

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,  
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO - FEAAC**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARCAS PRÓPRIAS VAREJISTAS X MARCAS PRÓPRIAS FANTASIAS: UM  
ESTUDO DE CASO NA PAGUE MENOS**

**JOÃO GABRIEL CARNEIRO COSTA LIMA**

FORTALEZA

2014

**JOÃO GABRIEL CARNEIRO COSTA LIMA**

**MARCAS PRÓPRIAS VAREJISTAS X MARCAS PRÓPRIAS FANTASIAS: UM  
ESTUDO DE CASO NA PAGUE MENOS**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado Executivo,  
como requisito parcial para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Áurio Lúcio  
Leocádio da Silva

FORTALEZA

2014

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela Sua presença e pelas bênçãos que recebi durante toda minha vida.

À minha família por todo amor e compreensão que recebo. Pelo apoio, carinho e respeito, em especial aos meus pais Liana e João de Deus e a meus irmãos Jeová Neto e João de Deus Filho.

Agradeço aos meus queridos amigos da turma de Administração 2009.2, em especial àqueles mais próximos: Alyne Hedla, João Custódio, Lucas Braga, Matheus Maia, Rennan Luz, Stella Luz e Yuri Torquato.

Às minhas duas queridas *host families* da Colômbia: Olivia e Mario Cuartas, Adiela e Carlos Zuluaga. Apesar de distância e do tempo, mantemos um laço muito forte.

A todos os professores e funcionários da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), por todos os ensinamentos e lições aprendidas em especial ao Prof. Carlos Manta, Profa. Elidihara Guimarães e Prof. Augusto Cabral.

A todos os funcionários e terceirizados da FEAAC em especial a Alzira, Ana Isabel, Dedé, Izabel Cristina e Paulo Afonso.

Ao Professor Odilardo pela oportunidade de ser seu monitor. Por todo aprendizado, confiança e apoio.

Ao Professor Áurio pela oportunidade de ser seu orientando. Por todo aprendizado, confiança e apoio.

Aos professores Murakami e Sueli por aceitarem prontamente fazer parte da minha banca avaliadora.

Aos meus chefes quando fui estagiário do Sebrae: Emília Passos e Welington Ribeiro.

## **RESUMO**

Esta monografia tem o objetivo analisar a diferença entre as estratégias de marcas próprias fantasia e de marcas própria varejista e as vantagens e as desvantagens de cada um desses tipos para a rede de farmácias brasileira Pague Menos. Especificamente, será feita uma síntese das referências teóricas de marcas, além da apresentação do panorama do mercado de marcas próprias no Brasil e no mundo. Em seguida, será feita a análise de uma entrevista realizada com um gestor da Pague Menos já que se trata de um estudo qualitativo com entrevista em profundidade.

**Palavras-chave:** marcas, marcas próprias, Pague Menos, varejo.

## **ABSTRACT**

This monograph aims to analyze the difference between the strategies of fantasy private brand and retailer private brand and the advantages and disadvantages of each of these types to the brazilian retail pharmacy chain Pague Menos. Specifically, an overview of the theoretical references of brands will be taken along with a presentation of the overview of the private label market in Brazil and worldwide. Then, the analysis of an interview with a manager of Pague Menos since it is a qualitative study with in-depth interview will be taken.

**Key-words:** Brand, private brand, Pague Menos, retail.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 01 - Modelo de liderança de marca de Aaker e Joachimsthaler

FIGURA 02 - Valor da marca com base no cliente

FIGURA 03 - Equidade de Marca

FIGURA 04 - Primeira loja da Pague Menos

FIGURA 05 - Recorte do organograma da Pague Menos

FIGURA 06 - Categorização das receitas da Pague Menos

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 01 - Reconhecimento x Recordação

GRÁFICO 02 - Participação das marcas próprias por categorias de produtos

GRÁFICO 03 - Participação das marcas próprias no Brasil

GRÁFICO 04 - Participação das Marcas Próprias na América Latina

GRÁFICO 05 - Número de categorias de produtos, de itens e de marcas próprias no Brasil

GRÁFICO 06 - Percentual de empresas com marcas próprias por setor

GRÁFICO 07 - Principais Categorias em Faturamento Total de MP

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 – Vantagens e desvantagens das estratégias de marca

Quadro 02 - Impulsionadores da personalidade da marca

Quadro 03 - Indicadores de ativos de marca

Quadro 04 - Estratégias de posicionamento

Quadro 05 – Modelo Genérico de Posicionamento

Quadro 06 - Avaliação das Marcas Próprias nos EUA

Quadro 07 – Vantagens e desvantagens de marcas próprias

Quadro 08 - Apresentação das marcas próprias da Pague Menos

Quadro 09 - Vantagens e desvantagens das marcas próprias fantasias e varejistas

Quadro 10 - Pontos de confirmação e discordância da teoria

## **LISTA DE SIGLAS**

**ABMAPRO** - Associação Brasileira de Marcas Próprias

**AMA** - American Marketing Association

**CADE** - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

**CBBE** - Customer-Based Brand Equity Model

**CEO** – Chief-executive officer

**EUA** - Estados Unidos da América

**GCIM** - Gerenciamento do Conceito de Imagem de Marca

**INPI** - Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

**MGP** - Modelo Genérico de Posicionamento

**OMPI** - Organização Mundial de Propriedade Intelectual

**OTC**- Over-the-counter

**RI** – Relação com os Investidores

**SAC** – Serviço de Atendimento ao Consumidor

**UFC** - Universidade Federal do Ceará

**UFRJ** - Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Apresentação do tema .....	1
1.2 Problema de pesquisa.....	2
1.3 Objetivos .....	2
1.4 Justificativa do Tema .....	3
1.5 Metodologia .....	4
1.6 Estrutura do trabalho.....	5
<b>2. MARCAS.....</b>	<b>6</b>
2.1 Conceito e evolução.....	6
2.2 Classificação e estratégias de marcas .....	9
2.3 Construção de marcas .....	13
2.4 Patrimônio de marca .....	19
2.5 Posicionamento .....	22
<b>3. MARCAS PRÓPRIAS .....</b>	<b>26</b>
3.1 Conceito, histórico e evolução.....	26
3.2 Panorama mundial .....	27
3.3 Panorama brasileiro .....	29
3.4 Estratégia de marcas próprias .....	31
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
<b>5. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>37</b>
5.1 Histórico.....	37
5.2 Apresentação das marcas próprias .....	38

5.3 Estratégia de Marcas Próprias.....	40
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresentará uma introdução ao tema, justificativa, os objetivos gerais e específicos do trabalho, bem como a metodologia de pesquisa utilizada e sua estrutura.

### 1.1 Apresentação do tema

Para sobreviver e se desenvolver bem no mercado em que atua, qualquer empresa precisa se diferenciar em relação aos seus concorrentes. O meio para diferenciar uma empresa das suas concorrentes é a marca, que a American Marketing Association (AMA) define como “um nome, designação, sinal, símbolo ou a combinação de todos com o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor e de diferenciá-los de concorrentes, ou seja, identifica o vendedor ou o fabricante”. A Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) define marca como um “*sinal que individualiza os produtos de uma determinada empresa e os distingue dos produtos de seus concorrentes*”. O termo logomarca ou logotipo se refere apenas à representação gráfica da marca. Marcas, além de indicar a origem do produto, geram uma expectativa, criando um compromisso de entrega de valor para o cliente.

Kotler (2007) define marca como a representação das percepções e dos sentimentos dos consumidores em relação a um produto e seu desempenho, ou seja, envolve o que foi planejado e o que não foi planejado e o que visto e o que não é visto pela organização. Produto, numa definição mais abrangente, deve ser visto não apenas como um objetivo tangível, mas como um serviço, evento, pessoa, lugar, ideias, informação ou organização que possa satisfazer um desejo ou necessidade do consumidor.

Como conta Yamaguti et al. (2008), não há uma origem certa para o surgimento das marcas, mas há evidências de que ela tenha surgido nas Artes, já que foram encontradas assinaturas em obras de artes na China, Índia e nas antigas Grécia e Roma. De início, não era vista como uma fonte de diferenciação, mas, principalmente, para identificação da origem do produto. Depois, na Idade Média, as marcas passaram a ser registradas e serviam para proporcionar segurança ao consumidor e proteção legal ao produtor.

Ainda segundo Yamaguti et al. (2008), finalmente, na Renascença, com grandes artistas como Michelangelo as marcas, além de um fator de segurança para produtores e consumidores, passaram a ter algum papel na diferenciação, indicando o valor de um produto. Após o feudalismo e com o crescimento das cidades, a marca acentuou seu papel na diferenciação de produtos.

Com a Revolução Industrial, as marcas ganham ainda mais força, já que a produção ficou mais distante do consumidor final e alguns produtos eram parecidos devido ao uso de máquinas semelhantes. Nesse contexto, surgiu a marca de uísque Old Smuggler que se diferenciava por um processo especial de destilação.

Em meio ao desenvolvimento de marcas em geral, surgiram as marcas próprias. Segundo a Associação Brasileira de Marcas Próprias (ABMAPRO) (2012), marca própria “é todo serviço ou produto, fabricado, beneficiado, processado, embalado para uma organização que detém o controle e distribuição da marca, a qual pode levar, ou não, o nome desta.” Yamaguti et al. (2008) divide as marcas próprias em dois tipos: marcas que usam o nome do distribuidor ou varejista e marcas sem identificação direta com o canal, ou seja, utilizam marcas “fantasias”.

Como explica ABMAPRO (2012), as marcas próprias nasceram, na Europa, na França (década de 50) e Inglaterra (década de 60). No Brasil, as pioneiras foram a rede de supermercado Paes Mendonça, em 1969, e o Pão de Açúcar, em 1971.

## **1.2 Problema de pesquisa**

O presente trabalho quer comparar as marca própria varejista com as marcas próprias da rede de farmácias Pague Menos para responder a pergunta: Qual a diferença entre as estratégias de marcas próprias fantasia e de marcas própria varejista e as vantagens de cada um desses tipos para a Pague Menos?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisando a importância do tema no mundo atual, este trabalho tem como objetivo geral analisar a estratégia das marcas próprias fantasias e da marca própria varejista na rede de farmácias Pague Menos.

### 1.3.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- ✓ Identificar as estratégias de marcas próprias varejistas;
- ✓ Identificar as estratégias de marcas próprias fantasias;
- ✓ Comparar as estratégias de marcas próprias varejistas e marcas próprias fantasias;
- ✓ Apresentar as vantagens e desvantagens de adotar um marca própria com o nome da rede com uma marca própria fantasia.

### 1.4 Justificativa do Tema

Para ilustrar a importância do ativo marca para qualquer organização, Kotler (2007) cita John Stewart, co-fundador da Quaker Oats que disse: “Se este negócio fosse dividido, eu lhe daria os terrenos e prédios e manteria as marcas e as marcas registradas e ganharia muito mais do que você”. Um ex-CEO do McDonald’s também destacou a importância de marca ao dizer: “Se cada ativo que possuímos, cada prédio e equipamento, fosse destruído em um terrível desastre natural, seríamos capazes de tomar emprestado o dinheiro para substituir muito rapidamente esses ativos em função do valor da nossa marca. A marca é mais valiosa que o total de todos esses ativos”.

Segundo o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), apenas em 2012, foram registradas 55.306 marcas no Brasil. Ao perceber que revender produtos que levavam marcas de fabricantes era trabalhar para construção de marcas de outras empresas, os varejistas, como explica Shono et al (2007), buscaram uma vantagem competitiva ao criar marcas com produtos fabricados por terceiros submetidos a padrões de qualidade estabelecidos por eles e de uso exclusivo na sua rede. Esses tipos de marcas se chamam marcas próprias (também chamadas de marcas de distribuidores

ou marcas de varejo) e são uma tendência mundial entre as grandes redes varejistas (principalmente de supermercado).

Segundo Nielsen (2011), os países de maior destaque no setor são a Suíça e Reino Unido com, respectivamente, 46% e 42% de participação. Embora o setor de marcas próprias venha aumentando sua participação no Brasil, o país não se destaca nem mesmo na América Latina, onde os líderes são Colômbia (14,0%), Chile (10,0%) e Argentina (8,0%) contra apenas 5,9% do Brasil.

Vale destacar também a evolução das marcas próprias no que diz respeito a diversificação de seus produtos. Elas surgiram com produtos da cesta básica como leite, papel higiênico, óleo, açúcar e arroz. Ainda entre os alimentos, houve uma expansão para bazar, bebidas, congelados, doces, frios, laticínios, pães como a marca Qualitá do Grupo Pão de Açúcar. Posteriormente, houve uma expansão ainda maior para uniformes profissionais, produtos de limpeza, artigos para animais como é o caso da marca Aro do Makro. Hoje, é possível encontrar até produtos eletrônicos, como é o caso da Ibyte.

O Manual da Abmapro de 2012 revelou informações animadoras para o mercado de marca própria no Brasil. Em pesquisa para conhecer os motivos de uma pessoa nunca ter comprado um produto de marca própria, 55% disseram não encontrar nas lojas, 23% disseram não conhecer o produto, outros 16% faltar informação. Apenas 9% citaram a qualidade e 16% a falta de confiança como principal motivo.

## **1.5. Metodologia**

Baseada na metodologia enunciada por Vergara (2003), a pesquisa é classificada quanto à sua natureza, aos seus meios e aos seus fins.

Quanto à natureza, essa pesquisa classifica-se como qualitativa. A abordagem qualitativa é usada nas ciências sociais e propõe um aprofundamento na compreensão dos fenômenos estudados, nas ações individuais e organizacionais, tanto no ambiente interno como no contexto social. A pesquisa qualitativa tem como foco de interesse a análise da singularidade da organização estudada. Este tipo de pesquisa não se preocupa com representação numérica, estatísticas generalizadas e dados exatos, e sim com o estudo dos significados dos comportamentos humanos como fatores influenciadores de

mudanças no ambiente da organização.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, porque em sua parte teórica se baseia em referenciais como obras de autores renomados da área de Marketing, anais de eventos e periódicos da área. Também se classifica como documental, pois é validada também por documentos internos das Farmácias Pague Menos, como relatórios anuais, panfletos de campanhas, e todo o material disponível em seu sítio oficial na internet, para fins de sondagem. Finalmente, classifica-se a pesquisa como de campo, devido ao estudo de caso, observando os fenômenos ocorridos na empresa escolhida.

Quanto aos fins, o projeto tem caráter descritivo e exploratório, pois a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis e definindo sua natureza. O caráter exploratório da pesquisa é baseado em sua natureza de sondagem inicial da organização e por não comportar hipóteses que poderão surgir ao longo da pesquisa.

#### **1.6. Estrutura do trabalho**

O trabalho constará de quatro seções. A primeira seção apresentará uma introdução ao tema, os objetivos gerais e específicos do trabalho, bem como a metodologia de pesquisa utilizada e sua estrutura.

A segunda seção abordará os principais conceitos de marca como posicionamento, patrimônio de marca e construção de marca.

Após a introdução aos conceitos e visões de marca, a terceira seção aprofundará o tema marca própria, apresentando seu conceito e evolução. Além disso, também será apresentado um panorama mundial e brasileiro do mercado de marcas próprias.

A quarta seção discutirá a metodologia do trabalho. A quinta seção será composto pelo estudo de caso na rede de farmácias Pague Menos apresentando seu histórico, a decisão de criação de marcas próprias e a comparação da marca própria varejista com as marcas próprias fantasias. Como conclusão, a sexta seção apresentará as considerações finais do trabalho.

## **2. MARCAS**

Essa seção abordará apresentará o conceito, o histórico e a evolução de marca de acordo com os principais autores, além da discussão de assuntos como posicionamento, estratégias, patrimônio e construção de marca.

### **2.1 Conceito e evolução**

Como descreve Yamaguti et al. (2008), não há uma origem certa para o surgimento das marcas, mas há evidências de que ela tenha surgido nas Artes, já que foram encontradas assinaturas em obras de artes na China, Índia e nas antigas Grécia e Roma. De início, não era vista como uma fonte de diferenciação, mas, principalmente, para identificação da origem do produto. Depois, na Idade Média, as marcas passaram a ser registradas e serviam para proporcionar segurança ao consumidor e proteção legal ao produtor.

Ainda segundo Yamaguti et al. (2008), finalmente, na Renascença, com grandes artistas como Michelangelo as marcas, além de um fator de segurança para produtores e consumidores, passaram a ter algum papel na diferenciação, indicando o valor de um produto. Após o feudalismo e com o crescimento das cidades, a marca acentuou seu papel na diferenciação de produtos. As guildas (associações de classe artesanais e comerciais) exigiam que cada produtor identificasse seus produtos e assim, penalizava os produtos que eram considerados de baixa qualidade.

Com a Revolução Industrial, as marcas ganham ainda mais força, já que a produção ficou mais distante do consumidor final e alguns produtos eram parecidos devido ao uso de máquinas semelhantes. Nesse contexto, surgiu a marca de uísque Old Smuggler que se diferenciava por um processo especial de destilação.

Como conta Yamaguti et al. (2008), a Inglaterra, por ser o berço da Revolução Industrial, foi pioneira na elaboração de uma legislação para proteção de marcas, a Lei de Marcas de Mercadorias em 1862. Em seguida, veio a Lei Federal de Marcas de Comércio nos Estados Unidos, em 1870, e a Lei para Proteção de Marcas na Alemanha em 1874. No Brasil, a proteção às marcas chegou com a Lei n. 2.682, de 23 de outubro de 1875.

Ainda segundo Yamaguti et al. (2008), as marcas estavam ganhando mais importância para a gestão de uma empresa até que, em 1931, a Procter & Gamble desenvolveu um sistema de gestão focalizado em marcas, criando a figura do gerente de marcas.

Na década de 80, a Kraft Foods foi vendida por um valor seis vezes superior ao seu valor contábil. O professor e consultor David Aaker desenvolveu o conceito de valor de marca. A marca deixou de ser um ativo completamente intangível e passando a ter um valor quantificável no balanço patrimonial. Hoje, é comum empresas pequenas com um ativo fixo reduzido serem vendidas por fortunas pelo alto valor de sua marca.

Numa definição mais técnica, de acordo com a AMA (2014), “marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou a combinação de todos com o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor e de diferenciá-los de concorrentes, ou seja, identifica o vendedor ou o fabricante”. A Organização Mundial de Propriedade Intelectual (*World Intellectual Property Organization*) define marca como um “sinal que individualiza os produtos de uma determinada empresa e os distingue dos produtos de seus concorrentes”. O termo logomarca ou logotipo se refere apenas à representação gráfica da marca. Marcas, além de indicar a origem do produto, geram uma expectativa, criando um compromisso de entrega de valor para o cliente.

Kotler (2007) define marca como a representação das percepções e dos sentimentos dos consumidores em relação a um produto e seu desempenho, ou seja, envolve o que foi planejado e o que não foi planejado e o que visto e o que não é visto pela organização. Produto, numa definição mais abrangente, deve ser visto não apenas como um objetivo tangível, mas como um serviço, evento, pessoa, lugar, ideias, informação ou organização que possa satisfazer um desejo ou necessidade do consumidor.

A partir da visão de diversos autores, Yamaguti et al. (2008) cita 11 fatores de sucessos para uma marca do século XXI:

- ✓ É lembrada pelos consumidores potenciais;

- ✓ Possui benefícios fortes e diferenciadores para o consumidor-alvo;
- ✓ É considerada relevante para atender as necessidades e os desejos de um grupo;
- ✓ Mantém-se relevante para o consumidor em longo prazo;
- ✓ É considerada diferente das demais pelos consumidores;
- ✓ Possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa;
- ✓ Tem um portfólio que ajuda a construir sua imagem;
- ✓ Possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de marketing da empresa;
- ✓ Cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo;
- ✓ Garante a lucratividade da empresa ou pelo menos da unidade de negócios;
- ✓ Possui valor patrimonial elevado.

Yamaguti et al. (2008) ainda reproduz dez características de sucesso citadas pelo professor Kevin Lane Keller que podem ser encontradas em marcas sólidas:

- ✓ A marca se sobressai no fornecimento dos benefícios que os clientes realmente desejam;
- ✓ A marca permanece relevante, tanto no que diz respeito à qualidade real do produto ou serviço quanto aos fatores intangíveis, os quais incluem a percepção que os consumidores têm da empresa como um todo e do seu papel na sociedade;
- ✓ A estratégia de preços é baseada na percepção de valor dos consumidores;

- ✓ A marca está posicionada adequadamente, ocupando nichos particulares nas mentes dos clientes. Assim, as marcas fortes criam pontos de paridade nas áreas em que os concorrentes buscam vantagem e criam pontos de diferença para obter vantagens sobre os concorrentes em outras áreas;
- ✓ A marca é consistente, atingindo o equilíbrio entre a continuidade de atividades de marketing e a realização das mudanças necessárias para que a marca permaneça relevante;
- ✓ O portfólio e a hierarquia da marca fazem sentido e para isso, são estabelecidas as fronteiras de marca, o papel de cada marca e o relacionamento entre os níveis de hierarquia da marca;
- ✓ A marca utiliza e coordena um repertório completo de atividades de marketing para construir o valor da marca: logotipos, símbolos, *slogans*, embalagens, sinalização, propaganda, relações públicas e demais possíveis atividades de comunicação da marca;
- ✓ Os gerentes de marca entendem o que ela significa para os consumidores, portanto sabem quais ações se encaixam na marca;
- ✓ A marca recebe apoio adequado e esse apoio é sustentado em longo prazo;
- ✓ A empresa monitora fontes de valor da marca, contratando empresas que realizam auditoria de marca e estudos profundos e constantes de rastreamento de marca.

## **2.2 Classificação e estratégias de marcas**

### **2.2.1 Grupos e subgrupos de marcas**

Kotler (2007) cita quatro tipos de marcas:

- ✓ Marcas dos fabricantes: marcas controladas por empresas cuja principal atividade é a produção de bens e serviços. O fabricante é responsável pela

produção e por estabelecer uma imagem à marca. Exemplos: Nestlé, M. Dias Branco.

- ✓ Marcas próprias: empresas varejistas ou distribuidoras optam por criar suas marcas, recorrendo a produtos fabricados por terceiros, mas submetidos a padrões de qualidade estabelecidos pelos varejistas e uso exclusivo na sua rede. O fabricante é responsável pela produção, enquanto o varejista estabelece uma imagem à marca. Exemplos: Aro (Walmart), Qualitá (Pão de Açúcar), Bluesteel (Renner) e Angelo Litrico (C&A).
- ✓ Licenciamento: a organização opta por não investir na construção de marca, utilizando o nome de um símbolo, personagem (do cinema, televisão, quadrinhos), celebridade ou estilista mediante o pagamento de taxas. Exemplos: Café Pelé e diversos produtos licenciados de clubes de futebol como chaveiros, canetas, copos.
- ✓ Co-branding: duas ou mais marcas se unem em torno de um produto ou serviço, aproveitando a força de cada uma em categorias diferentes. Exemplos: Picolé Kibon Guaraná Antartica em 2007 e Renault Clio Sedan o Boticário (carro feito para as mulheres, com espelhos especiais para elas se maquiarem).

Segundo Yamaguti et al. (2008), também podemos dividir as marcas em subgrupos:

- ✓ Marcas líderes: não são necessariamente líderes de vendas, mas são destaques na mente do consumidor, sendo as primeiras lembradas quando se pensa em uma categoria de produtos. Elas podem ser divididas em premium, renomada e legendária. Premium são os produtos de categoria superior como a Mercedes. Renomadas são aquelas reconhecidas pelo seu grande impacto social como a Natura. Finalmente, legendários são aqueles produtos tradicionais, de longa existência e grande prestígio como a Cream Cracker Fortaleza e o Leite Moça.
- ✓ Marcas de primeiro preço: não são necessariamente marcas de baixa qualidade, mas competitivas pelo seu baixo preço, oferecendo uma boa relação custo-benefício. Exemplo: Refrigerante Big Gyn e Hotel Formule 1.

### 2.2.2 Estratégias de marcas

Diante do desafio de grandes empresas em gerir seus diversos produtos e marcas, foram desenvolvidas diferentes estratégias para gerir seu portfólio de marcas. Yamaguti et al. (2008) divide as estratégias de marcas em sete tipos: marcas múltiplas, marca guarda-chuva, extensão de imagem, estratégia mista, co-branding, poda e trading-up/trading-down.

A estratégia de marcas múltiplas consiste em adotar uma marca para cada categoria de produto e posicionamento. Yamaguti et al. (2008) cita fatores que podem levar uma marca a adotar essa estratégia como o baixo investimento em imagem institucional, grande variedade de categorias de produtos, produtos muito específicos e as crenças na competição interna como fator motivador.

Yamaguti et al. (2008) ainda cita as vantagens dessa estratégia como a flexibilidade para lançar produtos e o fato de um produto não afetar a reputação de outro. As desvantagens citadas são uma possível canibalização entre as marcas de uma mesma empresa e a necessidade de um alto investimento financeiro para o lançamento de uma nova marca, já que não há uma imagem institucional forte o que tem levado empresas como a P&G a investir numa imagem institucional mais forte. Na década de 90, por imposição legal ou decisão estratégica, adotaram a estratégia de poda, reduzindo o número de marcas de seu portfólio e se focando nas mais fortes. (o que será discutido mais a frente).

A estratégia de marca guarda-chuva (também chamada de *overbranding*, extensão de marca ou marca de família) se opõe a de marcas múltiplas e consiste em adotar uma única marca forte para todas as categorias de produtos. É adequado para empresas que possuem produtos de qualidades e preços similares e tem como principal vantagem o baixo custo para lançar uma nova marca. As desvantagens possíveis são uma contaminação da má reputação de um produto para outro e o lançamento de produtos de categorias distintas, o que dificulta a formação de um posicionamento.

A estratégia mista combina as estratégias de marcas múltiplas e marcas guarda-chuva. Uma marca-mãe legitima as diversas marcas da empresa. Um bom exemplo é a

Nestlé que adota diversas marcas como Nescau, Ninho, Nescafé, Leite Moça, mas todas são legitimadas pela marca-mãe, a Nestlé. Podem ser citadas vantagens como a flexibilidade para lançar produtos e uma imagem institucional forte que diminui os custos para lançamento de uma nova marca. A grande desvantagem é que a má aceitação de um produto pode prejudicar a imagem de toda a organização.

Como explica Yamaguti et al. (2008), a extensão de imagem consiste em estender a marca guarda-chuva para além da categoria original do produto. A marca aproveita a imagem que conquistou em uma determinada categoria de produtos, lançando um novo produto em outra categoria que incorpora os atributos associados à marca. Uma extensão de imagem bem feita pode fortalecer a imagem da marca, reafirmando seus atributos em outros produtos. Ao mesmo tempo, quando feita sem significado e história, a extensão pode confundir a cabeça do cliente.

O *co-branding* acontece quando acontece duas ou mais marcas se unem em torno de um produto ou serviço, aproveitando a força de cada uma das marcas em categorias diferentes. Os melhores exemplos são o Picolé Kibon Guaraná Antártica em 2007 e Renault Clio Sedan o Boticário, um carro feito para as mulheres, com espelhos especiais para elas se maquiarem.

Na estratégia de poda, como explica Yamaguti et al. (2008), por imposição legal ou decisão estratégica, uma empresa que adota a estratégia de marcas múltiplas se desfaz de algumas de suas marcas por imposição do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) para impedir concentração excessiva do mercado ou por decisão estratégica para concentrar seus investimentos nas marcas mais fortes do seu portfólio. Podem ser citadas como uma das vantagens a especialização em determinados segmentos, enquanto a perda na economia de escala é uma possível desvantagem.

Na estratégia de *trading-up* ou *trading-down*, a empresa desloca sua marca para cima ou para baixo, atuando em um segmento que não atuava. Exemplo de *trading-up* são as sandálias Havaianas que antes atuavam apenas num segmento popular e hoje está no mercado de luxo com sandálias assinadas por estilistas famosos que podem chegar ao preço de 1.000 reais. Exemplo de *trading-down* clássico foi a Mercedes-Benz Classe A, um carro abaixo do padrão de preço e qualidade da Mercedes.

O quadro seguinte sintetiza as vantagens e desvantagens de cada um dos modelos:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens das estratégias de marca

Estratégia	Vantagens	Desvantagens
Marcas múltiplas	Flexibilidade para lançar produtos / A reputação de um produto não é afetado pelo outro	Canibalização entre as marcas de uma mesma empresa / Necessidade de um alto investimento financeiro para o lançamento de uma nova marca
Marca guarda-chuva	Baixo custo para lançar uma nova marca	Contaminação da má reputação de um produto para outro / Lançamento de produtos de categorias distintas pode dificultar a formação de um posicionamento
Estratégia mista	Flexibilidade para lançar produtos/ Imagem institucional forte que diminui os custos para lançamento de uma nova marca	Má aceitação de um produto pode prejudicar a imagem de toda a organização.
Extensão de imagem	Consolidar a imagem da marca ao reafirmar seus atributos da marca em outros produtos	Confusão na mente do consumidor
Co-branding	Maior visibilidade e participação de mercado / Divisão dos custos	Dificuldade para estabelecer e manter acordos legais relacionados à participação nos lucros
Poda	Especialização em determinados segmentos	Perda na economia de escala
Trading-up / Trading-down	Aproveitamento de segmentos de mercado não explorados	Ameaça a identidade da marca

Fonte: Adaptado de Yamaguti et al. (2008)

### 2.3 Construção de marcas

São muitos os desafios para a construção de uma marca forte no século XXI, Yamaguti et al. (2008) destaca três:

- ✓ Consumidores mais informados que não se deixam levar por apelos promocionais superficiais;
- ✓ O acirramento da concorrência e o ritmo mais rápido das inovações;
- ✓ Os varejistas são mais capacitados que os fabricantes pelos seus sistemas de informação sofisticados e contato direto com o cliente.

Irigaray (2006) ainda cita outros cinco desafios:

- ✓ Mudança na psicologia dos consumidores que passam a valorizar mais os aspectos intangíveis dos produtos do que sua própria funcionalidade (terceira onda do marketing);
- ✓ Foco no marketing de relacionamento visando a customização dos produtos e ofertas, bem como o monitoramento do comportamento do público-alvo;
- ✓ Diversificação das marcas para atender aos diversos segmentos;
- ✓ Transparência na comunicação para os clientes externos, internos e acionistas;
- ✓ Consolidação de um grupo de clientes, menor do que do gostaríamos, mas maior do que imaginamos, que são mais fieis; são torcedores fanáticos da marca.

Como explica Aaker (1996), quando se fala em construção de marcas, dois conceitos essenciais são identidade e imagem. A identidade significa o conjunto de associações que a marca busca criar ou manter. A imagem é o resultado da identidade busca transmitir por meio de um nome, símbolos visuais, produtos mais os ruídos inerentes a qualquer processo de comunicação. Ruídos que podem vir da concorrência, de erros da própria organização ou de qualquer elemento do ambiente em que a organização está inserida. Em outras palavras, a imagem é como a reputação de uma pessoa (o que acham dela) e a identidade é o seu caráter (o que de fato ela é).

Como explica Yamaguti et al. (2008), até as décadas de 50 e 60, o conceito de identidade estava muito ligado ao *design* e a comunicação visual da marca. A partir da década de 70, os profissionais de marketing passaram a se envolver na construção da identidade e ela ganhou um enfoque mais estratégico, abrangendo também os valores e

a personalidade do produto. Com esse enfoque, a identidade visual deixou de ser uma questão central, mas continua sendo essencial para tornar mais tangíveis os atributos e valores que a organização quer transmitir.

Yamaguti et al. (2008) cita o modelo de planejamento de identidade de marca de Aaker e Joachimsthaler, que vê a marca a partir de quatro pilares:

- ✓ Organização, isto é, atributos e atuação da organização;
- ✓ Produto (ou serviço), incluindo os atributos funcionais e emocionais do produto, sua qualidade, os possíveis usos dos produtos, o perfil dos usuários e o país de origem do produto;
- ✓ Pessoa, ou seja, sua personalidade e o relacionamento entre cliente e marca;
- ✓ Símbolo, com imagem e metáforas visuais.

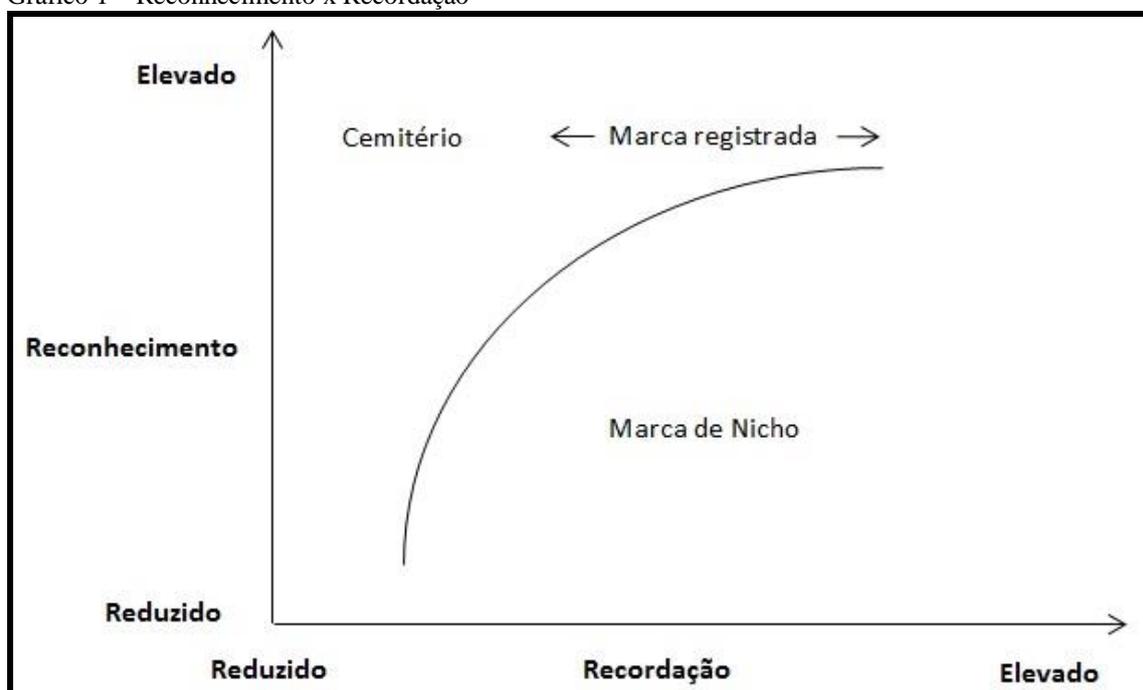
Antes de entrar nos modelos de construção de marcas, é importante também falar das três ondas pelas quais o marketing passou e que tanto afetaram o caminho para se construir marcas fortes. Na primeira delas, a base de uma marca era essencialmente racional e os consumidores buscavam os atributos funcionais do produto, ou seja, uma marca que indicasse a origem do produto era suficiente. Kotler (2010) chama essa fase de Marketing 1.0 e explica que o foco estava no produto. Na segunda onda, as marcas passaram a ter um apelo mais emocional, sendo importante não apenas os atributos funcionais do produto, mas a imagem que a organização transmite. Kotler (2010) chama essa fase de Marketing 2.0 período em que o consumidor passou a ser o foco. Na terceira onda (a que vivemos), oferecer produtos de qualidade e passar uma imagem positiva por meio de artefatos visuais não é mais suficiente para construir uma marca forte. O consumidor quer saber no que a marca acredita e o que ela faz para colocar em prática seus valores. Kotler (2010) chama essa fase de Marketing 3.0. É uma fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa.

Para se construir uma marca, também é importante pensar no grau de conscientização da marca. Como explica Aaker (1996), a conscientização envolve o reconhecimento e a recordação da marca. O reconhecimento é a recordação de que

houve uma exposição anterior à marca, enquanto a recordação significa associar uma imagem e uma classe de produtos à marca.

Como ressalta Aaker (1996), no Gráfico reconhecimento x recordação, são três os pontos de destaque: cemitério, marca registrada e marca de nicho. Marcas “cemitério” são aquelas em que o nível de reconhecimento é elevado, mas a recordação é baixa, ou seja, os consumidores se lembram de uma marca, sabem que ela existe, mas não pensam nela no momento da decisão de compra porque não há uma forte associação a uma classe de produtos. Marcas registradas são aquelas fortemente lembradas quando se pensa em uma classe de produtos. É uma situação perigosa, já que essas marcas podem se tornar denominações comuns e assim podem ser usadas por qualquer empresa. O outro destaque são as marcas de nicho que contam com um nível razoável de reconhecimento e recordação, já que seu público-alvo é bastante reduzido, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Reconhecimento x Recordação



Fonte: Aaker (1996)

Como explica Aaker (1996), uma marca assim como uma pessoa tem sua personalidade. Podemos associá-la a características demográficas como gênero, idade, classe econômica, lugar de origem, além de características emocionais como extrovertida ou introvertida, séria ou espontânea, agressiva ou carinhosa. Para os executivos de marketing de uma empresa, conhecer a personalidade das suas marcas e os fatores mais relevantes para a construção dessa personalidade é essencial, já que a

personalidade é uma consequência da identidade da marca. Aaker (1996) sintetiza os principais impulsionadores da personalidade da marca no Quadro 2:

Quadro 2 - Impulsionadores da personalidade da marca

<b>Característica relacionada ao produto</b>	<b>Características não relacionadas ao produto</b>
Categoria do produto	Imagens mentais do usuário
Embalagem	Patrocínios
	Símbolos
	Idade
	Estilo publicitário
	Lugar de origem
	Imagem da empresa
	CEO
	Endossantes célebres

Fonte: Adaptado de Aaker (1996)

### 2.3.3 Modelos de Construção de marcas

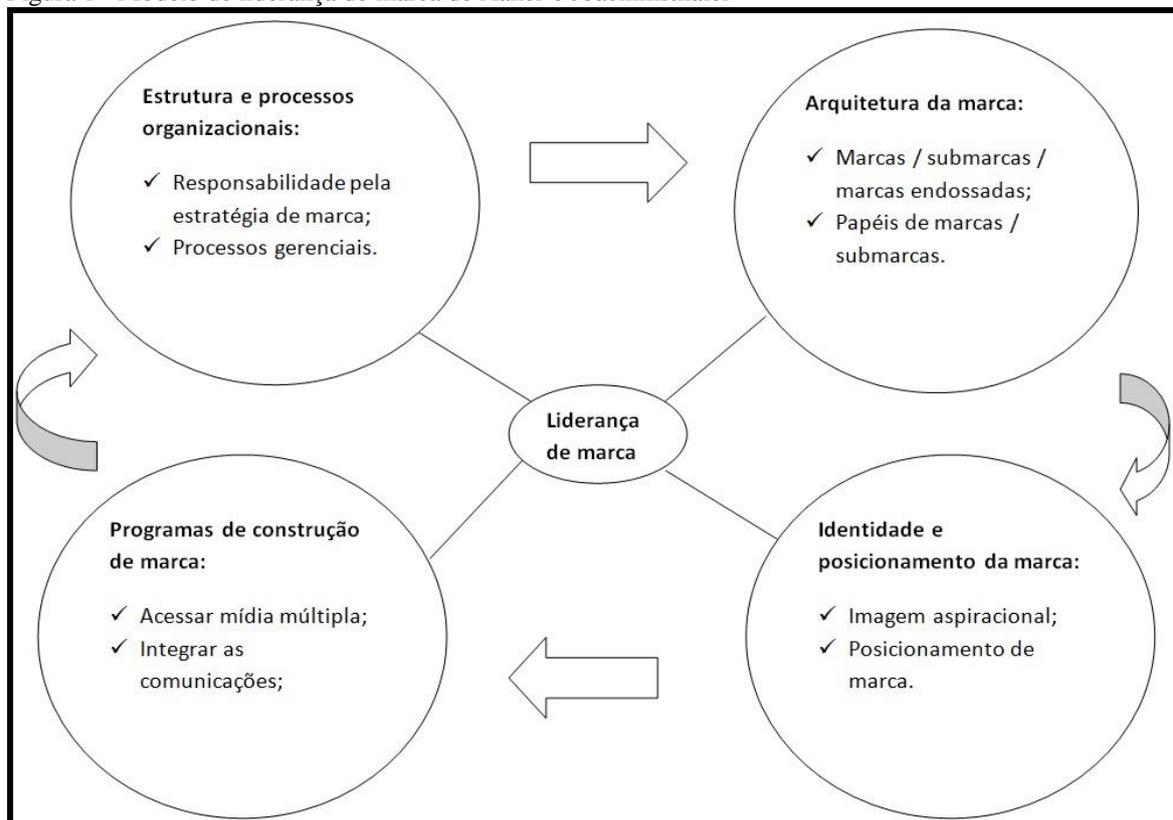
Como explica Yamaguti et al. (2008), os dois modelos de construção de marca de maior destaque são o de liderança de marca de Aaker e Joachimsthaler e o de marca forte de Keller.

O modelo de David Aaker e Erich Joachimsthaler deve ser visto como um processo cíclico que envolve quatro partes: estrutura e processos organizacionais, arquitetura de marca, identidade e posicionamento de marca e programas de construção da marca.

O primeiro item, estrutura e processos organizacionais, é a base para a construção de uma marca. Devem ser definidos os responsáveis pela estratégia da marca e os processos gerenciais envolvidos na gestão da marca. Em seguida, na arquitetura de marca, discutem-se decisões como a extensão de marca, a eventual utilização de submarcas e a estratégia de marca que será utilizada (marca guarda-chuva, marcas múltiplas, co-branding, etc.). O terceiro item é essencial, pois é quando se define a identidade que a marca vai buscar na mente dos seus consumidores. Por fim, é necessário escolher as melhores mídias para a divulgação da marca de forma a integrar

às comunicações e medir os resultados e investimentos na marca. A figura 2 sintetiza esse modelo:

Figura 1– Modelo de liderança de marca de Aaker e Joachimsthaler



Fonte: Adaptado de Aaker (1996)

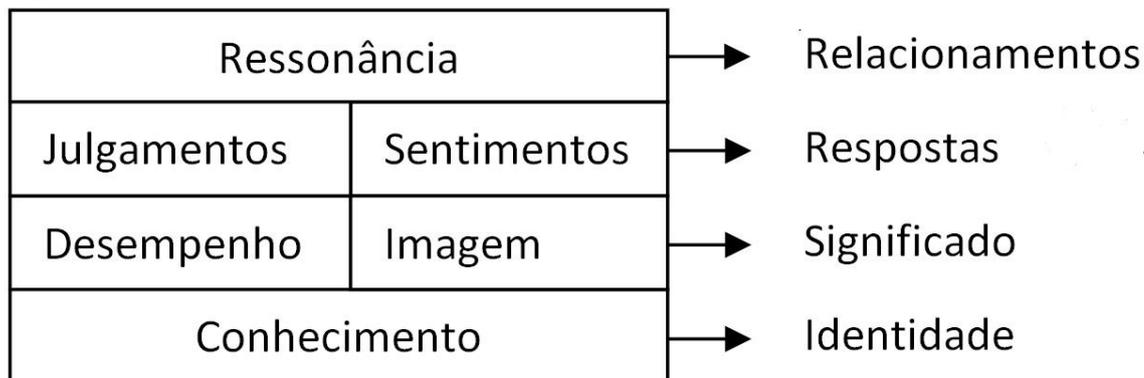
Outro modelo bastante discutido é o modelo de construção de uma marca forte do professor Kevin Lane Keller. Como explica Yamaguti et al. (2008), o modelo de Keller se baseia em quatro passos para a construção de marcas:

1. **Identidade:** garantir a identificação da marca com os clientes e a associação, em suas mentes, da marca com a categoria de produtos específica ou com uma necessidade de clientes;
2. **Significado:** estabelecer o significado (ou essência) da marca com os clientes e associação, em suas mentes, de marca com uma categoria de produtos específica ou com uma necessidade dos clientes;
3. **Respostas:** verificar as respostas dos clientes à identidade e ao significado da marca;

4. Relacionamento: converter a resposta à marca em um relacionamento de lealdade entre os clientes e a marca.

Esses quatros passos podem ser mais bem entendidos por meio da figura 2:

Figura 2 – Valor da marca com base no cliente



Fonte: Adaptado de Yamaguti et al (2008)

A base é o conhecimento da marca, ou seja, é fazer com que os atuais e os potenciais clientes conheçam não apenas o nome da marca e seus símbolos, mas também sua personalidade da marca, seus valores e sua história (fatores intangíveis). Em seguida, vem a etapa em que deve ser estabelecido um significado à marca, ou seja, sua personalidade, seus valores e sua história devem estar refletidas no desempenho do produto e na imagem da marca. O passo seguinte é o das respostas, em que devem ser analisados os julgamentos e sentimentos do cliente, ou seja, a opinião resultante da comparação entre os atributos tangíveis e intangíveis. O último é a ressonância, em que se trata o relacionamento dos clientes com a marca e a extensão da sua sintonia com ela.

## 2.4 Patrimônio de marca

Como explica Yamaguti et al. (2008), uma empresa não deve ser avaliada apenas pelo seus ativos físicos, mas, principalmente, pela força da sua marca. Marca que não mais serve apenas como um selo para a origem de um produto, mas também para trazer a responsabilidade de qualidade ao fornecedor, dar ideias de posicionamento das opções e transmitir uma promessa de entrega de valor ao consumidor.

Então, patrimônio de marca está ligado a tornar mais tangível o valor da marca a partir do desempenho financeiro dos seus produtos ou serviços, o papel que a marca

desempenha ao influenciar a escolha do consumidor e o poder que a marca possui para comandar um preço premium, entre outros fatores.

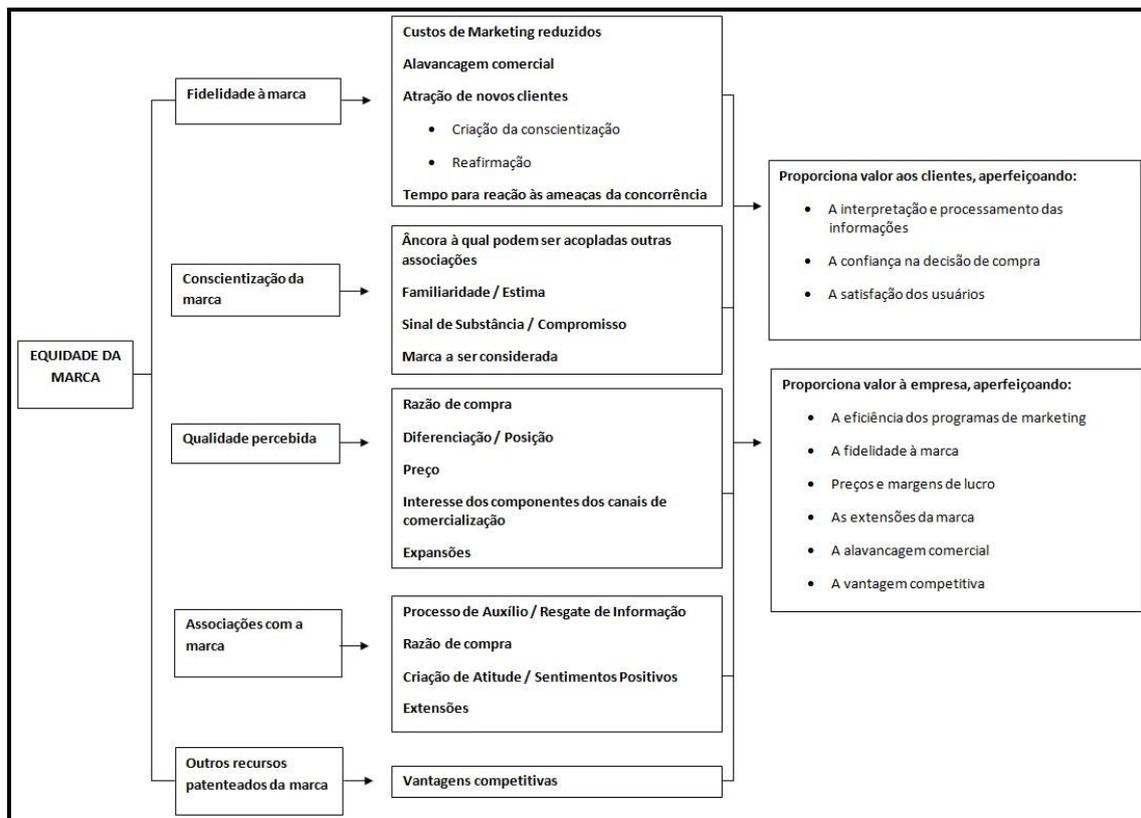
Um dos modelos mais conhecidos de patrimônio de marca é o de Aaker (1996) que divide os ativos do patrimônio de marca em cinco tipos como podemos ver na figura 3.

A fidelidade à marca é o primeiro item e pode ser facilmente mensurável em números, já que um maior número de clientes fiéis tende a aumentar as vendas e tornar o fluxo de caixa mais previsível.

A conscientização envolve reconhecimento (lembrança de que houve uma exposição à marca) e a recordação (familiaridade, associação da marca a atributos ou a uma classe de produtos). Também pode ser mensurável financeiramente, já que o fato da marca ser recordada permite que a empresa entre numa lista de compras ou possa apresentar seus produtos e serviços. Até mesmo o reconhecimento isolado pode ser positivo, já que pode gerar sensações positivas.

Outra categoria de ativo é a qualidade percebida, ou seja, a percepção que o consumidor tem sobre um determinado produto ou marca e é formada pelo sentimento do consumidor por uma marca, seu julgamento sobre suas características. Quando a qualidade percebida é favorável, o cliente tende a considerar que os outros produtos da mesma marca também são bons. É essencial para a construção de uma marca, já que pode levá-la além dos benefícios funcionais.

Associações com a marca são os atributos ligados a ela como confiabilidade, consistência ou mesmo características emocionais como extrovertida, espontânea, agressiva. Outros recursos patenteados da marca podem ser patentes, marcas registradas correspondentes, boas relações com os canais de distribuição. Alguns autores ainda citam a inovação, pessoas e retenção de talentos como outros recursos da marca.



Fonte: Aaker (1996)

Aaker (1996) ainda desenvolveu indicadores para as categorias de ativo da marca como mostra o quadro 3:

Quadro 3 – Indicadores de ativos de marca

Categoria	Indicador
Fidelidade à marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço-premium (quanto o consumidor está disposto a pagar a mais pelo seu produto);</li> <li>✓ Satisfação / fidelidade.</li> </ul>
Qualidade percebida / liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade percebida;</li> <li>✓ Liderança / popularidade.</li> </ul>
Associações	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valor percebido;</li> <li>✓ Personalidade da marca;</li> <li>✓ Associações organizacionais.</li> </ul>

Conscientização	✓ Conscientização da marca.
Comportamento de mercado	✓ Participação do mercado;  ✓ Preço de mercado.

Fonte: Aaker (1996)

Outro modelo para patrimônio de marca é o modelo desenvolvido pelo professor Kevin Lane Keller. Ele se chama Modelo de Patrimônio de Marca Baseado no Cliente – Customer-Based Brand Equity Model (CBBE). O CBBE articula a pirâmide do valor de marca com a proposta do desenvolvimento do patrimônio de marca e seus benefícios.

Vale ressaltar que para a construção de uma marca não são necessárias apenas ações de comunicação com o público externo, mas também com o público interno. Foi nesse contexto que surgiu o conceito de Endobranding ou branding interno. Como explica Silva (2012): “os funcionários devem ser a marca, ou seja, devem entender todos os valores que estão envolvidos e o seu posicionamento. A marca estabelece uma forma de se relacionar, e os funcionários deverão adotar esta forma para tratar os clientes internos, externos e também os fornecedores.”

## 2.5. Posicionamento

Não há uma definição única para posicionamento. Aaker (1996) define a posição da marca como “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada”. Kotler (2007) define posicionamento como “a maneira como o produto é definido pelos consumidores quanto a seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes.” Kapferer (1992) apud Yamaguti et al. (2008) vai mais direto ao ponto e define posicionamento como o ato de relacionar uma faceta da marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos de consumidores.

### 2.5.1 Modelos de posicionamento

Como explica Yamaguti et al. (2008), são dois os principais modelos de posicionamento que podem apoiar as estratégias de posicionamento. Um deles é o Gerenciamento do Conceito de Imagem de Marca (GCIM) como pode ser visto no

quadro 4:

Quadro 4 – Estratégias de posicionamento

<b>Objetivo do posicionamento</b>	<b>Introdução</b>	<b>Elaboração</b>	<b>Fortificação</b>
		Estabelecer a imagem	Obter valor da imagem
<b>Funcional</b>	Capacidade de solução de problemas funcionais	Especialização de solução de problemas	Associação da imagem: novos produtos com benefícios funcionais
<b>Necessidades simbólicas</b>	Grupo de referências / associação com o ego	Proteção do mercado	Associação da imagem: novos produtos com benefícios simbólicos
<b>Experimental</b>	Estimulação de conceitos cognitivos / sensoriais	Associação de marca / rede de marca	Associação da imagem: novos produtos pela experimentação

Fonte: Yamaguti et al. (2008)

O outro é o Modelo Genérico de Posicionamento (MGP) que pode ser visto na quadro .

Como explica Yamaguti et al. (2008), são quatro as alternativas possíveis de posicionamento. A consolidação é normalmente adotada por empresas que já são líderes de mercado e buscam manter sua posição. A posição latente costuma ser adotada por empresas que buscam o pioneirismo atuando em necessidades ou desejos não atendidos. O testemunho é indicado para mercados com competição direta, mas não explícita entre concorrentes. Por fim, a última alternativa é a participação em que as empresas buscam um nicho, tentando se tornar o grupo dominante num segmento.

Para cada uma dessas quatro posições, são definidas as estratégias dentro de seis áreas: atributos, relação preço-qualidade (mais pelo mesmo, mais por menos, etc), comparação com a concorrência, oferecimento de uma aplicação superior ao cliente, apelo maior ao usuário e classe de produtos.

Quadro 5 – Modelo Genérico de Posicionamento

		POSIÇÃO GENÉRICA			
		Posição			
		Consolidação	latente	Testemunho	Participação
ESTRATÉGIA	Atributos				
	Preço / qualidade				
	Concorrência				
	Aplicação				
	Usuário				
	Classe de produto				

Fonte: Yamaguti et al. (2008)

### 2.5.2 Processo de posicionamento

De acordo com Keller (2003) apud Yamaguti et al. (2008), o processo de posicionamento deve abranger a reflexão desses quatro aspectos:

- ✓ Definição do cliente-alvo: segmentação do mercado em grupos homogêneos de acordo com suas expectativas e necessidades;
- ✓ Estabelecimento dos principais concorrentes: nível de competição entre os concorrentes do seu mercado e os limites da categoria de produtos da empresa;
- ✓ Pontos em que a marca é semelhante aos competidores: podem ser usados para identificar características vistas pelo mercado como necessário para uma marca fazer parte de uma categoria;
- ✓ Pontos em que a marca é diferente dos competidores: podem ser atributos

funcionais, de performance ou de imagem. São essenciais já que podem gerar vantagens competitivas.

Yamaguti et al. (2008) cita seis armadilhas comuns no processo de posicionamento:

- ✓ Conceitos eminentemente óbvios, sem potencial de impacto;
- ✓ Posicionamentos fundados em um referencial futuro;
- ✓ Tendência a tornar mensagens direitas muito elaboradas;
- ✓ Posicionamentos pensados de “dentro para fora”;
- ✓ Falta de comprometimento com o longo prazo;
- ✓ Excesso de alterações na execução.

### **3. MARCAS PRÓPRIAS**

Essa seção aprofundará o tema marca própria, apresentando seu conceito e evolução. Além disso, também será apresentado um panorama mundial e brasileiro do mercado de marcas próprias.

#### **3.1 Conceito, histórico e evolução**

Marcas próprias, dentro das quatro classificações de marcas apresentadas por Kotler (2007), é o tipo de marca criada por empresas varejistas ou distribuidoras que recorrem a produtos fabricados por terceiros, mas submetidos a padrões de qualidade estabelecidos pelos varejistas e uso exclusivo na sua rede. Segundo a ABMAPRO (2012), marca própria é todo serviço ou produto, fabricado, beneficiado, processado, embalado para uma organização que detém o controle e distribuição da marca, a qual pode levar, ou não, o nome desta. Yamaguti et al. (2008) divide as marcas próprias em dois tipos: marcas que usam o nome do distribuidor ou varejista e marcas sem identificação direta com o canal, ou seja, utilizam marcas “fantasias”. Em suma, o fabricante é responsável apenas pela produção, enquanto o varejista estabelece uma imagem à marca.

Como explica ABMAPRO (2012), as marcas próprias nasceram, na Europa, especificamente, na França (década de 50) e Inglaterra (década de 60). Yamaguti et al. (2008) reforça que na França os produtos de marca própria surgiram como alternativa mais barata para as marcas líderes, enquanto na Inglaterra foi consequência da evolução histórias das marcas de empresas distribuidoras.

No Brasil, as pioneiras foram a rede de supermercado Paes Mendonça, em 1969, e o Pão de Açúcar, em 1971. Segundo Yamaguti et al. (2008), as marcas próprias no Brasil costumam ser divididas em quatro gerações.

Como explica ABMAPRO (2012), a primeira geração de marcas próprias é da década de 70 e consistia em produtos genéricos, comercializados sem marca e apenas com a designação do produto (arroz, feijão). Os fornecedores não eram especializados e esses produtos se destacavam pelo preço baixo. Na segunda geração, década de 80, os produtos passaram a ter uma marca, embora pouco se investisse nela. Os fornecedores

eram um pouco mais especializados e esses produtos continuavam se destacando pelo preço baixo, mas cai a diferença de preço para os produtos líderes.

Na década de 90, surge a terceira geração de marcas próprias que passam a ser vistas como forma de diferenciação e competição, havendo um maior investimento na qualidade dos produtos e na construção dessas marcas. Os fornecedores são especializados e esses produtos não se destacam mais só pelo preço. Mais uma vez cai a diferença de preço para os produtos líderes. Enfim, chegamos a quarta e atual geração de marcas próprias em meados dos anos 2000. Essa envolve produtos de qualidade e preço iguais ou superiores aos das marcas líderes. Segundo Yamaguti et al. (2008), são poucas as marcas próprias brasileiras nesse estágio, já que a maioria está no terceiro estágio.

É notável também a evolução das marcas próprias em diversas categorias de produtos. As marcas próprias surgiram com produtos da cesta básica como leite, papel higiênico, óleo, açúcar e arroz. Entre os alimentos, houve uma expansão para bazar, bebidas, congelados, doces, frios, laticínios, pães como a Qualitá do Grupo Pão de Açúcar. Depois, houve uma expansão para uniformes profissionais, produtos de limpeza, artigos para animais como é o caso da Aro do Makro. Hoje, é possível encontrar até produtos eletrônicos, como é o caso da Ibyte.

### 3.2 Panorama mundial

Segundo Nielsen (2011), a Europa é o grande destaque entre os continentes com uma participação de 39% em volume e 32,8% em valor. Entre os países, o destaque são a Suíça e Reino Unido com, respectivamente, 46% e 42% de participação.

Embora o destaque do setor continue sendo a Europa, um dos países mais promissores é o Estados Unidos da América (EUA) devido à boa imagem que os produtos de marca própria têm como mostra a pesquisa a seguir:

Quadro 6 – Avaliação das Marcas Próprias nos EUA

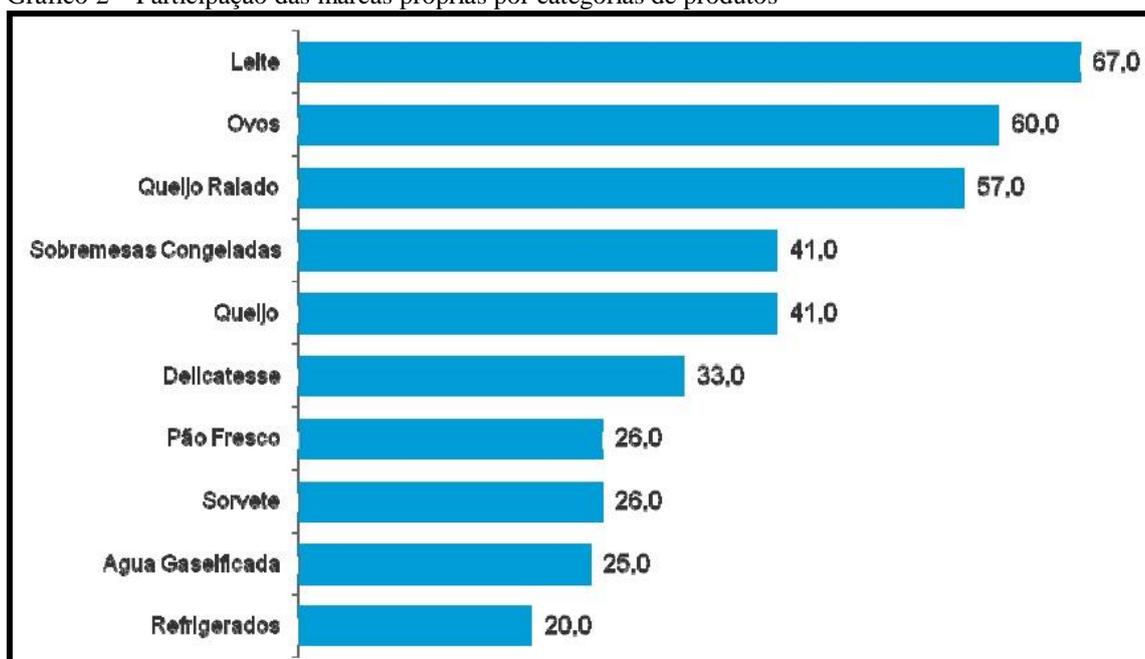
Global		EUA
34%	MP tem uma embalagem com aparência de	17%

	mais barata	
22%	MP são adequadas quando o assunto é qualidade	10%
27%	Algumas MP são de melhor qualidade que as marcas de fabricantes	36%
34%	MP são tão boas quanto marca fabricante	33%
40%	A qualidade da MP é tão boa quanto marca de fabricante	37%
35%	MP são boas alternativas as marcas de fabricante	42%

Fonte: Global Online Survey, Q3 2010 - Nielsen Company

Além disso, apesar do setor de marcas próprias ter uma participação de apenas 17,4% em volume de vendas, para algumas categorias de produtos como leite, ovos e queijo ralado essa participação ultrapassa os 50% como mostra a pesquisa a seguir:

Gráfico 2 – Participação das marcas próprias por categorias de produtos



Fonte: 17º Estudo Anual Nielsen sobre marcas próprias 2011

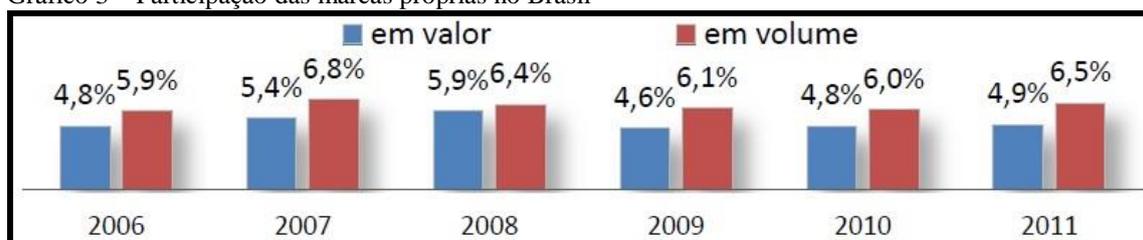
Ainda segundo o Nielsen (2011), na América Latina, os grandes destaques são Colômbia e Chile com, respectivamente, 14% e 10% de participação em volume e até

mesmo a Venezuela com 8%. Outros mercados de destaque são Hungria e Eslováquia (ambos com 20%), além de Canadá e Nova Zelândia, ambos com 18%.

### 3.3 Panorama brasileiro

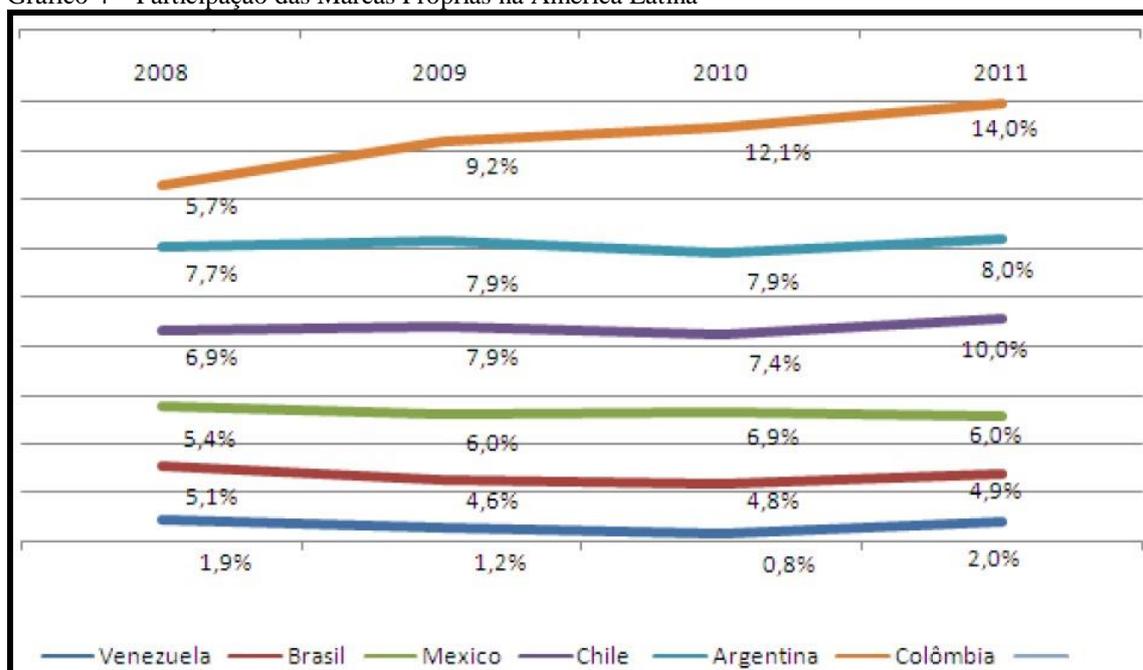
Como mostram os gráficos a seguir, embora as marcas próprias venham aumentando sua participação em valor e volume, sua participação ainda é pequena comparada a Europa (continente líder no setor) e até mesmo a alguns vizinhos da América Latina como Colômbia, Chile e Argentina.

Gráfico 3 – Participação das marcas próprias no Brasil



Fonte: Manual da Abmapro 2012

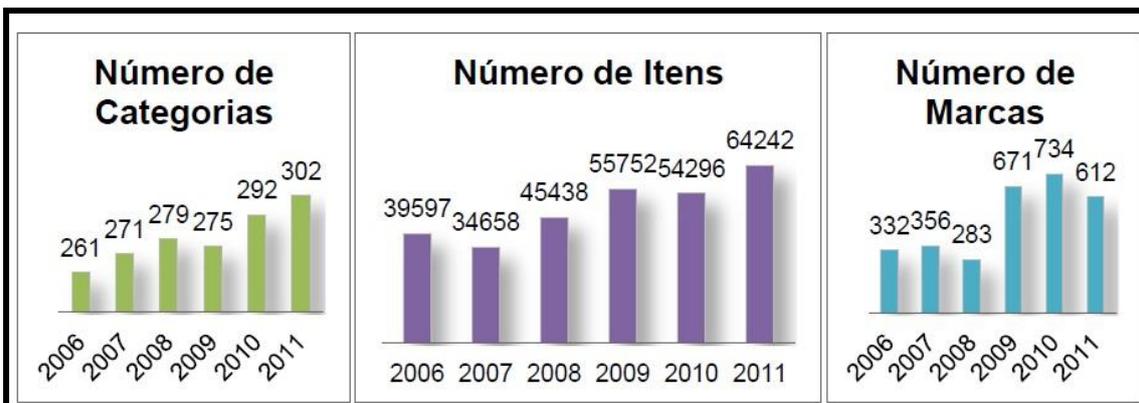
Gráfico 4 – Participação das Marcas Próprias na América Latina



Fonte: 17º Estudo Anual Nielsen sobre marcas próprias 2011

Outros pontos que mostram o crescimento do setor no Brasil é o aumento do número de categorias de produtos, de itens e de marcas próprias, como mostram os Gráfico 5:

Gráfico 5 – Número de categorias de produtos, de itens e de marcas próprias no Brasil



Fonte: Manual da Abmapro 2012

O mais interessante é notar que apesar da associação comum entre marcas próprias e redes de supermercados, o setor farmacêutico conta com quase o mesmo percentual de marcas próprias que os supermercados, 15% e 17%, respectivamente, porém o setor atacadista é o que conta com o maior percentual de empresas com marcas próprias (38%) como mostram o Gráfico 10:

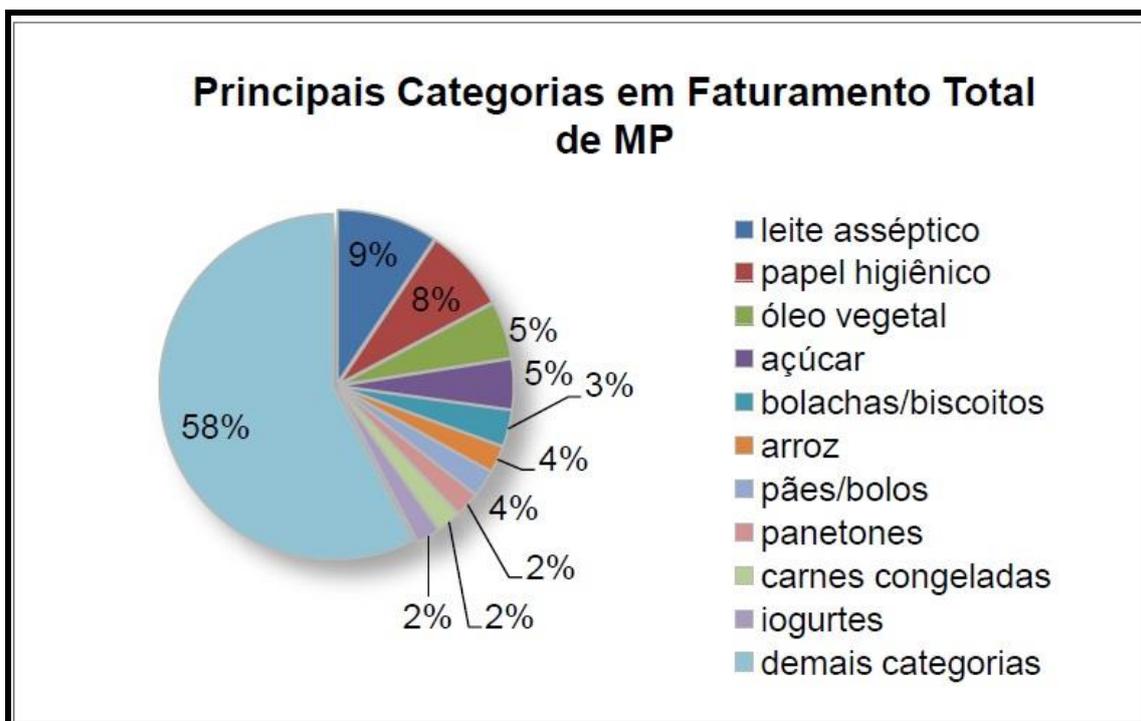
Gráfico 6 – Percentual de empresas com marcas próprias por setor



Fonte: Manual da Abmapro 2012

Vale também ressaltar as categorias de produto com maior participação com maior participação no faturamento total das marcas próprias. A alta participação de itens da cesta básica como leite, papel higiênico, óleo, açúcar e arroz indica que o preço ainda é um aspecto muito importante para os produtos de marca própria como mostra o Gráfico 11:

Gráfico 7 – Principais Categorias em Faturamento Total de MP



Fonte: Manual da Abmapro 2012

Outros dados importantes revelados pelo Manual da Abmapro são o perfil demográfico dos compradores de marcas próprias e a presença desses produtos em cada região do país. A maioria é dona de casa com mais de 50 anos (33%) e tem uma família de 3 a 4 pessoas (50%). A classe C (40%) é a maioria, seguida da DE (31%) e AB (29%). As grandes metrópoles do Brasil contam com a maior presença de marcas próprias em seus lares: Grande São Paulo (83%) e Grande Rio de Janeiro (82%). Em seguida vem o Interior de SP (70%); Sul (66%); MG, ES e RJ e Interior do RJ (60%); Norte e Nordeste (52%) e Centro-Oeste (44%).

Por fim, um aspecto animador para o setor relevado pelo Manual da Abmapro foi o principal motivo de nunca ter comprado um produto de marca própria. Apenas 9% citaram a qualidade e 16% a falta de confiança como principal motivo, enquanto 55% disseram não encontrar nas lojas, 23% disseram não conhecer o produto e os outros 16% faltar informação.

### 3.4 Estratégia de marcas próprias

Muitas são as motivações que tem levado os varejistas de diversos setores como os supermercadistas e farmacêuticos a adotar marcas próprias. Diversos autores como

Fontenelle e Pereira (1996), Berman e Evans (2001) e Monteiro Neto (2001) citam como maiores motivações a obtenção de maiores margens e a fidelização dos clientes à loja.

Segundo Menezes (2011), os varejistas que lançam uma marca própria ainda almejam o aumento da lucratividade de sua organização, o aumento do poder de mercado das suas redes, melhora da estratégia de diferenciação, evolução da qualidade dos seus produtos, intensificação das inovações e novas formas de transação fabricante-supermercado.

Damacena e Unterleider (2006) ainda citam como fatores de sucesso para a marca própria como o preço baixo, qualidade dos produtos, alto volume de vendas, capacidade de fidelizar consumidores, margem de lucro maior, propaganda dos fabricantes tradicionais e maiores fatias de mercado.

São muitas as vantagens da estratégia de marcas próprias. Rachman (1969 apud Oliver 2000) cita três: maior poder de barganha com os fornecedores, possibilidade de manter um sistema flexível de preços e possibilidade de maior giro devido às ações promocionais do varejista. Souza & Nemer (1993 apud Oliver 2000) acrescentam três vantagens: administração mais eficiente do mix de produtos, maior controle sobre promoções e maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marca própria.

A vantagem do maior poder de barganha é confirmada por McGOLDRICK, (2005) que cita uma margem de lucro próxima a 10% para as marcas próprias de varejo. Para efeito de comparação, segundo o 41.º Relatório Anual da revista Supermercado Moderno, a margem de lucro líquido do varejo em 2011 foi 2,7%. Segundo Garretson et al (2002) apud Unterleider & Damacena (2006), essa maior margem de lucro permite aos varejistas de marca própria aumentarem o portfólio de produtos de sua marca e a prática de preços reduzidos o que leva a rentabilidade conquistada por meio do volume comercializado.

Além disso, Kotler e Keller (2006) enfatizam que custos como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição também são mais

baixos para as marcas próprias, já que há uma busca por fabricantes com capacidade de produtiva excedente e as marcas próprias estão endossadas pela marca varejista.

Por todas essas vantagens, o crescimento das marcas próprias pode ser visto como uma ameaça para os fabricantes, já como afirma Hugues (1997) aumenta o poder dos varejistas em relação aos fabricantes em relação a barganhas financeiras nas compras, controle da cadeia de distribuição e até em relação a força da marca.

Embora de modo geral as marcas próprias sejam muito vantajosas, podemos apontar quatro desvantagens principais. McGOLDRICK, (2005) enfatiza o aumento excessivo das despesas com estoques, desenvolvimento de produtos e despesas de marketing, sobrecarregando a gestão da marca (para empresas que não são especialistas no assunto) já não contam mais com o apoio dos fabricantes nas promoções e na divulgação dos itens disponíveis ao consumidor.

Outra desvantagem das marcas próprias, esta apontada por Souza & Nemer (1993 apud Oliver 2000) é a maior vulnerabilidade da empresa varejista devido à grande amplitude de categorias gerenciadas pela empresa. Problemas ocorridos com seus produtos sejam eles marcas próprias ou de fabricantes podem afetar a imagem global da empresa e conseqüentemente das marcas próprias já que elas são endossadas pela marca da empresa varejista.

Parente (2000) aponta que a variedade da empresa varejista pode ser vista com certa monotonia quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos ou das vendas. Kotler e Keller (2006) definem esse percentual em 50%, apontado também como razões uma forte preferência dos clientes por marcas de fabricantes tradicionais e a existência de muitas categorias de produtos não atraentes.

Por fim, Halstead e Ward (1995 apud Piato et al 2007) afirmam que as marcas próprias podem perder seu papel na obtenção de vantagem competitiva e passar a ficar vulnerável na medida em que começam a se mover para um status de marca de fabricante. Assim, a incorporação de muitas funções por parte do varejo, pode tornar esta estratégia não mais desejável.

O quadro a seguir sintetiza todas as vantagens e desvantagens já citadas da estratégia de marcas próprias:

Quadro 6 – Vantagens e desvantagens de marcas próprias

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Maior poder de barganha com os fornecedores.	Aumento excessivo das despesas com estoques, desenvolvimento de produtos e despesas de marketing.
Possibilidade de manter um sistema flexível de preços.	A maior vulnerabilidade da empresa varejista devido à grande amplitude de categorias gerenciadas pela empresa.
Possibilidade de maior giro devido às ações promocionais do varejista.	Variedade da empresa varejista pode ser vista com certa monotonia quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos.
Administração mais eficiente do mix de produtos.	Marcas próprias podem perder seu papel na obtenção de vantagem competitiva e passar a ficar vulnerável na medida em que começam a se mover para um status de marca de fabricante.
Maior controle sobre promoções.	
Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marca própria.	

Fonte: Adaptado de Rachman (1969 apud Oliver 2000), Souza & Nemer (1993 apud Oliver 2000), McGOLDRICK, (2005), Garretson et al (2002) apud Unterleider & Damacena (2006), Kotler e Keller (2006), Hugues (1997), McGOLDRICK, (2005), Parente (2000), Halstead e Ward (1995 apud Piatto et al 2007)

#### 4. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela metodologia qualitativa com base na afirmação de Godoy (1995, p. 63): “Quando o estudo de caráter descritivo que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”.

Esta seção detalha quais métodos de pesquisa foram utilizados para estudar a questão, ou seja, a diferença entre marcas próprias varejistas e marcas próprias fantasias da rede de farmácias Pague Menos. Foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar as estratégias de marcas próprias varejistas;
- ✓ Identificar as estratégias de marcas próprias fantasias;
- ✓ Comparar as estratégias de marcas próprias varejistas e marcas próprias fantasias;
- ✓ Apresentar as vantagens e desvantagens de adotar um marca própria com o nome da rede com uma marca própria fantasia.

Os dados necessários para o desenvolvimento do estudo qualitativo foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade. A escolha desta técnica para a coleta de dados, em oposição a outras técnicas, como entrevistas não estruturadas, entrevistas em grupo e observações, baseou-se no pressuposto de que existe uma postura ontológica que sugere “que o conhecimento, a compreensão, as interpretações, as experiências e as interações das pessoas são propriedades significativas da realidade social que a questão da pesquisa pretende explorar” (MASON, 2002 apud Shoto et al, 2007). Maykut & Morehouse (1994) apud Shoto et al (2007) complementam afirmando que, através de entrevistas em profundidade, é possível obter informações que melhoram a compreensão do fenômeno em estudo, através de conversas informais e não estruturadas com pessoas envolvidas no fenômeno.

A entrevista foi realizada na manhã do dia 7 de abril de 2014 na sede do Grupo Pague Menos na Rua Senador Pompeu, 1520 em Fortaleza tendo durado cerca de uma hora. Ela foi gravada em áudio e, posteriormente, transcrita. Os principais trechos da entrevista estão destacados na quinta seção (que aborda o estudo de caso).

O entrevistado foi Francisco Holanda Júnior, analista de Planejamento e Relação com Investidores (RI), 29 anos, administrador formado pela Universidade Federal do Ceará (UFC) com pós-graduação em Finanças pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Ele trabalhou na corretora PAX (outra empresa do Grupo Pague Menos) de 2007 a 2011 e desde então trabalha na Pague Menos.

Ele foi o mais indicado para discutir o desenvolvimento das marcas próprias já que com a possibilidade de abertura de capital da Pague Menos ele foi transferido da PAX para a Pague Menos para trabalhar no fortalecimento das marcas próprias da empresa.

## 5. ESTUDO DE CASO

Essa seção será composta pelo estudo de caso na rede de farmácias Pague Menos apresentando o histórico da empresa, a decisão de criação de marcas próprias e a comparação da marca própria varejista com as marcas próprias fantasias.

### 5.1 Histórico

Após o sucesso da sua corretora, a PAX, como conta o site oficial da Pague Menos, o empresário Francisco Deusmar de Queirós abriu em 1981 sua primeira loja (ver figura 5), localizado no bairro Carlito Pamplona em Fortaleza, Ceará. Como é contando na Revista Exame (2011), em viagens que fez aos Estados Unidos por conta de sua atividade no mercado financeiro, Deusmar conheceu as drugstores americanas em que o cliente se servia, evitando o constrangimento de pedir como itens como absorventes ou preservativos.

Figura 5 – Primeira loja da Pague Menos



Fonte: Site oficial da Pague Menos

Em 1989, como forma de fazer mais pessoas entrarem na farmácia, a Pague Menos é pioneira com o serviço de recebimento de contas como água, energia e condomínio. Em 1993, a Pague Menos cria a sua própria Farmácia de Manipulação. Esse ano também marcou o início da expansão da rede com a abertura sua primeira loja fora do estado do Ceará, em Natal, capital do Rio Grande do Norte.

Outros marcos da história da Pague Menos destacados no seu site são: o Cartão de Crédito Pague Menos (1998), a criação do SAC Farma em 2000, o Cartão de

Fidelidade Sempre Pague Menos (2005) , o início da Farmácia Popular em parceria com o Governo Federal em 2006.

Em 2007, a Pague Menos constrói o maior centro de distribuição do varejo farmacêutico. Desde 2009, está presente em todos os estados e Distrito Federal e a abre seu capital em 2011. Em 2012, ultrapassa a marca de 600 lojas e atinge o faturamento de 3 bilhões de reais. Em 2013, apenas no seu terceiro na bolsa, a agência de notas de crédito Fitch eleva a nota da Pague Menos para AA-.

A Pague Menos também se destaca pelas suas ações de responsabilidade social tais como o: Programa de Doação de Cadeira de Rodas e de Ambulância desde 1985; o Encontro de Mulheres Pague Menos, o maior evento feminino do Brasil desde 1997; o Projeto Infância Feliz que desde 2003, em parceria com a UNICEF, contribui para a educação de milhares de crianças, doando livros para bibliotecas comunitárias, além do incentivo ao esporte com o Circuito de Corridas Pague Menos, realizado desde 2010.

## **5.2 Apresentação das marcas próprias**

Atualmente, a Pague Menos conta com quatro marcas próprias: uma marca própria varejista, a marca Pague Menos e três marcas próprias fantasias, a Amorável, a Dauf e a Power Vita (ver quadro 7). Essas marcas tem posicionamento claro, não competem entre si e tem foco em produtos de perfumaria, higiene, conveniência e vitaminas. A linha de produtos de marcas próprios conta com aproximadamente 700 produtos exclusivos, cuja fabricação é terceirizada por meio de parcerias com fornecedores selecionados. O oferecimento de produtos exclusivos em suas lojas é uma estratégia de fidelização de clientes.

A primeira marca própria lançada foi a Pague Menos que trabalha com produtos relacionados à tecnologia. São itens como umidificador ultrassônico, micronebulizador para aerossol pulmonar, termômetro auricular e digital, monitor de pulso, balança, além de produtos de primeiros socorros e outros.

A marca própria Amorável trabalha com produtos de higiene e beleza. São itens como kit de manicure, kit para banho de lua, bloqueador solar, sabonete líquido entre outros. Além disso, também conta com produtos com toque natural, como o gel de

arnica e solução de citronela contra insetos, além de contar com uma linha de produtos geriátrica e infantil. O principal fabricante para os produtos dessa marca é a Biomátika e o slogan da marca é ”mais higiene e beleza para o seu dia”.

A Dauf é a marca mais diversificada das três e oferece saúde com centenas de produtos que vão desde a linha de higiene oral, com fio dental, escova de dente e antisséptico bucal, até a linha de saúde e esportes, com bolas de vôlei, de futebol e de futsal. Além disso, a marca conta com produtos de conveniência, como guaraná e berinjela em pó, mel e óleos. Seu slogan é “a vida com mais saúde e economia”.

A marca própria mais recente e menos diversificada das quatro é a Power Vita lançada em outubro de 2011. Além dos suplementos vitamínicos disponíveis em drágeas, comprimidos mastigáveis ou cápsulas, conta com o Power Energy, uma bebida energética concentrada e sem açúcar, perfeita para a correria do seu dia a dia. Seu slogan é “experimente mais energia para a sua família”.

Quadro 7 – Apresentação das marcas próprias da Pague Menos

<b>Marca</b>	<b>Descrição</b>
Pague Menos	Produtos relacionados à tecnologia como umidificador ultrassônico, micronebulizador para aerossol pulmonar, termômetro auricular e digital, monitor de pulso, balança, além de produtos de primeiros socorros e outros.
Amorável	Produtos de higiene e beleza como kit de manicure, kit para banho de lua, bloqueador solar, sabonete líquido entre outros. Além disso, também conta com produtos com toque natural, como o gel de arnica e solução de citronela contra insetos, além de contar com uma linha de produtos geriátrica e infantil.
Dauf	Linha de higiene oral, com fio dental, escova de dente e antisséptico bucal, até a linha de saúde e esportes, com bolas de vôlei, de futebol e de futsal. Além disso, a marca conta com produtos de conveniência, como guaraná e berinjela em pó, mel e óleos.
Power Vita	Suplementos vitamínicos disponíveis em drágeas, comprimidos mastigáveis ou cápsulas, conta com o Power Energy, uma bebida energética concentrada e sem açúcar, para a correria do dia a dia.

Fonte: Site Pague Menos

### 5.3 Estratégia de Marcas Próprias

Conforme explicado na entrevista, apenas, em 2011, com a possibilidade de abertura de capital, as estratégias de marcas próprias ganharam mais importância. A Pague Menos estudou a participação das marcas próprias no mercado de drogarias dentro e fora do Brasil e viu o seu potencial de crescimento. As motivações para o maior investimento em marcas próprias foram aquelas citadas tradicionalmente na literatura da área como a possibilidade de maiores margens de lucros e a fidelização dos clientes.

Quando a gente estudou a gestão de receita, que marca própria no mundo afora, ele tem crescido bastante por dois motivos básicos: fidelização do cliente, uma vez que você só tem esse produto na tua rede, uma vez que a marca é tua; e a possibilidade de ter margens brutas e melhores rentabilidades na tua companhia. Então, antes de vir para cá, eu estava na corretora, eu e mais outra pessoa que trabalhava comigo na Pax Corretora, a gente morou nos Estados Unidos e a gente viu muito essa evolução, não só na parte de higiene pessoal e beleza, mas também até mesmo na parte de medicamentos, a gente viu que Walgreen e CVS, que são as maiores redes americanas, elas representavam quase 20% do faturamento dela só de marca própria. E Pague Menos era muito insipiente, a Pague Menos em 2011 nós estamos falando de 3, 3,5% de faturamento total que era oriundo de marca própria.

Com o aumento dos investimentos nas marcas próprias, elas ganharam espaço no organograma da empresa, como pode ser visto na figura 6, com destaque em negrito para os cargos referentes à marca própria.

Em primeiro lugar, como se trata de uma companhia aberta, temos a Assembleia Geral Extraordinária que elege o Conselho de Administração. O Conselho de Administração, por sua vez, elege a Diretoria.

Na verdade, a Assembleia Geral Extraordinária é o órgão máximo, que é onde elege o Conselho de Administração. O Conselho de Administração elege a Diretoria, que aí envolve o Presidente. Eu tenho um presente, abaixo do Presidente está o Vice-presidente e aí estão todas as diretorias. Então a marca própria, ela está vinculada diretamente à Vice-presidência.

Como explicou o entrevistado, os cargos de Vice-presidente e Diretor Administrativo são acumulativos e é a eles que estão ligados os cargos de marcas próprias.

A Vice-presidência, ela foi criada recentemente, ele já era Diretor Administrativo, então ele subiu para cá, então o Deusmar é o Presidente e o Biranilson é o Vice-presidente. Então ele acumula. A tendência é que acumule mesmo, Diretor Administrativo, ele seja o Vice-presidente.

Primeiramente, o entrevistado explicou o papel do gestor de marca própria. Ele é o “chefe” das marcas próprias, sendo responsável pelas compras, recebimento de propostas de fabricantes para novos produtos, auditoria dos fabricantes, etc. Ligado ao gestor está o analista. Ele é responsável pelo design dos produtos de marcas próprias e condução da área de pesquisa e desenvolvimento para os produtos de marcas próprias.

Existe um gestor de marca própria, um departamento... Primeiro existe o departamento de marca própria da Pague Menos. Existe um gestor de marca própria e um assistente que ajuda na parte de designer. Por mais que a indústria lhe sugira qual o formato, o layout, tanto de embalagem como do frasco, existe uma pessoa que ajuda o gestor de marca própria, que a formação dele é designer para poder ajudar na melhor visualização do produto. Existe uma gestora de marca própria. O gestor, ele faz as compras e ele pensa estrategicamente quais os segmentos que ele vai atuar.

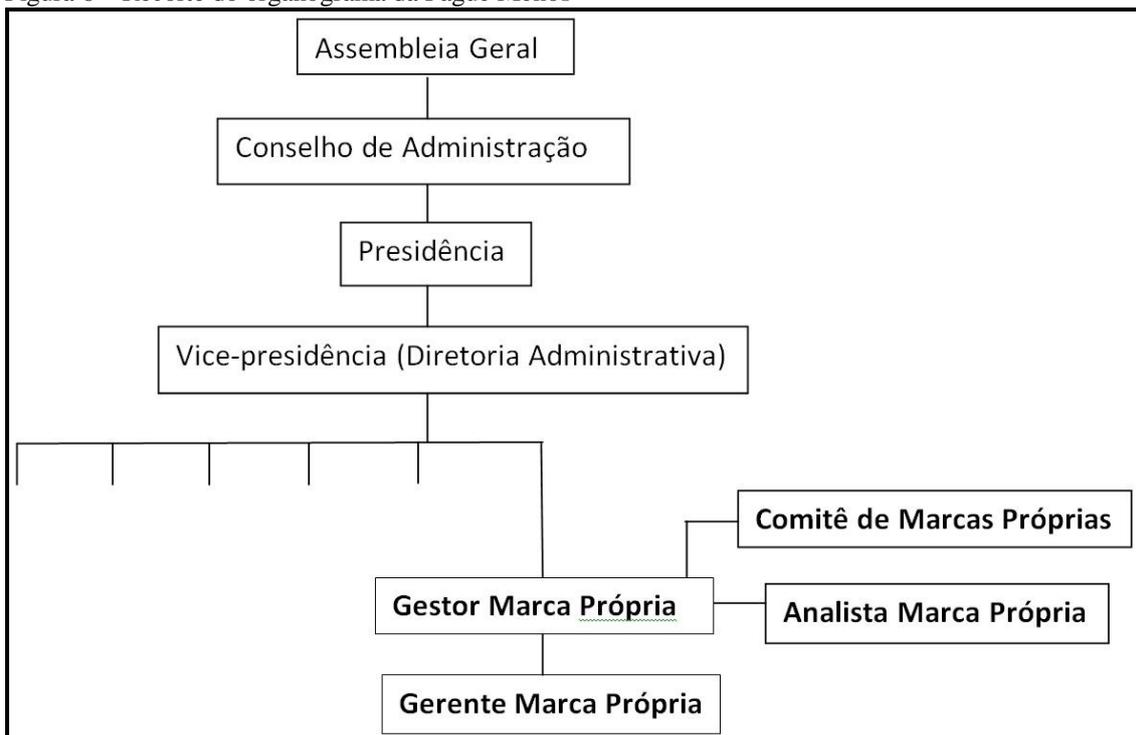
Em seguida, foi discutido o papel do gerente de produtos. Como explicou o entrevistado, ele cuida dos produtos de marca própria dentro das lojas, garantindo uma boa distribuição e visibilidade.

E existe uma gerência de produtos de marca própria. Qual a função e qual a diferença entre o gestor de marca própria e a gerência de produtos? Porque a gerência de produto, ela está mais voltada para a loja, para promover o produto, para criar campanhas, para criar promoções. Ela é como se fosse o elo entre a loja e o gestor de marca própria. Então, apesar de ser uma estrutura enxuta, nós temos o gerente de marca própria, o analista de marca própria que é esse designer e a gerência de produto.

Por fim, foi comentado pelo entrevistado o papel do Comitê de Marcas Próprias composto pelos três cargos de marca própria (gestor, analista e gerente), além de pessoas das mais diversas áreas de empresa. Enquanto as decisões mais cotidianas que envolvem a marca própria são tomadas por essas três pessoas supracitadas, as decisões mais estratégicas como lançamento de um produto são tomadas pelo comitê.

Então, são essas três pessoas chaves no processo de fazer acontecer. Então a decisão de se criar uma nova marca ou de se utilizar os guarda-chuvas da marca própria, existe um comitê de marca própria que envolve, além do pessoal de marca própria, alguns gestores, gestores de marketing, gestores de categoria, gestores de operação, que é justamente no sentimento de tomar a decisão de se é interessante criar uma nova família ou utilizar os guarda-chuvas atuantes. Então posso dizer que não existe uma regra, isso é caso a caso. Quando você vai fazer um novo lançamento, um grande novo lançamento, estuda-se no comitê de marca própria e vai-se aos estudos, os estudos mercadológicos e toma-se a decisão se vai usar a bandeira Amorável, Dauf, Pague Menos ou Power Vita, ou se vai criar uma marca forte. Então a resposta é: depende, é caso a caso, mas é decidida em um comitê, que é um comitê de marca própria que se reúne, pelo menos, uma vez ao mês ou extraordinariamente.

Figura 6 – Recorte do organograma da Pague Menos



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à distribuição dos produtos de marcas próprias nas lojas da rede, antes havia gôndolas exclusiva para eles, mas hoje eles ficam posicionados ao lado dos produtos líderes da sua categoria conforme explicação.

Ele está na mesma categoria e ele tende a ficar do lado do líder. Então, posso dizer assim, não é que seja privilegiado, ele está na categoria dele. No passado foi até criado uma coisa que eu, particularmente, sou contrário, foi criado gôndolas específicas de marca própria, o que não é comum mundo afora. Ou seja, você tem uma seção de marca própria, mas não faz sentido porque marca própria você precisa comparar com marca líder. Como é que eu vou comprar um shampoo se não está do lado de um shampoo na categoria dele. Então, hoje é colocado lado a lado.

As principais fontes de investimento para o desenvolvimento de marcas próprias citadas na entrevista foram um percentual de 5% sobre o faturamento da empresa, além dos investimentos dos fabricantes no desenvolvimento desses produtos.

Nas próprias venda de marca própria existe um percentual que é reinvestido na atividade. Então existe investimento tanto por parte da Pague Menos quanto por parte dos fornecedores, os fornecedores de marca própria. Então a própria indústria que fabrica marca própria, ela dá aporte para campanhas para incentivar. Então os investimentos vêm de duas formas: da própria Pague Menos, reinvestimento do que é faturado em marca própria; e dos fornecedores de marca própria.

O principal indicador de desempenho das marcas próprias é participação delas no faturamento total da empresa (atualmente, esse percentual é de 4%). Para efeito de comparação no mercado de drogarias, tendo como base números divulgados nas áreas de relação com o investidor dessas companhias, na rede canadense Shopper Drug Mart e nas redes americanas CVS, Walgreens e Rite Aid essa participação chega, respectivamente, a 19%, 17%, 17% e 16% do faturamento total (o que mostra o potencial de crescimento da Pague Menos).

Outro indicador importante para o desempenho das marcas próprias na Pague Menos é quanto do seu faturamento total está relacionado a itens de marcas próprias (produtos lançados nos últimos 12 meses). As receitas da Pague Menos são divididas em quatro categorias (ver figura 7).

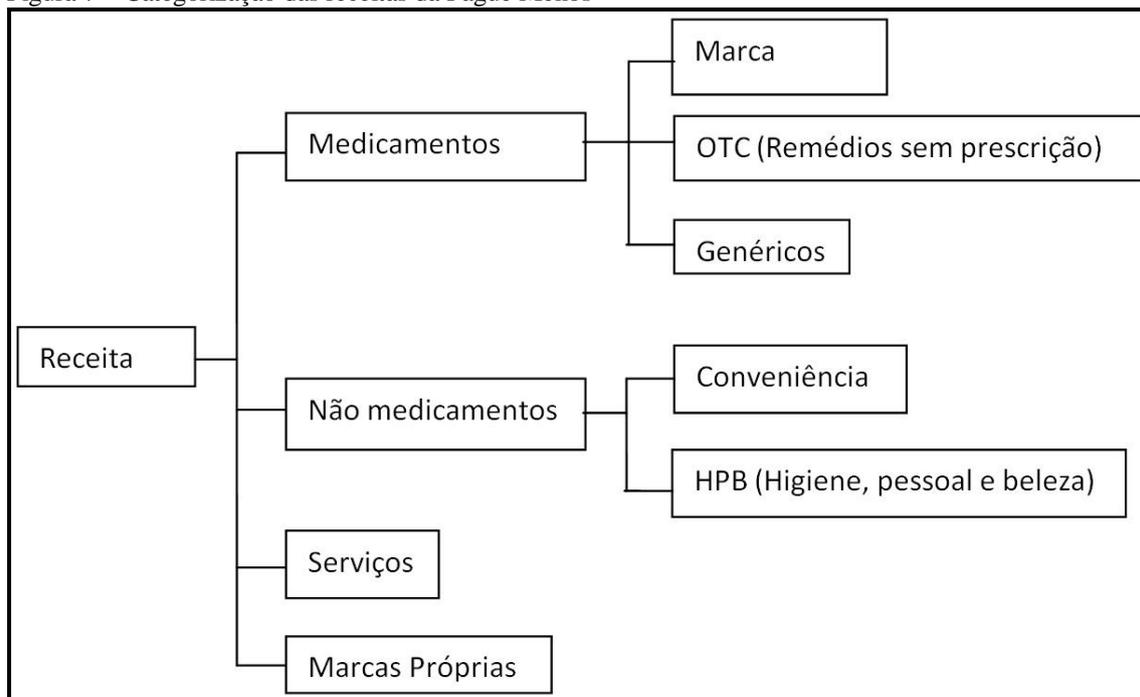
A primeira delas são os medicamentos que envolvem os medicamentos de marca, OTC (over-the-counter, sobre o balcão em português) que são os medicamentos que não exigem receita como aspirina e paracetamol e os genéricos, remédios sem marca e mais baratos.

A segunda categoria é a de não-medicamento que envolve itens de conveniência como sorvete, chocolate e a linha HPB (Higiene, Pessoal e Beleza) que envolve xampu, sabonete, absorventes, etc.

A terceira categoria abrange todas as vendas de produtos de marcas próprias, sejam eles produtos de conveniência ou da linha HPB. Por fim, a última categoria é a de serviços que envolve venda de cartões de pré-pago e serviço de correspondente bancário.

Então eu tenho aqui a minha receita, a receita, ela é dividida em: medicamento; não medicamento; serviços. E aí eu tenho aqui o marca própria, que aí envolve tudo, né? Então, no medicamento, eu tenho 3 categorias: eu tenho o medicamento de marca; tenho o OTC; e tenho o genérico. O não medicamento, eu tenho: higiene pessoal e beleza, HPB, por exemplo; e eu tenho a conveniência, que aí envolve desde um cheetos, um chocolate a um sorvete; serviços, aqui é a parte de correspondente bancário e a parte de cartão pré-pago de Oi e tal; e marca própria. Então assim é como é dividido, como é que a gente acompanha os números da receita. Então, por aqui você já vê que marca própria, ela tem uma atenção especial, a gente olha de forma isolada.

Figura 7 – Categorização das receitas da Pague Menos



Fonte: Dados da pesquisa

Outro ponto levantado na entrevista foram as fontes de investimentos em marca própria. As fontes destacadas foram uma percentual das vendas de marca própria e os próprios fornecedores dos produtos de marca própria.

Nas próprias vendas de marca própria existe um percentual que é reinvestido na atividade. Então existe investimento tanto por parte da Pague Menos quanto por parte dos fornecedores, os fornecedores de marca própria. Então a própria indústria que fabrica marca própria, ela dá aporte para campanhas para incentivar. Então os investimentos vêm de duas formas: da própria Pague Menos, reinvestimento do que é faturado em marca própria; e dos fornecedores de marca própria.

Quanto às diferenças entre marcas próprias varejistas e fantasias, durante a entrevista, foram assinaladas vantagens e desvantagens relevantes de cada um dos tipos de marcas próprias.

Quanto às suas vantagens, foi destacado o fato da marca própria varejista partir da marca de uma rede varejista, ou seja, herda a força de uma marca e, conseqüentemente, reduz a necessidade de investimento em marketing. A desvantagem citada foi a grande exposição da rede varejista pelo fato de a marca própria ter o mesmo nome o que causa um grande risco de imagem.

As marcas próprias fantasias tem como vantagem o fato de também lidarem com produtos que são exclusivos da rede, mas não colocar tanto a imagem da empresa em risco.

A marca própria fantasia, como eu te falei lá no primeiro momento, a vantagem é que você é exclusivo, mas não põe risco à imagem da empresa. Então se você olhar o Pão de Açúcar não tem nenhuma marca Pão de Açúcar mesmo. Então, geralmente, se desassocia ao nome mesmo da empresa. Ele tem lá Qualitá mesma forma. A Pague Menos, quando ela começou marca própria ela começou com a própria marca Pague Menos, mas ela viu que o mercado e que a tendência era criar marcas, né? Como a gente criou Amorável, como a gente criou Dauf.

Ainda foi reforçada outra vantagem das marcas próprias fantasias que é a possibilidade de diversificação dos produtos já que não é possível ter uma grande variedade de produtos trabalhando com uma única marca própria varejista como uma marca guarda-chuva.

E depois partiu para outra linha que era marca exclusiva porque sob o guarda-chuva de Amorável ou Dauf não fazia muito sentido eu criar um suplemento alimentar porque por mais que a pessoa associe “eu estou comprando um shampoo Amorável, eu vou tomar um complexo vitamínico, uma vitamina C Amorável?” Então foi muito mais para evitar essa confusão no consumidor que se criou essa marca exclusiva. E como a marca Power Vita era marca forte “Power Vita” então a gente preferiu trazer essa marca exclusiva do que criar uma outra marca, porque essa marca não era nossa, mas era uma marca do nosso parceiro, ele nunca tinha utilizado essa marca no mercado, mas ele tinha registrado essa marca.

A desvantagem citada foi a necessidade de maiores investimentos em marketing, já que associação entre a marca da rede varejista e esse tipo de marca própria não é imediata, sendo necessário muitas vezes ler o rótulo com certa atenção para descobrir que o produto é fabricado por um terceiro e distribuído exclusivamente pela rede.

É o desenvolvimento do zero. Acho que é como você falou, realmente, tem que ter um investimento maior porque essa marca é zero, é como a gente estar aqui conversando, vamos criar uma marca “x”. Então ela não tem nada, ela não tem vida própria, então eu tenho que, realmente, fazer um investimento.

As vantagens e desvantagens de cada um dos tipos de marca própria estão sintetizadas no quadro 8.

Quadro 08 – Vantagens e desvantagens das marcas próprias fantasias e varejistas

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Marca própria varejista</b>	Partir da marca de uma rede varejista, ou seja, herda a força de uma marca e reduz a necessidade de investimentos em marketing.	Grande exposição da rede varejista pelo fato de a marca própria ter o mesmo nome o que causa um grande risco de imagem.
<b>Marca própria fantasia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Também lida com produtos que são exclusivos da rede, mas não coloca tanto em risco a imagem da empresa</li> <li>✓ Possibilidade de diversificação dos produtos já que não é possível ter uma grande variedade de produtos com uma única marca guarda-chuva</li> </ul>	Necessidade de maiores investimentos em marketing, já que associação entre a marca da rede varejista e esse tipo de marca própria não é imediata.

Fonte: Dados da pesquisa

Por julgar que as vantagens das marcas próprias fantasias superam as desvantagens mais do que no caso das marcas próprias varejistas, a Pague Menos tem investido bem mais nas três marcas próprias fantasias (Dauf, Amorável e Power Vita) do que na marca própria varejista, a marca Pague Menos.

Esse não é o caso apenas da Pague Menos, mas há uma tendência mundial em concentrar os investimentos nas marcas próprias fantasias e em muitos casos a marca própria varejista até mesmo nem existe, como pode ser visto na fala do entrevistado a seguir.

Então não é comum, você pode pelas suas análises, pelas suas pesquisas, você usar o próprio nome da varejista. O próprio Pão de Açúcar não trabalha com Pão de Açúcar, não tem nada, zero. Então é comum no mundo afora não trabalhar com a marca diretamente relacionada. Isso aqui é porque no passado foi utilizada e manteve primeiros socorros, mas nós não temos nenhum lançamento com marca Pague Menos, marca Pague Menos mesmo.

Embora não tenha sido encontrado registro na literatura comparando os dois tipos de marcas próprias (marcas próprias fantasias e marcas próprias varejistas), em

outros aspectos há uma literatura bem abrangente. O Quadro 9 mostra os principais pontos em que houve uma confirmação teoria e outros pontos em que a teoria não se aplicou à prática.

Por exemplo, quanto às motivações para o maior investimento nas marcas próprias, foram citadas aquelas tradicionalmente difundidas pela literatura da área como a possibilidade de a fidelização dos clientes e margens brutas melhores, além de um melhor relacionamento com os fornecedores e maior poder de barganha com eles.

Por outro lado, quanto às desvantagens das marcas próprias citadas pela literatura, pode-se dizer que algumas delas não são tão significativas para o caso da rede Pague Menos. O impacto negativo na estrutura decorrente da criação de cargos na empresa é pequeno já que foram criados apenas três cargos voltados para a marca própria, além de um comitê.

A perda do papel na obtenção de vantagem competitiva na medida em que a marca própria fica vulnerável e se move para um status de marca de fabricante não se aplica a Pague Menos, já que as marcas próprias da Pague Menos são recentes e ainda não tem uma variedade tão grande quanto a marca própria Qualitá do Pão de Açúcar.

Quadro 09 – Pontos de confirmação e discordância da teoria

<b>Confirmação da teoria</b>	<b>Discordância da teoria</b>
Fidelização dos clientes	O impacto na estrutura decorrente da criação de cargos
Melhor relacionamento com os fornecedores e maior poder de barganha com eles	Perda do papel na obtenção de vantagem competitiva na medida em que a marca própria fica vulnerável e se move para o status de marca de fabricante.
Margens de lucro melhores	

Fonte: Dados da pesquisa

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notória a importância das marcas próprias nas empresas varejistas hoje. Elas ainda são um diferencial, porém a tendência é que elas se tornem fator obrigatório. O desenvolvimento de uma marca exclusiva forte, com produtos de qualidade e que proporcione ao mesmo tempo bons preços para o consumidor e boas margens de lucro para os varejistas é uma fator chave para o sucesso dessas empresas nos próximos anos.

Primeiramente, foi apresentada uma revisão bibliográfica do assunto, tendo sido discutido os principais conceitos de marca, modelos de construção de marca, modelos de posicionamento, etc. Em seguida, falou-se do panorama do mercado de marcas próprias no Brasil e no mundo. Foram apresentados e discutidos números do setor, destacando-se os países mais desenvolvidos nesse mercado e o potencial do Brasil.

Cumprindo os objetivos específicos, foi apresentado um estudo de caso de uma grande rede varejista cearense com quatro marcas próprias, em que se pode perceber como todo o conteúdo teórico desse trabalho é de fato visto na realidade empresarial.

Em tal estudo de caso foi-se apresentado o histórico da empresa assim como as estratégias da marca própria varejista e das três marcas próprias fantasias.

Durante o estudo de caso, ficaram evidenciado as diferenças entre marca própria varejista e as marcas próprias fantasias. Por julgar que as vantagens das marcas próprias fantasias como a menor exposição da marca e a possibilidade de diversificação dos produtos superam as desvantagens mais do que no caso das marcas próprias varejistas, a Pague Menos tem investido bem mais nas suas três marcas próprias fantasias (Amorável, Dauf e Power Vita) do que na marca própria varejista.

Dado todo o exposto percebe-se que o objetivo geral do trabalho de entender e analisar a estratégia das marcas próprias fantasias e da marca própria varejista na rede de farmácias Pague Menos foi alcançado.

Por se tratar de um estudo de caso, o referido trabalho tem como desvantagem a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, sendo as conclusões válidas apenas para o caso da Pague Menos. Ao longo da pesquisa, por se tratar de um mercado ainda

pequeno no Brasil, foram encontrados diversos artigos discutindo a eficácia das marcas próprias como vantagem competitiva, mas ainda há vários aspectos das marcas próprias que poderiam ser mais investigados.

Por exemplo, sugere-se trabalhos sobre a transmissão de atributos de uma marca de varejista para suas marcas próprias, o relacionamento dos varejistas com seus fornecedores de marca própria ou até mesmo o impacto da criação de marcas próprias na estrutura da empresa, já que com ela são criados alguns cargos e departamentos que não existiam.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail management – strategic approach**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2001.
- DAMACENA, C., Unterleider, J. A. P. **Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil**. Revista de Administração Mackenzie volume 7, n. 3, p. 63-89, 2006.
- FONTENELLE, Suzana de M.; PEREIRA, Inês. **Private labels and consumer benefits: the brazilian experience**. *Advances in Consumer Research*, v. 23, p. 97-103, 1996. FREITAS, Rodolpho. *Super meeting – encontro técnico de marcas próprias*. In: Conceito de marcas próprias, evolução no varejo e tendências. São Paulo, Associação Brasileira de Supermercados, 16 jun. 2004. (Palestra proferida durante encontro técnico.)
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p.57-63, 1995.
- HALSTEAD, Diane; WARD, Cheryl B. **Assessing the vulnerability of private label brands**. *Journal of Product & Brand Management*. v. 4, n.3, p. 38-48, 1995.
- HUGHES, A. **The changing organization of new product development for retailer's private labels**. A UK – US comparison. *Agribusiness Journal*, 13, 169-184, 17.
- IRIGAY, Helio Artur. **Gestão e Desenvolvimento de produtos e marcas**. Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- KOTLER, Philip & KELLER, Kevin L. **Marketing Management** 12e. Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip: **Marketing 3.0 : as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.
- McGOLDRICK, Peter J. Varejo. cap. 30. In: BAKER, Michael J. [et al.]. **Administração de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2005. 603p.
- MENEZES, Grazielle de Oliveira. **Marca própria: um estudo exploratório sobre os determinantes de sua implantação nas cadeias supermercadistas da região de Cosmópolis e o comportamento dos clientes**. Revista Eletrônica de Administração (Online), v. 10, n.2, edição 19, jul-dez 2011
- MONTEIRO NETO, Carlos de Barros. **Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva**. *Provar – Programa de Administração de Varejo da FIA/FEA/USP*, Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, v. 8, n. 3, jul./set. 2001.

OLIVER, Cristiane Menezes. **Fatores Propulsores e Restritivos ao Fornecimento de Marcas Próprias para Supermercados**. Dissertação de Mestrado apresentada na FEA/USP, 2000.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PIATO, E. D., SILVA, A. L., PAULA, V. A. F. **Os prós e os contras da estratégia de marcas próprias no atacado**. Revista DCS ON LINE - CPTL/UFMS - Três Lagoas - vol. 2 - nº 1 - novembro/2007

RODRIGUES, Cecília; MORGADO, Patrícia. **Atacado usa Marca Própria para atrair o Pequeno Varejo**. Diário do comércio e indústria – notícias para MPE's (SEBRAE). São Paulo, 2003.

SHOTO, C. S., BIMBATTI, M.L, RICIERI, E.C., AMADO, L.C., SEONA, M.E. **Marcas Próprias gerando vantagens competitivas no varejo**. X Semead – Seminários em Administração da FEA / USP. São Paulo, 2007.

SILVA, Edson dos Santos. **Branding para empresas B2B**. *Provar – Programa de Administração de Varejo da FIA/FEA/USP*. São Paulo, 2012.

TELLES, Renato (2004). **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102004-212323/pt-br.php>

UNTERLEIDER, Jorge A.A. & DAMACENA Cláudio. **Estratégia de Desenvolvimento de Marcas Próprias por Supermercados no Brasil**. Revista de Administração Mackenzie: v.7, n.3, p. 63-89, 2006.

#### Dados em meio eletrônico:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO. **Manual de publicação da ABMAPRO**. São Paulo, 2012.

AMA – American Marketing Association. Disponível em URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B> Acesso em 13 mar. 2014

Farmácias Pague Menos. Disponível em URL: <http://paguemenos.riweb.com.br/show.aspx?idCanal=V22DdAuH42pHTXFEi7vP6g==> Acesso em 02 abr. 2014

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Disponível em URL: <http://www.inpi.gov.br/portal/>

Acesso em 01 maio 2014

NIELSEN. 16º Estudo Anual Nielsen sobre marcas próprias. São Paulo, 2010.

\_\_\_\_\_. 17º Estudo Anual Nielsen sobre marcas próprias. São Paulo, 2011.

**OMPI – Organização Mundial de Propriedade Intelectual.** Disponível em URL: [http://www.wipo.int/about-ip/en/studies/publications/ip\\_definitions.htm](http://www.wipo.int/about-ip/en/studies/publications/ip_definitions.htm) Acesso em 13 mar. 2014

**Revista Exame.** Disponível em URL: <http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0033/noticias/o-rei-das-farmacias?page=2> Acesso em 02 abr. 2014