os varejistas estudados, visando identificar a motivação para atuarem com a fabricação de marcas próprias para os varejistas, assim como as vantagens e desvantagens percebidas.

### **ABSTRACT**

#### **COMPETITIVE INTELLIGENCE THROUGH OWN BRAND MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF SUPERMARKETS IN RIO GRANDE DO SUL**

Private labels have achieved more space on the shelves and shelves of supermarkets. This strategy may enable increased retailer's competitiveness and this would impact on improving profitability and profitability. Considering the effect that the adoption of own brands may have, this article aims to analyze the process of adoption and management of supermarket own brands midsize networks also investigating how the suppliers of these brands are chosen. To achieve the proposed objectives were studied two organizations in the city of Passo Fundo, Rio Grande do Sul, in considerable concentration of supermarkets. In-depth interviews were conducted through semi-structured guidance, which were recorded and transcribed. They were analyzed: general aspects of private brands, private label management and selection and evaluation of private label suppliers. It was revealed that supermarkets adopt their own brands for customer loyalty and increase profitability. Retailers analyze where there is opportunity and demand to introduce these products, which are positioned as intermediaries (after the leading brand). In choosing suppliers, are observed aspects such as product quality and the financial situation of the manufacturer. We conclude that the use of private label strategy for mid-sized supermarket chains in towns, is feasible and can be beneficial promoting fixation of the brand, customer loyalty and improve profitability.

**Keywords:** Competitive Intelligence. Private Label. Management.

**REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **Renda cresce em 2012, mas PIB decepciona**. 28 dez 2012. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/ultima-edicao/materia-de-cap/?materia=6668>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

ACNIELSEN. **17º Estudo Anual de Marcas Próprias 2011**. 2011. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br/downloads/estudoAnual2012.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2012.

ALMEIDA, C. A. de S. **Construção e gestão de marcas próprias no grande varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso**. 2010. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONN, C. Innovation in private-label branding. **Design Management Review**. v. 16, n. 2, p. 55-62, 2005.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

DHAR, S. K.; HOCH, S. J. Why store brands penetration varies by retailer. **Marketing Science**. v. 16, n. 3, p. 208-227, 1997.

FIGUEIRA JR., M. F. **Marcas próprias de supermercado: um estudo com consumidoras na cidade de São Paulo**. 2008, 130 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSTEIN, R.; JAFFE, E. D. Launching store brands in emerging markets: resistance crumbles. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 5, p. 13-19, 2007.

HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed? **Sloan Management Review**. v. 34, n. 4, p. 57-67, 1993.

HUANG, Y.; HUDDLESTON, P. Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 37, n. 11, p. 975-992, 2009.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Retailing Management**. 8. ed. Boston: McGraw-Hill, 2011.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, V. A. F. **Estratégias de marcas no varejo de alimentos: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil**. 2008. 224 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Departamento de Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

PAUWELS, K. SRINIVASAN, S. Who benefits from store brand entry? **Marketing Science**. v. 23, n. 3, p. 364-390, 2004.

PEETERS, T. H.; BISARRO, M. L. B.; AMARAL, F. S. do.; BACHA, M. L. Estratégias de marca própria refletida na imagem percebida pelos compradores de super/hipermercados. **Jovens Pesquisadores**. v. 3, n. 1 (4), jan./jun., 2006.

PEREIRA, I. Marcas de supermercados. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 1, p. 16-27, jan./mar., 2001.

PEZZINO, R. H.; MATOS, M.; FERREIRA, A. **Marcas próprias e barras de cereais: análise das estratégias das redes Pão de Açúcar e Carrefour**. In: SIMPOI 2010. São Paulo, 2010. **Anais...** do SIMPOI. São Paulo, 2010.

PIATO, E. L.; PAULA, V. A. F. de; SILVA, A. L. **Gestão de marcas próprias: novas dimensões para indústria, atacado e varejo**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, S. C. dos; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. Marcas próprias no varejo: evolução, estratégias e desafios. **Revista Científica da FAI**, Santa Rita do Sapucaí, MG, v. 10, n. 1, p. 13-27, 2010.

SHONO, C. F.; BIMBATTI, M. L.; RICIERI, E. C.; AMADO, L. C.; SEOANE, M. E. **Marcas próprias gerando vantagens competitivas no mercado varejista** In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2007.

SILVA, L. A. da; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Uma análise dos principais elementos influenciadores da tomada de decisão de compra de produtos de marca própria de supermercados. **REAd**, Porto Alegre. 7. ed., n. 1, p. 97-129, jan./abr., 2012.

SILVA, L. A. da. **Atitude do consumidor em relação às marcas próprias de supermercados: um estudo exploratório**. 2009, 220 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2009.

SOUZA, T.; QUEIROZ, T. S.; CAMPOS, D. F.; VIEIRA, R. S. G. Estratégias de marketing: marcas próprias como um diferencial competitivo no setor de supermercado. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 11, n. 30, p. 19-37, jan/mar., 2009.

STEENKAMP, J. B. E. M.; DEKIMPE, M. G. The increasing power of store brands: building loyalty and market share. **Long Range Planing**. v. 30, n. 6, p. 917-930, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 3ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, v. 5, p. 181, 2003a.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park: Sage Publications Inc., 1989.

YOKOYAMA, M. H.; SILVA, A. L.; PIATO, E. L. O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 3, p. 543-556, 2012.