



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TALITA LIBERATO CUSTÓDIO

ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS EM SUPERMERCADOS:
ESTUDO DE MULTI-CASOS

FORTALEZA

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TALITA LIBERATO CUSTÓDIO

ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS EM SUPERMERCADOS:
ESTUDO DE MULTI-CASOS

FORTALEZA

2014

TALITA LIBERATO CUSTÓDIO

**ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS EM SUPERMERCADOS:
ESTUDO DE MULTI-CASOS**

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

Orientador: Odilardo Viana Avelar Júnior

FORTALEZA

2014

TALITA LIBERATO CUSTÓDIO

ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS EM SUPERMERCADOS: ESTUDO DE MULTI-CASOS

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ____/____/____

Prof. Odilardo Viana Avelar Júnior
Professor Orientador

Nota

Prof. Áurio Lúcio Leocádio da Silva
Membro da Banca Examinadora

Nota

Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes
Membro da Banca Examinadora

Nota

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Odilardo Viana de Avelar Junior, por todo apoio e atenção; e aos professores participantes da banca examinadora, Professor Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva e Professor Ms. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes.

À minha família.

We spend our whole lives worrying about the future, planning for the future, trying to predict the future. As if figuring it out will somehow cushion the blow. But the future is always changing. The future is the home of our deepest fears, and our wildest hopes. But one thing is certain: When it finally reveals itself, the future is never the way we imagined it.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo analisar as estratégias de marketing utilizadas nas marcas próprias por diferentes varejos de supermercados. Inicialmente, através de uma revisão bibliográfica foram abordados o conceito de estratégia e suas diferentes aplicações, estratégia empresarial e estratégias de marketing, o varejo e suas particularidades e finalmente, a evolução das marcas próprias e suas estratégias. Em seguida, a partir da metodologia estudo de caso, foram analisados dois supermercados, buscando entender como eles buscam sustentar diferentes estratégias e vantagens a partir de suas marcas próprias. O levantamento de informações foi realizado através de análise documental das informações contidas em relatórios, notícias e apresentações do site das empresas estudadas. Foi apresentado o histórico de cada uma dos supermercados estudados, pois é relevante para entender suas estratégias atuais. Por fim, são apresentadas as considerações finais, registrando que a partir das análises realizadas o quanto as marcas próprias podem oferecer diferentes possibilidades, dependendo em que público-alvo a empresa decide atuar.

Palavras-chave: Estratégia, Marcas Próprias, Supermercados.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the marketing strategies used in private labels for different retail supermarkets. Initially, through a literature review were discussed the concept of strategy and its various applications, enterprise strategy and marketing strategies, retail and its particularities and finally, the development of private labels and their strategies. Then, using the case study methodology, two supermarkets of different strategies were analyzed, seeking to understand how they try to sustain different strategies and benefits from their private labels. The information gathering was conducted through desk review of information contained in reports, presentations and news from the website of the companies studied. The history of each of the supermarkets studied was presented, because it was considered important to understand their current strategies. Finally, are presented the concluding remarks, noting that from analyzes how private labels can offer different possibilities, depending on which audience the company decides to act.

Keywords: Strategy, Private Label, Supermarkets.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais funções de um intermediário.....	30
Quadro 2 – Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas.....	33
Quadro 3 – Papéis que as marcas desempenham.....	39
Quadro 4 - Quadro 4 – Classificação das estratégias utilizadas pelas marcas próprias do Pão de Açúcar e Carrefour	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria	19
Figura 2 – Os 4Ps do mix de marketing.....	25
Figura 3 – Considerações de apreçamento.....	27
Figura 4 – Faturamento em bilhão e índice de crescimento da marca própria	48
Figura 5 – Mudança de logo Taeq	56
Figura 6 – Campanha Club de Sommeliers	59
Figura 7 – Linhas de produtos da Produtos Carrefour	61
Figura 8 – Linhas de produtos da Marca Viver	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	13
1.2 Objetivos	13
1.3 Metodologia	14
1.4 Estrutura do trabalho.....	14
2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	16
2.1 Origem	16
2.2 Estratégia competitiva.....	18
2.2 Estratégias competitivas genéricas	21
2.4 Estratégias de marketing.....	22
2.5 Mix de marketing.....	25
2.5.1 Produto.....	26
2.5.2 Preço	27
2.5.3 Promoção	28
2.5.4 Praça.....	29
3 VAREJO.....	30
3.1 Histórico	31
3.2 Tipos de varejo	32
3.2.1 Lojas de departamentos	34
3.2.2 Lojas independentes	34
3.2.3 Lojas em cadeia	34
3.2.4 Cooperativas	35
3.2.5 Lojas especializadas	35
3.3 Varejo de supermercados.....	35
3.4 Estratégia de marketing no varejo de supermercados	36
4 MARCAS.....	38
4.1 Conceito de marcas.....	38
4.2 Estratégias de marcas.....	40
4.2.1 Marcas múltiplas	40

4.2.2 Marca guarda-chuva	41
4.2.3 Extensão de marcas	41
4.2.4 Co-branding	43
4.2.5 Poda	43
4.2.6 Trading-up e trading-down	43
4.3 Portfólio de marcas	44
4.4 Marcas próprias	45
4.4.1 Histórico	45
4.4.2 Marcas próprias no Brasil	47
4.4.3 Tipos e estratégias de marca própria	48
4.4.3.1 Genéricos	49
4.4.3.2 Marcas de loja de imitação	49
4.4.3.3 Marcas de loja premium	49
4.4.3.4 Inovadoras de valor	50
4.5 Marcas próprias em supermercados	50
5 ESTUDO DE CASO	52
5.1 Metodologia	52
5.2 Pão de Açúcar	52
5.2.1 Marcas próprias no Pão de Açúcar	53
5.2.1.1 Taeq	54
5.2.1.2 Qualitá	57
5.2.1.3 Club des Sommeliers	58
5.3 Carrefour	60
5.3.1 Marcas próprias Carrefour	61
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

No atual mercado competitivo para que uma empresa possa sobreviver e dar lucros é necessário a escolha e hábil implementação de uma estratégia. Todas as organizações, independente do tamanho e mercado em que atuam, enfrentam desafios relacionados à formulação da estratégia, seja buscando novas oportunidades ou para superar problemas importantes. Uma decisão estratégica irá envolver criação, mudança ou manutenção de uma estratégia da empresa (AAKER, 2001).

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007) as decisões estratégicas dizem respeito à direção de longo prazo de uma organização, englobando o escopo de suas atividades, como obter vantagem em relação aos concorrentes e como lidar com as mudanças no ambiente empresarial. Assim, elas tendem a ser complexas, afetam as decisões operacionais e, frequentemente, resultam em consideráveis mudanças.

A estratégia empresarial de uma organização refere-se a como concorrer de forma bem sucedida nos mercados em que atua, dando a devida atenção a cada um deles. Uma vez definido qual o objetivo da organização, a estratégia de marketing irá ser elaborada para ajudar a realizar este objetivo. Irá responder como a empresa irá posicionar-se no mercado em que atua ou irá atuar (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Há algumas décadas atrás, a concorrência entre os intermediários – varejistas e atacadistas, em geral – não era tão implacável e as estratégias de marketing eram quase esquecidas. Os fabricantes decidiam quase tudo; os varejistas eram pequenos e os fabricantes aproveitavam-se deste domínio (KUMAR; STEENKAMP, 2008). Porém o que se percebe hoje é que os intermediários deixaram de ser figurantes para decidirem estrategicamente seu futuro.

A definição de varejo inclui vários tipos de loja e um dos mais importantes são os supermercados. Estão presentes na vida de muitas pessoas e fazem parte do dia a dia do brasileiro, os pequenos e os hipermercados. Enxergando uma possibilidade de aumentarem sua margem de lucro em alguns produtos, muitos supermercados trabalham com as marcas próprias.

Por muito tempo as marcas próprias ou marcas de lojas foram vistas como marcas de menor qualidade. Porém os varejistas foram crescendo e suas marcas também. Deixaram de ser “marcas sem nome” para serem fonte de vantagem competitiva para as lojas, e passaram a adotar elementos, como plano de comunicação e qualidades que antes só eram percebidas nas lojas de fábrica. Porém não há uma única opção de estratégia para o varejista que decide explorar as marcas próprias; depende o público que deseja atingir e qual o seu objetivo.

1.1 Objetivos

O objetivo deste trabalho é analisar estratégias que estão sendo utilizadas pelos supermercados que possuem marcas próprias. Os objetivos específicos são:

- a) apresentar histórico das marcas próprias estudadas;
- b) identificar o tipo de estratégia de marca própria utilizada por cada supermercado;
- c) comparar as estratégias utilizadas.

1.2 Justificativa

A relevância do tema é justificada pelo grande número de marcas próprias brasileiras, a importância dos varejistas escolhidos no setor, pela perspectiva de crescimento das marcas próprias no país, que embora seja já possua números significantes, para um país de dimensões continentais ainda apresenta muitas oportunidades e a possibilidade de marcas próprias fazerem sucesso utilizando diferentes estratégias (ACNIELSEN, 2011).

Diante do quadro exposto, o problema central deste trabalho foi: quais estratégias estão sendo utilizadas pelos supermercados cearenses que possuem marcas próprias?

1.3 Metodologia

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1998) a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Esta pesquisa pode ser classificada como:

a) quanto aos fins: a pesquisa adotada neste estudo foi uma pesquisa descritiva, porque tem como objetivo descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (GIL, 2010);

b) quanto aos meios: para formar a base da pesquisa inicialmente foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que é o estudo feito de forma sistêmica desenvolvido com base em material publicado em livros (VERGARA) . As informações necessárias para que o estudo de caso pudesse ser realizado foram reunidas a partir de uma pesquisa telematizada, onde foram coletadas informações dos sites das empresas e de suas respectivas marcas próprias.. Estes dados ainda não tiveram um tratamento analítico, sendo a matéria-prima com a qual o pesquisador irá desenvolver sua pesquisa e análise (SEVERINO, 2002).

O tipo escolhido para a pesquisa descritiva foi um estudo de caso. Severino (2002) define estudo de caso como uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, que deve ser significativo e representativo de um conjunto de casos semelhantes, possibilitando a fundamentação de uma generalização para a situação. O estudo de caso é visto como uma alternativa adequada para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está composto por seis capítulos: introdução, estratégias de marketing, varejo, marcas, estudo de caso e considerações finais.

A introdução apresenta a contextualização do tema, problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, Estratégias de Marketing, são abordadas o histórico e os diferentes conceitos de estratégia empresarial e estratégia de marketing.

O terceiro capítulo, Varejo, tem como objetivo apresentar o histórico e os diferentes tipos de varejo, apresentando de forma mais clara os supermercados e suas particularidades.

O quarto capítulo, denominado Marcas, foca em apresentar o conceito de marcas, sua importância no contexto e como nasceram e evoluíram as marcas próprias no mundo e no Brasil e quais as estratégias mais utilizadas.

O capítulo Estudo de Caso contém a história e características das empresas escolhidas, analisando o contexto de mercado em que ela está inserida e quais estratégias utilizam em suas marcas próprias.

As Considerações Finais apresentam comentários sobre os resultados da pesquisa, as limitações do trabalho e recomendações para sua continuidade.

2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

2.1 Origem

O conceito de estratégia mudou e evoluiu ao longo do tempo. O pensamento estratégico, de alguma forma, sempre esteve presente na forma de pensar da humanidade, visto a necessidade de sobrevivência.

Segundo Ansoff (1980) a origem histórica do conceito de estratégia aconteceu na arte militar, onde era um conceito pouco definido de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo.

Em 1948 a estratégia foi ligada ao meio empresarial através da Teoria dos Jogos de Von Neumann e Morgensstern. Conforme Ansoff (1980) esta teoria apresenta uma perspectiva unificadora para todas as situações de conflito. Na concepção de Fiani (2010) para a teoria dos jogos, estratégia é o plano de ações que especifica qual ação um jogador deve realizar em todos os momentos de decisão.

A teoria dos jogos não resultou em muitas aplicações práticas, porém ela revolucionou a forma de pensar a respeito dos problemas e disto decorreu o seu uso crescente nas obras de Administração (ANSOFF, 1993).

Johnson, Scholes e Whittington (2007) definem estratégia como a direção da uma organização no longo prazo para obter vantagem em um ambiente de mudanças através dos seus recursos e competências.

Barney e Hesterly (2011) afirmam que a estratégia de uma empresa é uma teoria, baseada em conjunto de suposições e hipóteses, de como obter vantagens competitivas.

Mintzberg *et al.* (2006) apresentam cinco definições para estratégia. Na primeira, define estratégia com um plano, uma ação consciente, com uma direção para lidar com uma situação. Na segunda define estratégia como um pretexto, sendo usada como uma manobra para superar um concorrente. Na terceira afirma que, estratégia é um padrão, que tem consistência no comportamento ao longo do tempo. Na quarta definição admite que, estratégia

é uma posição, é uma força mediadora entre uma organização e ambiente. Finalmente em sua quinta definição, Mintzberg define estratégia como perspectiva, uma ideologia compartilhada na forma de uma organização ver o mundo.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 71) definem estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Segundo os autores há quatro tipos distintos de regras:

- a) padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos: objetivos;
- b) regras para desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo: estratégia de produto e mercado ou estratégia empresarial;
- c) regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização: conceito organizacional;
- d) regras para as atividades do dia-a-dia: políticas operacionais.

Conforme já definido por Ansoff, as estratégias existem em vários níveis dentro de uma organização. Barney e Hesterly (2011, p. 6) afirmam que as estratégias disponíveis para uma empresa enquadram-se em duas grandes categorias:

- a) estratégia no nível corporativo: ações que as empresas realizam para obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou setores simultaneamente;
- b) estratégias no nível de negócios: ações que visam obter vantagens competitivas em um único mercado ou setor.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) acrescentam um terceiro nível: as estratégias operacionais – maneira como as partes componentes de uma organização funcionam para obter alcançar as estratégias dos níveis corporativos e empresarial.

Apesar dos diversos conceitos de numerosos autores, uma estratégia pressupõe que existe um planejamento do que deve ser feito, para atingir objetivos que foram delineados. Uma empresa define sua estratégia como um conjunto das ações, para atingir seus objetivos gerais, que devem estar fundamentados em sua missão, previamente definida.

2.2 Estratégia competitiva

Porter (2004) define estratégia competitiva como as ações, que podem ser ofensivas ou defensivas, adotadas por uma empresa para enfrentar com sucesso as forças competitivas presentes na indústria, obtendo um retorno sobre o investimento maior para a empresa. As ações da empresa são baseadas em sua vantagem competitiva

Barney e Hesterly (2011) concluem que uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que as suas concorrentes. Para Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 214) uma vantagem competitiva sustentável irá ser baseada em três características fundamentais:

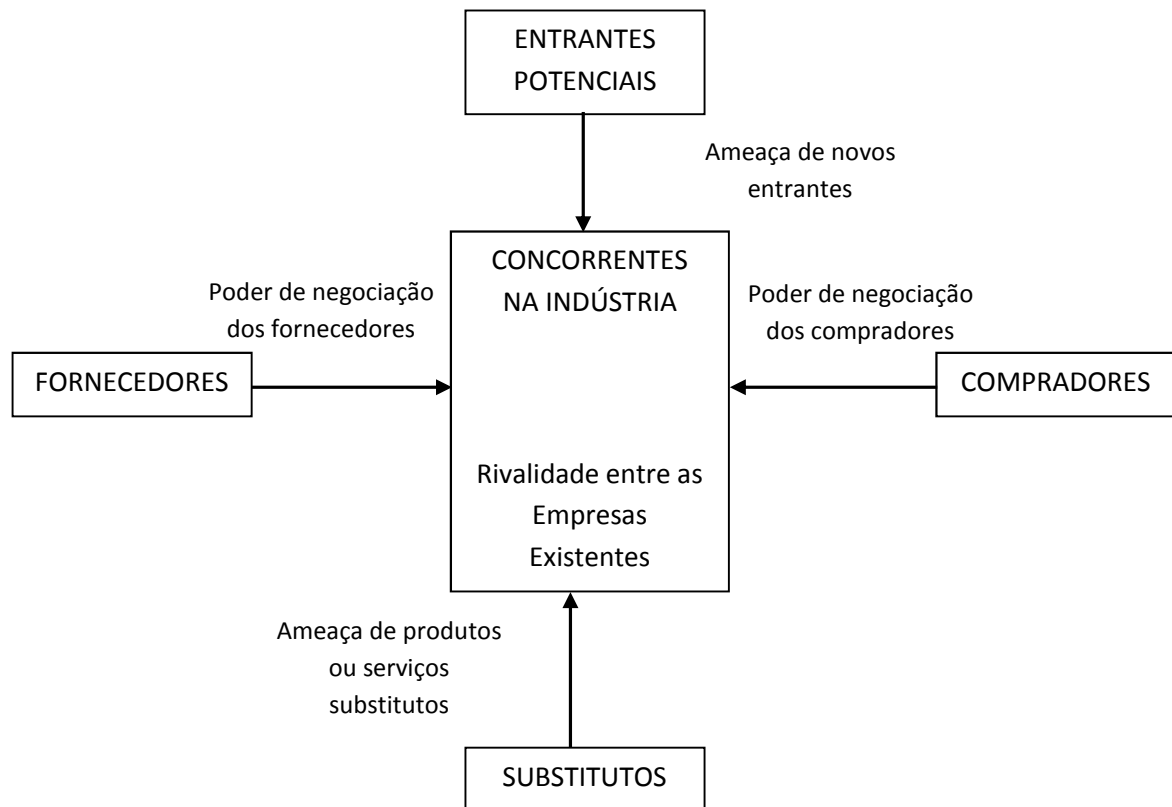
- a) contribuição para criar valor para os clientes: deve servir para diferenciar as ofertas de uma empresa de seus concorrentes;
- b) exclusividade ou escassez: a condição de raridade dos recursos que promovem a vantagem deve ser sustentável ao longo do tempo;
- c) impossibilidade de imitação: é a característica mais difícil de ser mantida, pois ao longo do tempo, são poucos os recursos que não conseguirão ser imitados pelos concorrentes.

Segundo Porter (2004) relacionar uma companhia ao seu ambiente é a essência da formulação de uma estratégia competitiva. Segundo Barney e Hesterly (2011) ameaça ambiental é qualquer indivíduo, grupo ou organização que tenha o objetivo de reduzir o nível de desempenho da empresa. Estas ameaças aumentam os custos da empresa, diminuem sua receita ou reduzem seu desempenho de outras maneiras.

A estrutura industrial possui uma forte influencia na competição entre as empresas. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido. As forças externas, em geral, afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. Desta forma, a meta da estratégia competitiva para uma empresa em uma indústria é encontrar uma

posição em que a companhia possa se defender melhor contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 2004).

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004)

Conforme Barney e Hesterly (2011) os novos entrantes são empresas que iniciaram operações recentemente ou ameaçam começar a operar em breve. Novas empresas podem influenciar os preços para baixo ou aumentar o custo das empresas já estabelecidas, reduzindo seus desempenhos. As barreiras são atributos da estrutura que aumentam o custo de entrada. Johnson, Scholes e Whittington (2007) explicam que as barreiras não são permanentes; elas podem deter alguns entrantes e apenas provocar o atraso de outros. Porter (2004) define seis tipos principais de barreiras de entrada. A primeira são as economias de escala, que é a tendência que o custo de uma empresa caia em função do volume de produção; assim a empresa entrante irá ter que optar por entrar em pequena escala e ter uma desvantagem de custo ou ingressar em larga escala e arriscar gerar uma forte reação das empresas já estabelecidas. A segunda é relativa à diferenciação do produto, pois as empresas estabelecidas possuem identificação de marca e fidelidade dos seus compradores. Para superar esta barreira, as empresas entrantes teriam que investir pesado, em promoções e publicidade. A terceira são

as necessidades de capital, a empresa entrante tem que investir grandes recursos financeiros, especialmente em atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento, mesmo que o valor esteja disponível nos mercados de capitais, a entrada representa um uso arriscado, o que será refletido nas margens de risco cobradas para as empresas entrantes. Os custos de mudança que o comprador pode ter que arcar com a mudança de comprador formam a quarta barreira. A quinta barreira é o acesso aos canais de distribuição, o novo entrante necessita assegurar a distribuição para seu produto, precisando investir em persuadir os canais a aceitarem seus produtos. A sexta barreira é relacionada às desvantagens de custo independentes da escala, como tecnologia patenteada, curva de aprendizagem, etc.

Os produtos substitutos reduzem os retornos de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem passar ao mercado. Nem sempre os substitutos são óbvios, e para identifica-los é necessário levar em consideração os produtos semelhantes e os produtos que possam exercer a mesma função. Os produtos substitutos são mais perigosos quando estão sujeitos a tendências que melhorarão sua relação preço-desempenho e a lucratividade desse mercado na produção de produtos substitutos é elevada (PORTER, 2004).

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. O comprador torna-se mais poderoso quando possui total informação do mercado, os produtos são padronizados ou não diferenciados e os custos de mudança são baixos e é considerado poderoso se as circunstâncias forem verdadeiras (PORTER, 2004).

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos (PORTER, 2004). Um grupo fornecedor é poderoso especialmente quando a indústria não é um cliente importante, seus produtos são diferenciados e/ou importantes para o negócio do comprador e o grupo fornecedor é dominado por poucas companhias.

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007) rivais competitivas são organizações com produtos e serviços similares voltados para o mesmo grupo de cliente. Os movimentos competitivos de uma firma são notáveis entre o grupo; elas são mutuamente dependentes: Os principais fatores que geram instabilidade em um determinado setor são um

crescimento lento da indústria, concorrentes bem equilibrados e ausência de diferenciação ou custos de mudança.

2.3 Estratégias competitivas genéricas

Porter (2004) apresenta três estratégias genéricas para uma empresa criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um amplo limite de segmentos industriais, enquanto a estratégia de diferenciação visa uma vantagem de custo ou de diferenciação em um segmento estreito.

A liderança custo consiste em atingir a liderança no custo total por meio de um conjunto de políticas funcionais guiadas para este objetivo (PORTER, 2004). Conforme Barney e Hesterly (2011, p. 108) a empresa que escolhe uma estratégia de negócio de liderança em custo irá focar seus esforços em manter os custos baixos; inferiores ao dos concorrentes.

A liderança no custo exige uma perseguição agressiva de escala eficiente, reduções de custos pela experiência e controle rígido das despesas gerais (PORTER, 2004). Urdan e Urdan (2010) explicam que a liderança de custo total não implica em produtos inferiores. O produto deve oferecer um mínimo de benefícios e atender às expectativas do comprador, caso contrário, o preço baixo não manterá o consumidor interessado na compra.

Aaker (2001) afirma que, a estratégia de baixo custo tem o propósito de desenvolver uma vantagem de custo em algum componente importante do produto ou serviço. A posição de liderança total em custos pode ser alcançada através da detenção de uma grande participação do mercado ou por outras vantagens, como o acesso privilegiado à matéria-prima ou devido à atualização dos equipamentos industriais. Uma estratégia de custos baixos não está necessariamente associada a preços baixos, porque a empresa pode optar em ampliar seus ganhos, através de ações de publicidade e promoção.

A estratégia de diferenciação trata de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único em toda a indústria (PORTER, 2004). Esta diferenciação pode ser através do projeto, imagem da marca, tecnologia, serviços, entre outros

aspectos. Essa é uma estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas. Ao aumentar o valor percebido, uma empresa poderá cobrar preços mais altos e assim aumentar os lucros do negócio e gerar vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011). Urdan e Urdan (2010) afirmam que, embora o consumidor normalmente esteja disposto a pagar um preço maior pela diferenciação, é necessário haver um equilíbrio e profunda atenção na definição dos preços. As bases de diferenciação de produto, para ter potencial de gerar vantagens competitivas, devem ser valiosas e permitir que uma empresa neutralize suas ameaças e/ou explore suas oportunidades (BARNEY; HESTERLY, 2011). Neste contexto, as marcas próprias são uma ação de estratégia de diferenciação; ela é única em um determinado supermercado.

A estratégia de foco envolve concentrar o negócio em um grupo consumidor relativamente pequeno ou em uma porção restrita da linha de produto (AAKER, 2001). A empresa visa atender necessidades particulares dos clientes. Esta estratégia é voltada para um mercado menor e específico (URDAN; URDAN, 2010). Com este foco, uma empresa visa atender seu estreito alvo estratégico de forma mais efetiva ou eficiente. Este enfoque significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, uma alta diferenciação, ou as duas coisas (PORTER, 2004).

2.4 Estratégia de marketing

Uma estratégia de marketing tem como principal objetivo, o desenvolvimento do um negócio. Para realizar esse objetivo, é necessário proceder à análise da concorrência, a dos segmentos de mercado, do macro e do microambiente da empresa, para poder fundamentar a construção das táticas de uma estratégia de marketing capaz de desenvolver o negócio.

Conforme Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 25) o desenvolvimento da estratégia de marketing pode ser analisado em três níveis principais:

a) estabelecimento de uma estratégia central: inicia em uma análise criteriosa e detalhada do ambiente interno – forças e fraquezas – e externo – ameaças e oportunidades – e gera os objetivos da empresa;

b) criação do posicionamento competitivo: identificar os alvos de mercado e definir a vantagem competitiva que será usada para atender os clientes-alvo melhor que a concorrência;

c) implementação da estratégia: criar uma organização de marketing para colocar os objetivos em prática.

Segundo Kotler e Keller (2006) toda estratégia de marketing é construída de acordo com trinômio SMP – segmentação, mercado-alvo e posicionamento. A empresa descobre necessidades de determinados grupos no mercado, estabelece quais alvo dos grupos é capaz de atender de forma superior, para tentar posicionar seu produto e imagem de forma que sejam diferenciados para o mercado-alvo.

O mercado é constituído de compradores, que são individualizados em gostos e preferências. Identificar compradores com comportamento de compras que são homogêneos é o grande desafio da segmentação de mercado (COBRA, 2009).

Kotler e Keller (2006) definem segmentação como a identificação e elaboração do perfil de grupos distintos de compradores que se diferenciam em suas necessidades e preferências. O segmento de mercado torna-se relevante quando os consumidores de determinado grupo respondem de da mesma maneira aos estímulos de marketing.

A estratégia de segmentação de mercado refere-se à divisão de todos os clientes atuais e potenciais em subconjuntos com características semelhantes, que sejam relevantes para a gestão de marketing perceber as distinções existentes entre os subgrupos. Como os mercados estão ficando cada vez mais heterogêneos, o mercado de massa, que não reconhece as diferenças no mercado, tornou-se muitas vezes irreal e as empresas devem optar por um ou alguns dos segmentos pesquisados (URDAN; URDAN, 2010).

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 152) descrevem três proposições fundamentais para a segmentação de mercado.

a) os clientes devem diferir entre si em algum aspecto importante e relevante que possa ser usado para dividir o mercado geral;

b) os segmentos devem ser identificados por características mensuráveis que permitam estimar seu valor potencial como mercado-alvo;

c) os segmentos selecionados devem ser isolados do restante do mercado – só sejam acionados com uma oferta de mercado distinta.

Kotler e Keller (2006, p. 245) apresentam as quatro principais bases da segmentação:

a) segmentação geográfica: divisão em nações, estados, regiões, cidades ou bairros;

b) segmentação demográfica: o mercado é dividido por variáveis como idade, sexo, renda, religião, raça;

c) segmentação psicográfica: os compradores são divididos em grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores;

d) segmentação comportamental: os compradores são divididos segundo seus conhecimentos, atitude e resposta a um produto.

O contraponto da segmentação é o posicionamento. Para Kotler e Armstrong (2003) o posicionamento é a maneira como os consumidores percebem um produto, com base em seus atributos importantes, em relação aos concorrentes. McKenna (1993) considera o posicionamento um processo dinâmico e multidimensional, que envolve o produto, o mercado e a empresa. O mercado posiciona os produtos, mas as empresas podem influenciar. Ele divide o posicionamento em três estágios: posicionamento de mercado, da empresa e do produto.

O primeiro estágio é o posicionamento do produto, onde a empresa determina como irá colocar o seu produto no mercado competitivo. É a etapa em que sem tem mais controle, a empresa define como seu produto deverá ser percebido pelo mercado. A segunda etapa é o posicionamento do mercado, o produto deve obter reconhecimento e credibilidade no mercado. No último estágio a empresa deve posicionar a imagem da empresa no mercado, e não apenas o produto.

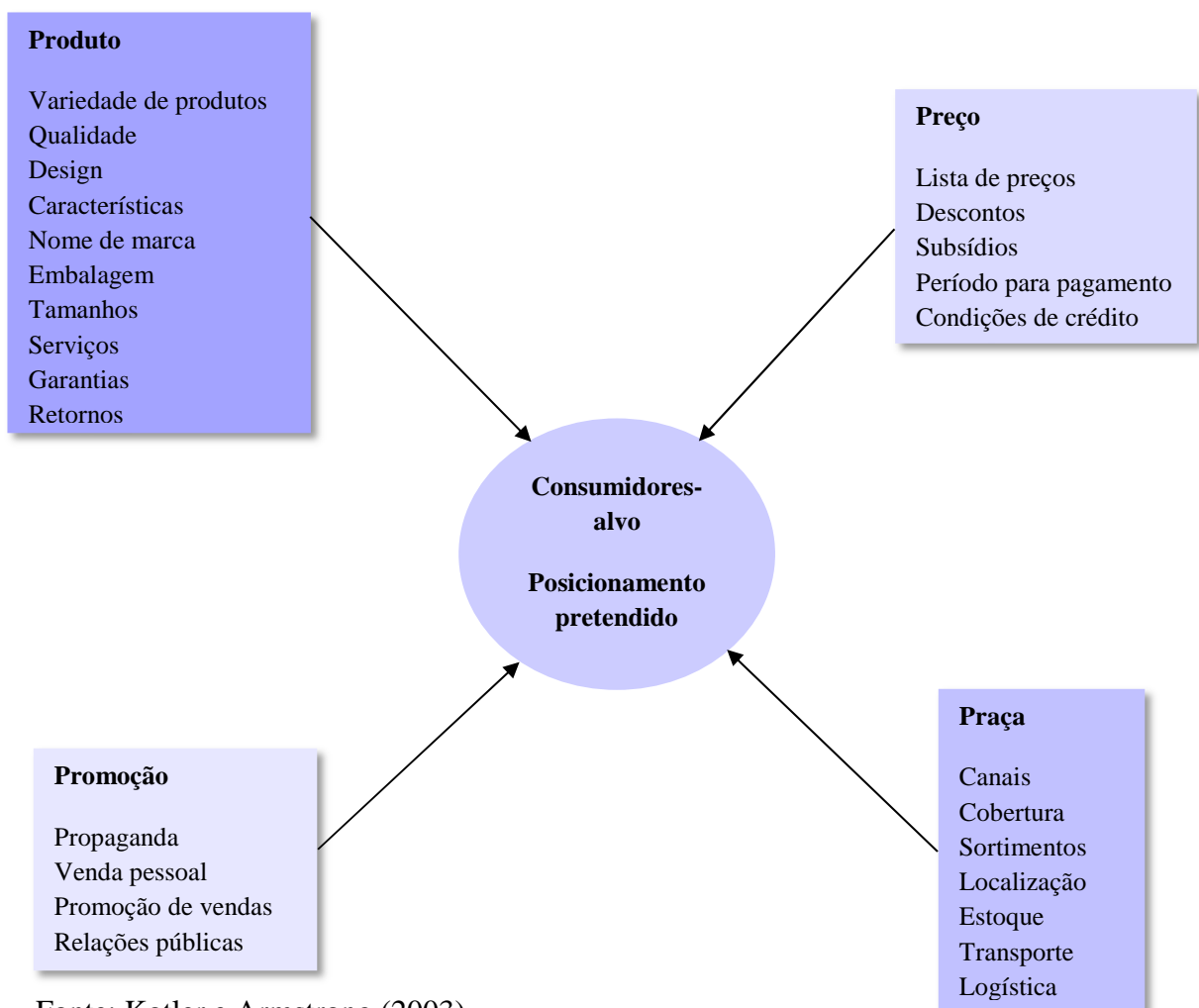
O objetivo do posicionamento é maximizar a vantagem potencial da empresa. O resultado de um posicionamento bem realizado é a criação de uma proposta de valor focada

no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

2.5 Mix de Marketing

Em 1964 Neil Borden criou o termo ‘composto de marketing’ para denominar as principais atividades de uma empresa, que contribuía para o processo de marketing de produtos e serviços. Elas foram classificadas como os ‘4Ps’ do marketing: produto, preço, promoção e praça (BORDEN *apud* HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011, p. 238). Segundo Las Casas (2008) como a empresa pode ter controle dessas variáveis, os ‘4Ps’ também são chamados de variáveis controláveis.

Figura 2 – Os quatro Ps do mix de marketing



Fonte: Kotler e Armstrong (2003)

Kotler e Keller (2006) afirmam que o mix (ou composto) de marketing é um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing. As decisões de mix de marketing devem ser tomadas com a finalidade de exercer influência sobre os canais comerciais, assim como sobre os consumidores finais.

A empresa pode alterar as variáveis de preço e promoção no curto prazo, porém, desenvolver novos produtos ou modificar canais de distribuição são atividades realizadas em longo prazo. Por isto, embora envolva uma grande variedade de decisões, as empresas geralmente não realizam muitas mudanças em relação ao mix de marketing no curto prazo (KOTLER; KELLER, 2006).

2.5.1 Produto

Las Casas (2008) define produto como o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer ao desejo ou necessidade de um determinado grupo de consumidores. Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) definem o produto como soluções aos problemas dos consumidores ou meio de satisfazer suas necessidades. Os consumidores compram os benefícios que o produto oferece, e não o produto em si.

Todos os produtos possuem uma vida limitada, que irá durar até aparecer uma solução melhor para o problema do cliente (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). O ciclo de vida dos produtos (CVP) tende a seguir padrões com fases muitas vezes previsíveis. Assim o CVP é uma importante ferramenta de marketing, porque permite que sejam direcionadas estratégias específicas para cada estágio. Os quatro estágios são:

- a) introdução: quando o produto é lançado é necessário ênfase nas estratégias de comunicação para que os consumidores potenciais o conheçam;
- b) crescimento: quando um produto passa a atrair diferentes tipos de clientes há um rápido aumento nas vendas e os investimentos em comunicação ainda são altos;
- c) maturidade: a taxa de crescimento desacelera, pois já existe uma forte concorrência. Neste estágio a empresa deve inovar; colocar em prática estratégia de extensão de linha ou de marca etc.;

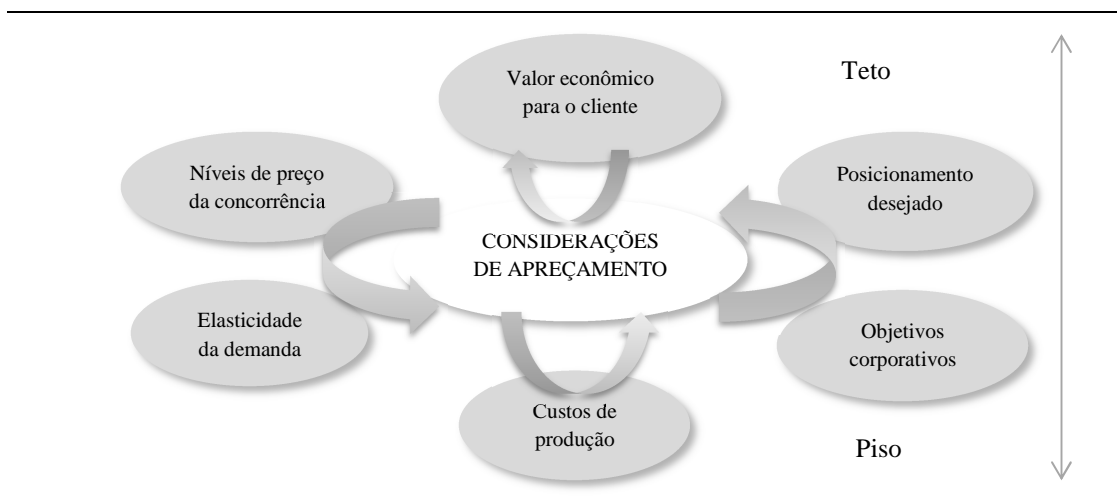
d) declínio: há um lento ou rápido declínio das vendas do produto. A empresa pode ter sido superada por concorrentes mais inovadores ou mudança de comportamento do consumidor.

2.5.2 Preço

Segundo Las Casas (2008) o preço é essencial para as empresas, pois agrega valor aos produtos. É uma das primeiras considerações que o consumidor pondera na compra e, para os comerciantes, é através dos preços que as empresas recebem retornos em seus investimentos. E, ainda, o preço é o elemento mais facilmente ajustável do composto.

Porém fixar preços é uma das decisões mais difíceis em marketing, pois se o preço for muito alto, os consumidores podem desistir da compra e se for muito baixo, a empresa pode ficar abaixo da lucratividade necessária para sobrevivência no mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Diversos fatores devem ser considerados na decisão dos níveis de preço, a serem mostrados na figura a seguir:

Figura 3 – Considerações de apreçamento



Fonte: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011)

Conforme Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 250) há diversos métodos de apreçamentos que as empresas podem utilizar, a saber:

a) custo mais margem: é o método mais simples de determinação de preço. Sua desvantagem é que não considera o valor do produto para o consumidor;

b) preço corrente: é baseado no preço da concorrência; a competição não é por preço, ocorre através de outros fatores, como localização e conveniência;

c) valor percebido: requer métodos de pesquisa sofisticados para identificar o valor percebido pelos consumidores;

d) propostas seladas: especialmente em compras corporativas, é comum os fornecedores participarem de uma concorrência. Neste caso, a empresa leva em consideração não somente seus custos, mas também as previsões dos lances dos concorrentes.

2.5.3 Promoção

Las Casas (2008) explica que muitos confundem promoção com promoção de vendas, porém o termo refere-se à comunicação. Promove está relacionado à função de informar, persuadir e influenciar a decisão de compra do consumidor. A comunicação de marketing auxilia na construção da marca e da imagem positiva de qualquer organização.

Segundo Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 252) há uma série de decisões que deve ser realizada em relação à comunicação:

a) qual mensagem transmitir: as mensagens mais eficazes apresentam uma mensagem clara e única;

b) quais ferramentas de comunicação usar: há várias ferramentas disponíveis como propaganda, relações públicas, promoção de vendas, vendas pessoais, marketing direto e patrocínio. De acordo com o objetivo com o objetivo da mensagem, cada uma irá funcionar melhor;

c) como transmitir a mensagem: o comunicador precisa traduzir a mensagem em palavras e símbolos eficazes que o destinatário consiga entender e decodificar;

d) qual mídia usar: escolher dentre as mídias disponíveis qual será mais eficaz;

e) quanto gastar em comunicação: é importante pesquisar quais meios são mais impactantes para o público-alvo para que o orçamento não tenha custos desnecessários.

2.5.4 Praça

Os canais de distribuição existem no marketing para facilitar o processo de transferência de produtos e serviços, desde o produtor até o consumidor (LAS CASAS, 2008).

Conforme Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) a principal escolha a ser feita na distribuição é a de vender por meio de intermediários – atacadistas ou varejistas – ou diretamente para os consumidores. A vantagem mais significativa de utilizar intermediários é que eles possuem relacionamento direto com os consumidores. A desvantagem é que ele irá possuir muitos produtos concorrentes em suas prateleiras e pouco incentivo para a sua marca.

3 VAREJO

Kotler e Keller (2006) definem como varejo, as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores. Esses produtos ou serviços podem ser vendidos por diversos canais caracterizados como varejista: loja física, internet, telefone, venda pessoal, entre outros.

Os varejistas são os intermediários que fazem a ligação direta, dentro dos canais de marketing, entre o produto e o consumidor final (BERNARDINO, 2008). Conforme Kotler e Keller (2006) qualquer organização que realize a venda para os consumidores finais, independentemente de ela ser um fabricante, atacadista, ou varejista, está fazendo varejo.

Las Casas (2008, p. 320) cita a definição da *American Marketing Association - AMA*, que define varejo como “uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores”.

Para que a venda seja realizada com sucesso, o intermediário varejista necessita desempenhar várias funções, a serem explicadas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Principais funções de um intermediário

Vendas: promover o produto junto a clientes potenciais.

Compras: comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda.
Seleção: fazer sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais.
Financiamento: oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação: providenciar também recursos para os vendedores ajuda-los a financiar seus negócios.

Armazenamento: proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor.

Distribuição: comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes.

Controle de Qualidade: avaliar a qualidade dos produtos e ajudar em seu melhoramento.

Transportes: movimentação física do produto do produtor ao consumidor.

Informações de marketing: prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preços.

Riscos: absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques, obsolescência de produtos etc.

Fonte: Las Casas (2010)

Conforme Berman e Evans (apud BERNARDINO, 2008, p. 20), além de satisfazer as necessidades dos consumidores, os varejistas possuem três outros objetivos:

- a) atingir um determinado volume de vendas;
- b) atingir um determinado nível de lucratividade;
- c) criar e manter uma imagem.

3.1 Histórico

O comércio existe desde a antiguidade e no império romano já existia vários *shopping centers*. Com o desenvolvimento da estrada ferro, surgiu o comércio por catálogos. Posteriormente, com o desenvolvimento do carro e do congestionamento, o comércio nos bairros e os *shopping centers* ficaram mais populares e no início do século XIX desenvolveram-se as lojas de departamento e as lojas em cadeia. No Brasil, na época da colônia, o comércio era dependente de Portugal. O comércio está em grande parte atrelado à indústria, e necessita de infraestrutura como estradas e meios de transporte, o crescimento do comércio só ocorreu na época da República. Um dos mais importantes comerciantes foi Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá. Fundou bancos, construiu estradas de ferro e patrocinou companhias de iluminação, entre outros feitos. A partir deste período, vários outros varejistas surgiram no Brasil (LAS CASAS, 2010).

Com o início da estabilidade econômica e a globalização nos anos 1990, a concorrência aumentou e a política do varejo passou a priorizar um serviço de qualidade; o que o cliente deseja comprar. Outro fator importante que revolucionou o comércio foi o aparecimento do Código de Defesa do Consumidor, que obrigou os varejistas e fabricantes a custear despesas para atender aos novos requisitos de qualidade.

O varejo brasileiro tende a crescer, porém é necessário buscar soluções nas práticas internacionais para automação e é necessária mudança na pesada carga tributária sob o varejo e uma distribuição de renda mais equânime (BERNARDINO, 2008).

3.2 Tipos de varejo

Há varias de classificar os negócios de varejo; como é a fase de comercialização direta ao consumidor, há várias formas dessa troca ser realizada. O quadro a seguir apresenta alguns tipos de classificação de estabelecimentos varejistas.

Quadro 2 – Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas

<p>1. Por propriedade do estabelecimento</p> <p>a. Lojas independentes.</p> <p>b. Lojas em cadeias ou filiais.</p> <p>c. Lojas de propriedade de fabricantes.</p> <p>d. Cooperativas de consumidores.</p> <p>e. Estabelecimentos de propriedade de fazendeiros.</p> <p>f. Lojas de propriedade da empresa industrial.</p> <p>g. Lojas operadas pelo governo (telefônicas, correios etc.).</p> <p>h. Lojas de utilidade pública.</p> <p>2. Por tipo de negócio (mercadoria negociada)</p> <p>a. Lojas gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lojas de departamentos; • lojas gerais; • lojas de variedades. <p>b. Lojas de uma única linha de mercadoria (móveis, confecções).</p> <p>c. Lojas especializadas (carnes, lingerie, tapetes).</p> <p>3. Por tamanho do estabelecimento</p> <p>a. Por número de empregados.</p> <p>b. Por volume de vendas anuais.</p> <p>4. Pelo grau de integração vertical.</p> <p>a. Não integrada (funções varejistas somente).</p> <p>b. Integrada com funções atacadistas.</p> <p>c. Integrada com fabricação ou outra forma de criação de utilidades.</p> <p>5. Tipo de relação com outras organizações</p> <p>a. Não afiliada</p> <p>b. Voluntariamente afiliada com outros varejistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • cadeia formada por atacadistas; • cadeia formada por varejistas independentes; • franquias. 	<p>6. Por método de contato do consumidor</p> <p>a. Lojista.</p> <p>b. Marketing direto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • venda por catálogo; • anúncios regulares em mídias; • afiliações em clubes de compra. <p>c. Contatos diretos com os consumidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • porta a porta; • entregas regulares nos locais. <p>7. Por tipo de localização</p> <p>a. Urbana:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comércio central; • distrito comercial secundário; • localização de bairro; • <i>shopping centers</i>; • mercado público. <p>b. Cidade pequena:</p> <ul style="list-style-type: none"> • centro; • bairros. <p>c. Lojas rurais.</p> <p>d. Stands à beira de estrada.</p> <p>8. Por tipo de serviços prestados</p> <p>a. Serviços completos.</p> <p>b. Serviços limitados.</p> <p>c. Auto-serviço.</p> <p>9. Forma legal de organização</p> <p>a. Individual.</p> <p>b. Sociedade.</p> <p>c. Empresa de capital limitado.</p> <p>d. Sociedades anônimas.</p> <p>e. Tipos especiais de organizações.</p> <p>10. Por organização administrativa ou técnica operacional</p> <p>a. Indiferenciada.</p> <p>b. Departamentalizada.</p>
--	--

Fonte: Beckmanet *al* (1973 *apud* LAS CASAS, 2010)

Em virtude da sua importância para o sistema varejista, Las Casas (2010, p. 25) elege seis tipos principais de estabelecimentos varejistas.

3.2.1 Lojas de departamentos

Uma loja de departamentos é um modelo de varejo, que oferece uma grande variedade de produtos de diferentes categorias. A configuração da loja como categorias de produtos e tipos de clientes, contendo várias linhas de mercadorias são os fundamentos do conceito de lojas de departamentos.

As lojas de departamento antigas comercializavam roupas para mulheres e a partir daí outros departamentos foram sendo agregados. É caracterizada pela departamentalização e preocupação com a prestação de serviços para os consumidores (LAS CASAS, 2010).

Conforme Bernardino (2008) no Brasil os formatos de loja de departamentos que mais crescem são os linha limitada, que possui menos departamentos, onde predomina a linha de vestuário, calçados e utilidades do lar. O posicionamento normalmente é voltado para mercados de média ou baixa renda e assim, o crédito é fundamental para o sucesso dessas lojas.

3.2.2 Lojas independentes

São as lojas de somente um estabelecimento, é a grande maioria do comércio varejista. Costuma ter capital de origem familiar e caracterizam-se pela simplicidade administrativa. Os proprietários se encarregam das compras e vendas, o que dá agilidade ao processo (BERNARDINO, 2008).

3.2.3 Lojas em cadeia

São lojas, quatro ou mais, que pertencem a um grupo e são administradas em conjunto. A vantagem é a economia em escala por causa das compras em maior quantidade e conseguem atender as necessidades de diversos mercados (LAS CASAS, 2010).

3.2.4 Cooperativas

É o agrupamento de varejistas diferentes. Tem como objetivo unir forças para competir em condições melhores com as grandes empresas. Pode funcionar como uma central de compras, porém podem existir outras iniciativas de interesse comum, como o compartilhamento do marketing, de treinamento do pessoal, da logística etc.; então passará a funcionar como uma central de negócios (BERNARDINO, 2008).

3.2.5 Lojas especializadas

Dedicam-se à venda de produtos específicos, oferecendo grande sortimento de itens e alto nível de serviços. É comum a concentração de lojas especializadas; ruas inteiras destinadas ao mesmo ramo (BERNARDINO, 2008).

3.3 Varejo de supermercados

Kotler e Keller (2006) afirmam que um supermercado é constituído de operações de autosserviço com baixo custo, pequena margem de lucro, grande volume e porte, visando atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.

O supermercado atualmente é um elemento que está presente em qualquer cidade brasileira e está completamente inserido no modo de vida dos consumidores. Bernardino (2008) divide a categoria em:

a) supermercados compactos: possuem área de 300 a 700m², opera com 4 mil SKUs e normalmente possui de dois a seis check-outs. Os supermercados tradicionais oferecem um mix de produtos voltado à atender o dia-a-dia do cliente e geralmente são empresas familiares, localizadas nos mais bairros mais afastados dos centros;

b) supermercados convencionais: costumam ter área de 700 a 2.500m², comercializam aproximadamente 2.500 SKUs, possuem de 7 a 20 check-outs e oferecem principalmente itens alimentares e boa variedade de produtos. O foco dos supermercados convencionais pode ser em preço, atendimento ou variedade; uma mesma loja pode ter lojas com características diferentes para atender diferentes públicos;

c) superlojas: possuem maior porte, com área de 3 mil a 5 mil m², operam com cerca de 14 mil SKU e o número de check-outs varia de 25 a 36. As vendas alimentares representam cerca de 12%; seu mix de produtos engloba a área de bazar. Embora tenha uma grande área de vendas, não é um hipermercado, pois não comercializa eletroeletrônicos.

d) hipermercados: conforme Las Casas (2008) são uma combinação de loja de descontos com supermercados – possuem alto giro e uma margem baixa. Ocupam enormes áreas horizontais, acima de 7 mil², e comercializam até 60 mil SKUs, entre produtos alimentícios e não-alimentícios. Possuem o conceito de “compras numa única parada”; visa atender à maioria das necessidades de compra dos consumidores.

Todos os gêneros citados são encontrados em grande quantidade por todo o país, o que gera uma grande concorrência e competitividade e números gigantescos de faturamento para o setor. Em dados divulgados por a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (<http://www.abrasnet.com.br/>) o setor supermercadista registrou faturamento de R\$ 272,2 bilhões em 2013, um crescimento real de 5,5% na comparação com 2012, e atingiu 5,6% do PIB. O setor supermercadista continua crescendo, tanto para as grandes, médias e pequenas empresas, que estão cada vez mais estruturadas e sintonizadas com o consumidor.

3.4 Estratégia de marketing no varejo de supermercados

Daud e Rabello (2007, p. 35) afirmam que “o preço não é tudo e os consumidores não compram apenas produtos”. Eles estão dispostos a pagar mais por vantagens adicionais decorrentes da prestação de serviços. Os varejistas de sucesso superam as expectativas dos clientes utilizando uma das quatro possibilidades.

a) melhorando o produto: exceto os que oferecem algum produto próprio (ex.: restaurantes, marcas próprias), normalmente os varejistas não podem influir nesta variável. Porém podem melhorar a comercialização;

b) reduzir o custo monetário: exige que o varejista adquira os produtos por preço inferior ao de seus concorrentes e os revenda em grande quantidade;

c) adicionar serviços: é a prática mais utilizada no varejo. Implica em melhorar a experiência de compra do cliente, o que gera um sentimento de confiança na organização;

d) melhorar a imagem da marca da loja: uma boa imagem da marca pode ser o fator decisivo para o cliente. A marca, por ser a essência da organização, encurta o processo de seleção sobre qual estabelecimento o cliente irá se dirigir.

Segundo Cobra (2009), as ações dos varejistas devem ser baseadas sob cinco pilares:

- a) resolva o problema de seus clientes;
- b) trate seus clientes com respeito;
- c) conecte-se com as emoções de seus clientes;
- d) estabeleça preços agradáveis (não necessariamente preços baixos);
- e) poupe tempo de seu cliente.

Sobre as ferramentas de marketing que um varejista pode utilizar Cobra (2009, p. 260), aponta as mais importantes:

- a) composto de produto: a loja precisa ter amplitude e variedade de linha para evitar perder vendas;
- b) composto de serviços: as instalações devem ser acolhedoras e convenientes;
- c) composto de localização: local de fácil acesso para o mercado alvo;
- d) composto promocional: os esforços de propaganda e promoção devem estimular as vendas e garantir a satisfação do cliente;
- e) composto de preço: a política de preços deve ser atraente e a concessão de crédito ágil;
- f) organização e *layout*: o arranjo físico deve facilitar o tráfego na loja;
- g) otimização da abordagem em *software*: o varejo deve utilizar a tecnologia para melhorar o seu desempenho em todos os setores.

Em suas estratégias, o supermercado aparece com uma vitrine para as marcas, sejam elas marcas de fabricantes ou marcas próprias. Assim, é importante apresentar o conceito de marcas, suas relações com os produtos e suas estratégias, pois esses são elementos de constante presença no ambiente varejista dos supermercados.

4 MARCAS

A palavra *brand* (marca, em inglês) é derivada do nórdico *brandr*, que significa ‘queimar’; as marcas a fogo eram a forma usada pelos proprietários de gado para marcar e identificar suas marcas (KELLER; MACHADO, 2006).

Não se sabe ao certo quando a primeira marca surgiu, porém há evidências de que já na Idade Antiga eram colocados nomes em mercadorias, como armas e artigos para animais, para identificar o fabricante dos produtos. Em achados datados de 1300 a.C. verificou-se que os escultores assinavam suas esculturas para identificá-los. Percebe-se que as marcas já eram usadas tanto como proteção ao consumidor e ao produtor quanto como indicação de valor de um produto (SERRALVO; YAMAGUTI, 2008).

Quando as cidades cresceram, surgiram as primeiras lojas varejistas. E, na mesma época, surgiram as guildas, que eram associações de classe de artesões ou comerciários e tinham como objetivo supervisionar a quantidade e a qualidade das mercadorias produzidas. Era importante para identificar os produtores responsáveis por mercadoria de menor qualidade e para os consumidores identificarem a origem da mercadoria. Como a produção distanciou-se do consumidor final, as marcas ganharam importância como forma de identificação da origem da mercadoria, passando uma garantia de confiabilidade e de qualidade do produto (SERRALVO; YAMAGUTI, 2008).

A utilização das marcas como instrumento de marketing ocorreu a partir da Revolução Industrial. Com a produção em massa e o desenvolvimento das ferrovias no início do século XIX, as marcas ficaram mais relevantes, pois como havia uma uniformidade em relação à manufatura, era necessário criar uma diferença baseada na imagem. Conforme Souza (1993) os fabricantes, atacadistas e varejistas passaram a escolher marcas originais e fáceis de lembrar. Hoje quase tudo é vendido com marca; até frutas possuem carimbo do produtor ou distribuidor.

4.1. Conceito de marcas

Conforme a *American Marketing Association* “marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um

fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência” (*apud* SERRALVO; YAMAGUTI, 2008, p. 24).

Tecnicamente falando, sempre que fosse criado um novo nome, logotipo ou símbolo para um novo produto, é criado cria uma marca. Porém a marca é muito mais do que isso, uma boa marca deve criar certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado (KELLER; MACHADO, 2006). As marcas são uma promessa criada na mente dos consumidores; quando esta promessa não é cumprida, a credibilidade e o valor da marca diminuem.

Conforme Souza (1993) as marcas buscam criar um reconhecimento e uma identificação única na mente do consumidor, sintetizando todas as características de um produto para criar uma imagem na mente do consumidor.

Segundo Tavares (1998) as marcas são os principais recursos utilizados para combater às commodities. Se não existirem marcas fortes, os consumidores irão perceber os produtos como semelhantes. Assim, o principal objetivo da marca é distinguir o produto, criando uma fácil identificação e preferência.

Os consumidores conhecem as marcas através de experiências anteriores com o produto e do produto de marketing do produto e descobrem quais delas melhor satisfazem as suas necessidades. Assim, a marca tem o papel importante de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos. Para as empresas, oferece proteção jurídica em relação aos recursos ou aspectos exclusivos do produto (KOTLER; KELLER, 2006). Os diferentes papéis que as marcas exercem estão resumidos no quadro abaixo:

Quadro 3 – Papéis que as marcas desempenham

Consumidores	Fabricantes
Identificação da origem do produto	Identificação para simplificar rastreamento
Atribuição de responsabilidade ao fabricante	Proteção legal para aspectos exclusivos
Redução de riscos	Indicativo de qualidade para consumidores
Simplificação do custo de busca	Meio para criar associações exclusivas
Vinculo com o fabricante do produto	Fonte de vantagem competitiva
Elementos simbólicos	Ativo para retornos financeiros
Indicativo de qualidade	

Fonte: Keller e Machado (2006)

4.2 Estratégias de marcas

Depois de selecionar os segmentos que serão atendidos, o mix de produto que será produzido, cada empresa, de acordo com os seus objetivos e posição competitiva, irá adotar uma ou mais estratégias de marcas, buscando as que mais combinam com as suas necessidades e de seu público-alvo.

Neste contexto, é possível identificar pelo menos três principais estratégias de marcas: marca individual, marca guarda-chuva e extensão de marcas.

4.2.1 Estratégia de marcas múltiplas

Também chamada de marca individual por alguns autores. Uma empresa adota a estratégia de marcas múltiplas, ela tem como objetivo fazer de cada um de seus produtos uma marca única com alto poder competitivo. Conforme Kotler e Keller (2006) a principal vantagem desta estratégia é que a empresa não vincula sua reputação à do produto; caso o produto seja um fracasso ou percebido como de qualidade inferior não irá causar prejuízo à identidade da organização. Keller e Machado (2006) ressaltam como principal vantagem de uma marca individual é que a marca, todos os seus elementos e sua estratégia serão elaborados para atingir um determinado mercado-alvo.

Segundo Serralvo e Yamaguti (2008), esta estratégia é preferida por empresas que fabricam produtos de categorias muito distintas (sabão em pó e alimentos) e/ou com produtos para públicos diferentes (linhas de qualidade diferentes dentro da mesma classe de produto).

Conforme Souza (1993) as principais desvantagens da estratégia de marcas múltiplas são:

- a) maiores despesas em pesquisa de mercado, registro de marcas e promoção;
- b) pouco proveito da reputação construída, começando de novo a cada lançamento;
- c) um posicionamento equivocado pode resultar na canibalização de produtos.

As empresas ao adotarem uma estratégia de marcas múltiplas, tem muitas vezes o proposito de atender a diferentes segmentos no mercado.

4.2.2 Marca guarda-chuva

Também chamada de marca mãe. É caracterizada pelo emprego de um mesmo nome para todos os produtos em uma ou mais linhas; assim os produtos novos estão protegidos sob o mesmo guarda-chuva (SERRALVO; YAMAGUTI, 2008). É geralmente adotada por empresas que possuem produtos de qualidade e preço similares.

As vantagens são o baixo custo de desenvolvimento e promoção da marca e as vendas de um produto novo, quando associado ao nome da marca forte, poderão ser altas desde o início (KOTLER; KELLER, 2006). Conforme Souza (1993, p. 19) as principais desvantagens são:

- a) um problema em um determinado produto irá ameaçar todos os outros;
- b) caso seja introduzido um produto de qualidade inferior, irá corroer o prestígio dos produtos já estabelecidos.

Conforme Souza (1993, p. 19) as marcas guarda-chuva podem seguir três estratégias:

- a) uma única marca guarda-chuva para muitas linhas;
- b) uma marca guarda-chuva por linha de produto: a empresa adota mais de uma marca guarda-chuva com um posicionamento diferente entre elas. É mais flexível e permite que a empresa trabalhe com faixas de preço e/ou qualidades diferentes e categorias de produtos não relacionadas;
- c) duplo guarda-chuva: a empresa possuindo um nome muito expressivo no mercado acrescenta sua marca às marcas próprias guarda-chuva que criaram.

4.2.3 Extensão de marcas

O lançamento de novos produtos é natural ao crescimento de qualquer empresa. Eles representam o esforço da empresa em aumentar a sua base de consumidores, conquistarem novos canais, aumentar a sinergia entre os produtos existentes e conter o avanço da concorrência (TAVARES, 1998). Segundo Keller e Machado (2006, p. 242) quando uma empresa irá introduzir um novo produto no mercado, ela possui três alternativas para nomeá-lo:

- a) desenvolver uma nova marca;
- b) utilizar uma de suas marcas existentes;
- c) combinar uma nova marca com uma marca existente.

Conforme Souza (1993) extensão de marca é quando a empresa escolhe utilizar uma marca mãe para lançaram novo produto. A extensão de marca pode ser classificada em duas categorias gerais:

- a) extensão de linha: a marca mãe será usada para estabelecer um novo produto em uma categoria em que a marca já atua;
- b) extensão de categoria: irá entrar em uma categoria de produto diferente das quais a marca mãe está atuando.

Kotler e Keller (2006, p. 292) citam as principais vantagens das extensões de marca como:

- a) aumentam as chances de sucesso do novo produto: os consumidores criam expectativas positivas baseadas na marca mãe e reduzem os riscos. Reduz os custos da campanha de lançamento e produto já chega com aceitação dos lojistas, devido à demanda esperada pela expectativa;
- b) proporcionam feedback positivo à marca mãe a à empresa: podem ajudar a melhorar as percepções do consumidor quando à credibilidade e aos valores da empresa por trás da extensão. Também são capazes de renovar o interesse por uma marca e abre caminho para novas extensões.

Apesar das vantagens apontadas, o efeito pode ter resultado contrário e as desvantagens podem ser inúmeras (KELLER; MACHADO, 2006, p. 251):

- a) confundir os consumidores: com várias extensões de linha, o consumidor pode ficar confuso sobre qual seria a versão do produto adequada para ele;
- b) resistência do varejista: com muitas marcas aumentando o número de produtos, é impossível para um varejista oferecer todas as variedades de todas as marcas diferentes;
- c) diluição da marca: os consumidores deixam de associar a marca a um produto ou um grupo de produtos específicos e passa a lhe dar menos importância

d) fracasso da extensão: durante o processo também prejudique a imagem da marca mãe;

e) canibalizar a marca mãe: em vez de conquistar novos consumidores, os clientes atuais podem trocar de produtos e reduzir as vendas da marca mãe;

f) desperdiçar a oportunidade de criar uma nova marca: a empresa perde a chance de criar uma nova marca com uma imagem própria e maior flexibilidade.

Além dessas estratégias, que são as mais comuns, existem outras estratégias que podem ser adotadas pelas empresas. Algumas delas serão apresentadas a seguir.

4.2.4 Co-branding

Co-branding ou co-paternidade é união entre empresas distintas e com marcas famosas para lançamento de um produto. Esta é uma prática recente e voltada para promoções. As duas marcas dividem as responsabilidades e custos com o objetivo de através da combinação criar um ponto de diferenciação (SOUZA, 1993).

4.2.5 Poda

Esta estratégia consiste na retirada de algumas marcas do portfólio de produtos da empresa. Pode ser causada por vários motivos: falha de gerenciamento da marca, decisão judicial ou por um alinhamento de estratégia da organização, diminuindo seu composto para focar seus esforços em outros produtos (SERRALVO; YAMAGUTI, 2008).

4.2.6 Trading-up e trading-down

Trading-up é quando uma empresa lança um novo produto ou marca TOP, com o conceito de valorização por cima para a empresa concorrer em um faixa mais nobre do mercado. *Trading-down* é o inverso; uma empresa lança uma linha de produtos popular, visando uma faixa mais baixa do mercado. A marca nova é usada para não comprometer a imagem da marca tradicional (COBRA, 1997).

4.3 Portfólio de marcas

Segundo Keller e Machado (2006) muitas empresas adotam marcas múltiplas em uma determinada categoria e o principal motivo é atingir vários segmentos de mercado, que podem ser definidos por preço, canais de distribuição, regiões etc. Outras razões são:

- a) aumentar a presença no mercado e a dependência dos intermediários;
- b) atrair clientes que buscam variedade;
- c) aumentar a concorrência interna dentro da empresa;
- d) aproveitar economias de escala em propaganda, vendas, merchandising e distribuição física.

O portfólio de marcas é o conjunto de todas as marcas e linhas de marca que uma determinada empresa oferece ao mercado. Este portfólio tem como objetivo maximizar o valor da marca em combinação com todas as outras marcas do portfólio (KELLER, 2006, p. 212).

Kotler e Keller (2006) afirmam que o princípio básico para a criação de um portfólio de marcas é a maximização da abrangência de mercado, não ignorando nenhum cliente potencial e minimização da sobreposição de marcas, para que não ocorra concorrência entre elas. Cada marca deve ser diferenciada e atraente para um determinado segmento grande o suficiente para justificar sua existência.

Aaker (2007, p. 27) lista cinco razões pelas quais o gerenciamento do portfólio de marcas é importante:

- a) um portfólio no qual cada marca está bem definida cria sinergias competitivas decisivas, cada marca deve possuir um papel bem definido e apoiar uma á outra;
- b) assegurar que novas marcas tenham os recursos necessários para serem bem-sucedidas;
- c) possibilitar que as organizações abordem desafios competitivos ao ajustar estratégias;
- d) o portfólio de marcas funciona uma ferramenta para possibilitar o crescimento, através de novos produtos, novos mercados etc.;

e) uma oferta pode se tornar muito complexa, confundindo clientes e até mesmo colaboradores, o portfólio ajuda a ganhar foco e clareza.

Kotler e Keller (2006, p. 296) listam os diferentes papéis que uma marca pode desempenhar dentro de um portfólio:

a) marcas de flanco: as também chamadas marcas de combate são posicionadas em relação às marcas dos concorrentes de forma que as marcas mais lucrativas mantenham o posicionamento desejado. Elas não devem ser tão atraentes que possam roubar vendas de suas marcas de referência nem ser desenvolvidas tão inferiores que possam afetar negativamente outras marcas;

b) vacas leiteiras: registram declínio nas vendas, mas são mantidas por manterem sua lucratividade sem praticamente nenhum suporte de marketing. Como não há garantia que a retirada do mercado destas marcas iria levar os clientes para outra marca da empresa, é mais lucrativo conservar a marca atual;

c) marcas de entrada: o objetivo destas marcas é atrair cliente através de preço mais baixo para que posteriormente o cliente passe a consumir uma marca de preço mais alto;

d) marcas de prestígio: o objetivo desta marca é agregar prestígio e credibilidade a toda carteira de marcas.

4.4 Marcas próprias

Segundo definição da ABMAPRO - Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (<http://www.abmapro.org.br/>) 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. Souza (1993) define marca própria como aquela possuída ou utilizada sob licenciamento exclusivo por uma empresa varejista ou uma associação delas.

4.4.1 Histórico

As marcas próprias não são um fenômeno recente. Iniciaram-se nos EUA no século XVIII nos comércios locais, com um conceito de qualidade por um preço justo, conquistando a confiança dos consumidores. No início do século XX, as marcas de fabricante se

multiplicaram e ganharam força com os meios de comunicação em massa e as marcas próprias passaram a ser consideradas como de preço e qualidade inferiores (SOUZA, 1993).

Porém na década de 70, a concentração do varejo deu mais poder ao mesmo e, aliada a uma das maiores crises econômicas globais, estimulou a volta das marcas próprias. Nesta época, as marcas próprias existentes concentravam-se especialmente nas linhas de produtos mais básicas e principalmente nos varejistas de âmbito nacional que permitiam grande volume de negócios (SOUZA, 1993). No início dos anos 1980 as lojas especializadas lançaram suas primeiras marcas próprias e nos anos 1990 houve uma série de fatores que influenciaram as atitudes dos varejistas e consumidores em relação às marcas próprias:

- a) grande duplicidade de marcas de fabricante, especialmente entre concorrentes diretos, o que resultou na homogeneização da oferta;
- b) frequência das promoções baseadas exclusivamente no preço, que reduzem as margens do varejo na venda das marcas de fabricantes;
- c) maior concentração de vendas entre poucos varejistas, que ficaram mais maduros e fortes e estavam mais bem preparados para desenvolver programas de marcas próprias;
- d) consumidor mais sofisticado, esclarecido e exigente, que não considera mais a marca o atributo mais importante do produto;
- e) maior orientação para marketing por parte dos varejistas, que em um ambiente competitivo, não querem se limitar a ser um intermediário;
- f) domínio estratégico da informação que resulta da proximidade e contato frequente com o consumidor.

Conforme Souza (1993, p. 56) as marcas próprias tornaram-se uma opção estratégica para as empresas varejistas pelos determinados motivos:

- a) possibilidade de oferta diferenciada e exclusiva;
- b) diferenciação não necessariamente baseada em preço, o que melhora as margens do varejo;
- c) custo inferior, o que permite preços mais baixos em relação às marcas de fabricantes equivalentes;

d) utilização do contato com o consumidor para compreensão e satisfação das necessidades do seu público-alvo.

4.4.2 Marcas próprias no Brasil

A ABMAPRO (<http://www.abmapro.org.br/>) divide as marcas próprias no Brasil em quatro gerações:

a) 1ª geração das marcas próprias: nos anos 70 não possuíam marca e eram comercializados pelo nome da categoria, sem qualquer diferenciação e preocupação com qualidade. Eram commodities e o seu principal diferencial era o preço baixo;

b) 2ª geração das marcas próprias: na década de 80, os varejistas e atacadistas começaram a estampar marca nos produtos, criando uma linha capaz de competir com as tradicionais, com produtos que começavam a ganhar identidade;

c) 3ª geração das marcas próprias: na década de 90 chegou ao Brasil novas bandeiras do varejo mundial, o que acarretou no desenvolvimento da marca própria como uma nova forma de diferenciação e competição do varejo, aumentando os investimentos em qualidade.

d) 4ª geração das marcas próprias: também chamada de geração valor, nasceu no início do século XXI e tem como foco agregar novos conceitos ao produto ou serviço, que estejam claros para o consumidor e o preço não é mais o principal atributo.

As marcas próprias no Brasil atingem números expressivos e conseguem comunicar uma imagem de valor ao cliente. Hoje o Brasil possui 64.242 itens de marcas próprias, apresentando 4,9% de participação em valor no mercado (ACNIELSEN, 2011). No 1º semestre de 2011, as Marcas Próprias atingiram mais de 22,4 milhões de lares, o que representa 53,2% dos lares brasileiros; concentrando-se nas compras de nível socioeconômico alto e em lares com donas de casa mais maduras.

Figura 4 – Faturamento em bilhão e índice de crescimento da marca própria



Fonte: ACNIELSEN (2014)

4.4.3 Tipos e estratégias de marca própria

Em sua origem, grande parte das marcas próprias foi desenvolvida como alternativa de menor valor para a marca de fabricantes. Porém cada vez mais os varejistas se esforçam para posicionar suas marcas próprias como as principais no seu mix de mercadorias. O valor continua sendo um fator importante para o confronto da marca própria com a marca de fabricante, porém nem sempre os seus preços são os mais baixos da categoria e há marcas próprias em várias faixas de preço (SOUZA, 1993).

Conforme Kumar e Steenkamp (2008) os consumidores querem marcas para ter a garantia de qualidade e a satisfação emocional, por isso que os produtos sem marcas são menos atraentes. Porém as marcas de loja hoje possuem posicionamento e imagem expressiva. Os consumidores hoje buscam compras inteligentes, em que conseguem aliar qualidade e baixo preço, e as marcas próprias oferecem este composto. Os consumidores de marca próprias são vistos como compradores criteriosos, que não são influenciados pela propaganda e se orgulham de sua capacidade de tomar decisão.

Kumar e Steenkamp (2008, p. 21) apresentam quatro propostas de marcas próprias para o varejo e serão explicadas a seguir.

4.4.3.1 Marcas genéricas

A maioria dos varejistas que decidem explorar o caminho da marca própria começa com marcas genéricas. Historicamente eram produtos com o preço mais baixo possível e de qualidade inferior. Porém com a concorrência entre os fabricantes e os descontos cada vez mais agressivos, os varejistas foram obrigados a desenvolver uma marca própria que fosse capaz de competir com o menor preço de um produto disponível na loja. Os genéricos ajudam o varejista a atender clientes sensíveis a preço e por isto não gera sempre uma lucratividade alta ou canibalizar marcas próprias com preços mais altos. Porém, os varejistas acreditam que os clientes que comprem os produtos genéricos, também irão comprar não genéricos, que apresentem margem mais alta, tornando a venda cruzada bastante lucrativa (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

4.4.3.2 Marcas de loja de imitação

Os varejistas analisam o produto de uma marca líder e o recriam através da engenharia inversa. Há pouca despesa para os varejistas, que não precisará investir muito em pesquisa e desenvolvimento e também no marketing para promover o “novo” produto. Lançar um novo produto é arriscado, mas como a empresa só irá trabalhar com produtos que já deram certo, os riscos irão diminuir. A diferença de preço que será gerada através desta economia deve ser apresentada ao cliente através de comparações de preço nas prateleiras e propagandas (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

4.4.3.3 Marcas de loja premium

Muitos varejistas perceberam que para o consumidor comprar sua marca própria é preciso diferenciá-la das marcas próprias dos outros varejistas. Como a única coisa que diferencia uma marca própria de um varejista de outro, eles passaram a investir em marcas de loja *premium*. As marcas de loja *premium* são superiores em preço e qualidade às marcas tradicionais de imitação; em relação às marcas de fábrica, elas ainda possuem preço mais baixo, porém são anunciadas como tendo qualidade superior. Existem dois tipos de marcas de loja *premium*: a marcas de loja *premium-lite* e a marca de loja *preço-premium* (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

As marcas de loja *premium-lite* começam imitando o padrão das principais marcas de fábricas porém o varejista tem como objetivo fazer um produto superior mas com um preço mais baixo. É a grande ambição dos varejistas: conseguir desenvolver um produto que os clientes percebam como de melhor desempenho do que as marcas fabricantes (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

As marcas de loja preço-*premium* apresentam maior qualidade e maior preço que as marcas de fábrica, têm como objetivo tornarem-se referência e preferência na categoria, entregando um valor adicional real. Uma marca própria *premium* deve oferecer alta qualidade e apresentar produtos exclusivos. Isto requer que os varejistas façam parcerias com os melhores fabricantes disponíveis, o que necessita de um relacionamento baseado em confiança e compromisso. Criar uma marca de loja *premium* deve ser uma ideia amadurecida pois irá exigir uma grande estratégia para dar certo, com grandes investimentos em desenvolvimento e marketing (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

Marcas *premium*, quando fidelizam o cliente, têm a capacidade de elevar a imagem de toda a oferta de marcas próprias de um varejista. Porém, quando mais aprimoradas as marcas próprias ficam, mais elas perdem as características de baixos custos e riscos; exigem cada vez mais investimento e os novos produtos, que não são cópias de grandes sucessos, podem fracassar (KUMAR; STEENKAMP, 2008, p. 46).

4.4.3.4 Marcas próprias inovadoras de valor

O objetivo dos varejistas que adotam a estratégia de marcas inovadoras de valor é oferecer produtos de alta qualidade a preços extremamente baixos. A empresa consegue atingir este objetivo focando estritamente no essencial e eliminando todos os supérfluos. Estas empresas buscam reduzir ao máximo seus custos, empurrando todos os custos de produção e processos para baixo; muitas das funções de compra são transferidas para o consumidor (KUMAR; STEENKAMP, 2008).

4.5 Marcas próprias em supermercados

Conforme Bernardino (2008) as marcas próprias são hoje uma importante estratégia de negócios para os supermercados brasileiros. Encontra-se no país desde pequenos e médios

supermercados que trabalham com produtos genéricos, quanto grandes supermercados que investem cada vez mais em inovação e entregar de valor superior para o cliente.

Para definir sua estratégia, o varejo deve considerar um grupo de variáveis, que inclui os tipos de mercadorias e serviços oferecidos, preço dos produtos, divulgação e ações promocionais, desenho e formato de loja, arranjo físico das mercadorias, funcionários para auxiliar os consumidores e a conveniência da localização da loja, para atender as necessidades de seus segmentos-alvo. Normalmente, a diferenciação dos varejos é realizada através de oferta de produtos e serviços únicos ou com novos formatos, porém o formato pode ser copiado e, geralmente, os fornecedores são os mesmos. Assim, as marcas próprias são uma forma de o varejo conseguir estabelecer seu posicionamento. Embora a preocupação com estratégias de marcas próprias no Brasil seja recente, ela representa hoje para os supermercados um dos principais pontos em sua estratégia, impactando diretamente suas decisões de posicionamento (VALERIA; SILVA; PIATO, 2013).

No estudo de caso a seguir serão analisadas diferentes estratégias de marketing adotadas por três redes de supermercados.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 Metodologia

Conforme a metodologia abordada na introdução, o estudo de caso foi construído com o objetivo de solucionar questões específicas elaboradas no projeto de pesquisa, respondendo, essencialmente, ao objetivo central do estudo: analisar as estratégias utilizadas nas marcas próprias nos supermercados.

5.2 Pão de Açúcar

O Pão de Açúcar teve sua origem em 1948, quando Valentim dos Santos Diniz inaugurou a primeira Doceira Pão de Açúcar em São Paulo. Em 1959, foi inaugurada a primeira loja de supermercado da empresa, que era ao lado da doceira e em 1966 abriu o primeiro supermercado dentro de um *shopping center* no Brasil e também o primeiro supermercado 24 horas do país.

Na década de 70, Abílio Diniz, filho de Valentim, diversificou os negócios e tornou o grupo um dos maiores conglomerados do Brasil. Em 1989 foi inaugurada a marca extra, com o conceito de uma nova geração de hipermercados.

Após uma enorme crise no final da década de 80, adotou um novo posicionamento mercadológico, fechando as lojas não lucrativas. O Pão de Açúcar passou a investir em uma relação de fidelidade com o consumidor, buscando sempre a melhor experiência. Foi pioneiro no formato de vendas *delivery* e no lançamento dos cartões de relacionamento. Hoje pertence ao Grupo Casino, um dos líderes mundiais no varejo de alimentos. Maior empresa de varejo da América Latina, com mais de 2008 pontos de venda, é o maior empregador privado do Brasil, com mais de 157 mil colaboradores, além de uma infraestrutura logística formada por 54 centros de distribuição localizados em 14 Estados. A estrutura de negócio do GPA está dividida em cinco Unidades de Negócios:

- a) Multivarejo: da qual fazem parte as bandeiras Extra e Pão de Açúcar e seus respectivos formatos e canais;
- b) Via Varejo: com a Casas Bahia e o Pontofrio;

c) Nova Pontocom: opera no comércio eletrônico por meio da operação dos sites das bandeiras Extra, Casas Bahia, Pontofrio, Barateiro, Partiu Viagens e e-Hub;

d) Assaí Atacadista: um dos mais tradicionais atacadistas do país atende desde pequenos comerciantes até o público final;

e) GPA Malls: responsável pela gestão de seus ativos imobiliários e projetos de expansão, negociação e implantação de novas lojas.

Em 2013 o GPA apresentou lucro de R\$ 1,396 bilhão e a receita chegou a R\$ 57,730 bilhões, com uma expansão de 13,7% em relação ao ano anterior.

5.2.1 Marcas próprias no Pão de Açúcar

O GPA também foi pioneiro no país no lançamento de marcas próprias no país. O primeiro produto com marca própria foi o detergente biodegradável em pó ALV em 1971 e o principal atrativo dos primeiros produtos eram o preço baixo, porém não eram famosos por um alto padrão de qualidade. Já em 1984 inaugurou um laboratório de qualidade específico para as suas marcas próprias. Nos anos 90, também passou a investir em pesquisas juntos aos consumidores sobre a qualidade e quais produtos deveriam ser lançados.

Conforme Rojo (1998) um fator que fez com que os supermercados se preocupassem mais com a qualidade foi o maior grau de exigência do consumidor a partir do início dos anos 90 com o Código de Defesa do Consumidor. O consumidor tornou-se bem mais crítico, seletivo e ciente de seus direitos. Antes aceitava a justificativa do preço baixo para não receber a melhor qualidade, porém passou a exigir que preço e qualidade caminhassem juntos nos produtos consumidos.

Até o início do século XXI, as marcas próprias comercializadas nas lojas tinham como o grande diferencial o preço, custando entre 20 e 40% menos que a concorrência. Porém em 2000 iniciou-se um plano de restauração das marcas próprias e no mesmo ano, o grupo passou a comercializar com exclusividade os produtos da marca Good Light, criada por Lucília Diniz, que não tinha como objetivo concorrer por meio de preços baixos; a marca se diferenciava apresentando um programa de alimentação saudável e com poucas calorias. Mais tarde, seria substituída pela marca Taeq.

Outro resultado da reestruturação foi em 2002, o início das venda da linha Pão de Açúcar com produtos que iam do arroz e feijão até itens mais sofisticados; comparados com a concorrência os produtos eram 10 a 15% mais baratos. Tinham o objetivo de fidelizar o cliente, criar um diferencial competitivo e ganhar lucratividade. Negava-se o desejo de competir com as marcas líderes, porém a rede ganhava em flexibilidade perante os constantes reajustes dos fabricantes.

Segundo Kumar e Steenkamp (2008, p. 4) as marcas próprias são uma forma dos varejistas possuírem o destino nas próprias mãos; de simples intermediário passa a ser seu próprio fornecedor, obtendo alta margem de lucro, transmitindo um diferencial para o consumidor, em um mercado que tende a ser padronizado, e aumentando o fluxo na loja. Uma marca própria que é bem aceita pelo cliente aumenta a circulação na loja, pois aquela marca só será encontrada nas lojas da rede.

As três marcas que serão apresentadas a seguir são as principais marcas próprias ou exclusivas atualmente comercializadas no Pão de Açúcar.

5.2.1.1 Taeq

A Taeq foi criada em 2006 e seu nome resulta da união de duas palavras de origem oriental: TAO (equilíbrio) + EKI (energia vital). Assim, a marca Taeq expressa o conceito de vida em equilíbrio e oferece uma grande variedade de produtos para quem busca uma alimentação balanceada e saudável.

Uma das premissas em que se apoiam os estudos de comportamento do consumidor é que “as pessoas frequentemente compram produtos não pelo que eles fazem, e sim, pelo que significam” (SOLOMON, 2008). Os papéis que os produtos representam em nossas vidas vão além de suas funcionalidades; ao consumir determinado produto pode-se também estar fazendo uma afirmação sobre o seu estilo de vida e sobre o tipo de pessoa que você é ou gostaria de ser.

Uma das partes mais expressivas sobre o estilo de vida de uma pessoa são os produtos alimentares que ela consome. Nossas preferências alimentares dizem muito sobre quem somos. Muitas preferências se devem a gostos e tradições, mas atualmente em muitos

casos as preferências são relacionadas a atenção a saúde (SOLOMON, 2008, p. 240). Conforme o estudo "As dez tendências globais de consumo para 2014" da consultoria Euromonitor, especializada em pesquisas de mercado, os consumidores tem cada vez mais consciência de que uma alimentação saudável estende a expectativa de vida e pode melhorar a qualidade do dia a dia. O grupo já tinha apostado em produtos saudáveis com a marca GoodLigth, que fez grande sucesso nas gondolas, e decidiu investir em uma marca própria no mesmo ramo, porém mais amplo.

Após alguns anos do início da marca, a linha atuava em cinco segmentos, sendo eles: nutrição, orgânico, casa, esporte e beleza. Chegou a ter pontos exclusivos dentro das lojas para a venda de roupas e o lançamento de uma bicicleta. Em 2013, após uma longa pesquisa com consumidores e profissionais de saúde, a marca passou por um reposicionamento no mercado. Como ficou constatado que a relevância da marca era bem maior no segmento de alimentação saudável, foi ajustado o portfólio para manter o foco nestes produtos para oferecer um mix de produtos mais completo e adequado para seu público-alvo.

Morse (1988, p. 20) a pesquisa de marketing é geralmente utilizada para avaliar melhor os pontos de vista em relação aos produtos. Do ponto de vista estratégico, a pesquisa deve responder qual deve ser o futuro do produto. Com a pesquisa, o grupo percebeu que tinha se diversificado demais a partir da ideia central de "vida saudável" e optou por retirar-se dos mercados onde não tinha grande participação e concentrar os seus esforços no negócio central, visando aumentar a sua força nas linhas de alimentos, em especial a de orgânicos e itens frescos.

Também passou por alteração da logomarca e das embalagens de todos os produtos da linha, aproximadamente 600 e mudou o slogan de "Vida em equilíbrio" por "Conquiste sua vida", propondo que o consumidor seja responsável pela mudança em seu comportamento.

Figura 5 – Mudança de logo Taeq



Fonte: Site do GPA (2014)

É importante notar que na nova logo o símbolo do Pão de Açúcar mudou para o símbolo que representa uma pessoa. A marca do Grupo Pão de Açúcar continua presente no lado da embalagem de todos os produtos, transmitindo garantia e exclusividade.

O reposicionamento contou com uma grande campanha de comunicação, inclusive um comercial para a televisão.

A marca TAEQ encaixa-se no que Kumar e Steenkamp (2008, p. 35) definem como marcas de loja “preço-premium”, pois oferece qualidade e também preço superior ou igual aos concorrentes de fábrica. A marca “trabalha” como uma loja de fábrica investindo cerca de R\$ 10 milhões anualmente em desenvolvimento de produtos, comunicação e pesquisas, buscando diferenciação por qualidade e fidelidade. Todos os produtos desenvolvidos são antes testados com os consumidores através de testes sensoriais e são lançados quando posicionados acima da marca considerando referência e em linha com as marcas líderes de cada segmento. Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 393) afirma que uma empresa que deseja diferenciar-se por qualidade deve possuir uma excelente imagem e reputação da marca, buscando ser o referencial no segmento. Requer sistemas de controle, que garantam a avaliação de qualidade em cada passo do processo e constantes pesquisas, porque o que é qualidade é definido pelo consumidor.

A marca também explora o conceito de logística reversa, através da Embalagem Verde TAEQ, que é produzida a partir do material coletado nas estações de reciclagem do Grupo Pão de Açúcar. O Ciclo Verde TAEQ iniciou em 2009, envolvendo toda sua cadeia de

valor e já resultou em premiações importantes, como o Prêmio ABRE da Embalagem Brasileira em 2010.

O objetivo da logística reversa é tornar possível o retorno dos bens ou de seus materiais constituintes ao ciclo produtivo ou de negócios. É um processo que agrega valor econômico, ecológico e legal cada vez mais a sociedade tem que se preocupado com os diversos aspectos do equilíbrio ecológico. Este crescimento da sensibilidade ecológica tem resultado em ações de empresas e governos que visam amenizar os efeitos mais visíveis dos vários tipos de impacto ao meio ambiente. Muitas empresas utilizam esta preocupação com o meio ambiente como forma de diferenciação estratégica, posicionando-se no mercado com vantagens competitivas ligadas ao aspecto ecológico (LEITE, 2003, p. 20).

5.2.1.2 *Qualitá*

A Qualitá foi lançada em 2008 e é uma linha completa de produtos para o dia a dia. Oferece mais de 1.200 produtos, desde alimentos e utilidades domésticas até higiene e limpeza. Posiciona-se como uma marca voltada para pessoas que buscam uma compra inteligente e fazem questão de qualidade e bons preços.

Durante períodos como o natal e o dia das mães trabalha com campanhas específicas no ponto de venda, enfatizando a amplitude e a economia que a marca proporciona. A presença com destaque no PDV, aliada aos preços baixos da marca, consegue atrair muitos clientes para experimentar e a qualidade garante que eles voltem a realizar a compra. Conforme Solomon (2008, p. 349) muitas pessoas compram sempre a mesma marca por um padrão sistemático que se deve à inércia – compramos uma marca por hábito porque exige menos esforço. Quando não há nenhum compromisso com alguma marca específica, se surgir algum produto que a compra seja mais fácil, pode ser pelo motivo de ser mais barato ou pelo produto original está em falta, por exemplo, o consumidor muitas vezes não hesitará em comprar a novidade. E várias vezes, as decisões de compra não são tomadas até que o consumidor esteja realmente na loja, os estímulos de venda no PDV tornam-se importantes instrumentos de venda.

Possui um site que apresenta um menu inteligente, onde se escolhe uma ocasião e em seguida aparecem os produtos que irão ser necessários para fazer a refeição. Assim, a internet

é utilizada com o seu potencial de proporcionar uma personalização do serviço oferecido de acordo com as necessidades e exigências do consumidor. Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 246) afirmam que a internet deve ser utilizada de mão dupla, com os consumidores oferecendo feedback e a empresa sendo capaz de oferecer recomendações para soluções de problemas.

Conforme Kumar e Steenkamp (2008, p. 35) pode ser classificada como uma marca de loja *premium-lite*, que promete entregar qualidade superior por um preço mais baixo. Muitas marcas próprias adotam este posicionamento, desejando passar ao consumidor a ideia de escolha inteligente, porém, algumas vezes, a qualidade entregue não é superior ou igual aos produtos de marcas de fábrica e isto prejudica toda a imagem da empresa.

5.2.1.3 Club des Sommeliers

Club des Sommeliers é uma marca de vinhos lançada em 2000 e possui mais de 60 rótulos de 10 países selecionados pelo enólogo e consultor de vinhos Carlos Cabral. Com essa grande variedade de rótulos, tem como objetivo oferecer vinhos de qualidade a preços acessíveis, tanto para o dia a dia quanto para grandes celebrações. No período natalino, oferecia espumantes que variavam entre R\$ 21,90 a R\$ 39,90. Oferecendo produtos com preços variados a marca tem a intenção de atingir um público amplo, mas deve-se sempre estar atento para que um produto não acabe por canibalizar o outro; que é um problema comum quando uma marca oferece mesmos produtos dentro de uma categoria com faixa de preços diferente.

Em 2011, após pesquisa sobre a marca e a categoria no Brasil que buscava analisar tendências de consumo e novos hábitos dos brasileiros, passou por uma transformação de sua identidade visual e adotou rótulos mais didáticos. O objetivo era criar uma identidade mais forte para a marca e levar informações de forma simples e didática. A marca deveria ser facilmente reconhecida, percebida como acessível e descomplicada; sendo o vinho ideal para clientes que desejam qualidade, mas não querem gastar muito.

Não houve mudanças na logomarca, porém os rótulos ficaram bem mais informativos, apresentando características do país de origem e informações sobre quais combinações realizar com o vinho e até quais taças utilizar.

Figura 6 – Campanha Club de Sommeliers



Fonte: Site do GPA (2014)

Ao ser construída a marca, devem ser levado em consideração cinco dimensões (KOTLER, 2009, p. 91):

- a) atributos: a marca forte deve suscitar certos atributos na mente do comprador;
- b) benefícios: a marca forte deve sugerir benefícios para o consumidor;
- c) valores da empresa: deve transmitir os valores mais fortes da empresa;
- d) personalidade: deve apresentar alguns traços de personalidade;
- e) usuários: uma marca forte sugere os tipos de usuário que compram a marca.

Com essa transformação a marca conseguiu fortalecer-se nestas dimensões, pois conseguiu descomplicar algo em que a maioria das pessoas não possui muito conhecimento, apresentando claramente a origem do produto e como ele pode ser utilizado. Firmou-se como uma marca simples e amigável, voltada para clientes que gostam de fazer escolhas inteligentes e práticas.

Assim como a marca própria Qualitá, adota um posicionamento *premium-lite*, trazendo um produto de forte valor agregado, com um produto de qualidade diferenciada e preço menor que seus concorrentes de fábrica.

5.3 Carrefour

O Carrefour foi criado em 1959 na França quando duas famílias de comerciantes, Fournier e Defforey, comandadas por Marcel Fournier e Denis Defforey, uniram suas forças para começar um novo empreendimento. O supermercado foi inaugurado em 1960 na cidade francesa de Parmelan, na região da Haute-Savoie. O sucesso da primeira loja foi imediato, fazendo com que a empresa, criasse, em 15 de junho de 1963, um novo conceito de lojas, o hipermercado, com 2.500 metros quadrados de área de vendas e 400 vagas para estacionamento, que abriu suas portas na cidade de Sainte-Geneviève-Des-Bois, próxima de Paris.

A primeira loja do Carrefour chegou ao Brasil em 1975, na cidade de São Paulo e trazia um modelo de grande variedade de produtos, com qualidade e preços baixos. O sucesso foi imediato e desde então foram abertas novas lojas em todo o país.

Em 1998, um novo formato de negócio é incorporado pela Rede - o modelo SUPERMERCADO com a marca Champion, que na época somavam 85 lojas. Este formato foi relançado no ano de 2006, com a marca Carrefour Bairro, presente nos estados de São Paulo, Distrito Federal e Minas Gerais. Em 2007, com a aquisição da rede Atacadão, o Grupo Carrefour estreou no formato ATACADO, combinando o atacado de distribuição e lojas de autosserviço.

Em 2013 apresentou um faturamento de R\$ 31,4 bilhões, crescendo 9,4% em relação ao ano anterior. No ranking realizado pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados ficou atrás apenas do Pão de Açúcar, que ocupa o primeiro lugar no ranking.

5.3.1 Marcas Próprias Carrefour

A Marca Própria Carrefour chegou ao Brasil em 1989. A primeira marca lançada foi a Tex, voltada ao setor Têxtil. Atualmente possui mais de 14.000 produtos, sendo líder de marca própria alimentar no Brasil (Nielsen) com mais de 40% de *market-share*.

A linha de Produtos Carrefour oferece produtos para o dia a dia com preços até 40% menor que os produtos de fábrica. Possui uma ampla linha que inclui alimentação, higiene e beleza, produtos de limpeza, artigos para festas e pequenos consertos no lar etc. São seis linhas: Carrefour Woman, Carrefour Man, Carrefour Kids e Carrefour Baby. A Linha Selection oferece produtos *premium/gourmet* e a linha Produtos Carrefour oferece produtos para a casa e família. A empresa está constantemente aumentando os produtos das linhas e diversificando cada vez mais seu portfólio de produtos.

Figura 7 – Linhas de produtos da Produtos Carrefour



Fonte: Site do Carrefour (2014)

Nesta linha, a empresa decidiu por estender sua marca corporativa para todos os produtos, como uma grande marca guarda-chuva e apenas acrescentando o nome do público alvo ou do conceito do produto; o que é adequado, pois a qualidade e os preços são estrategicamente similares. Como apresentado no capítulo 4, esta estratégia oferece várias vantagens como baixo custo de desenvolvimento e promoção e como a marca Carrefour é extremamente forte, a qualidade percebida é estendida para os novos produtos. Porém também há uma grande desvantagem caso em alguma das linhas um produto seja claramente percebido com qualidade abaixo do esperado, pois todas as outras linhas e talvez até a marca Carrefour possa ter prejuízo na imagem.

Conforme a divisão realizada por Kumar e Steenkamp (2008, p. 23) a linha de produtos Carrefour pode ser considerada uma marca de imitação. Possui uma qualidade próxima dos fabricantes, presente em várias categorias e deseja passar a imagem de mesma qualidade, porém a um preço mais barato.

Acompanhando o crescimento no mercado de produtos saudáveis no Brasil e após pesquisa do comportamento do consumidor, em 2006 o Carrefour lançou a marca própria Viver. A embalagem leva o nome da marca própria em primeiro plano e o logo do Carrefour em menor escala, mas ainda na frente da embalagem. As linhas de produtos da marca são divididas em cinco categorias: Viver Light, Viver Orgânico, Viver Soja, Viver Zero, Viver Diet e Viver Enriquecidos.

Figura 8 – Linhas de produtos da Marca Viver



Fonte: Site do Carrefour (2014)

Com a linha Viver, a empresa optou por adotar o nome da empresa combinado com o nome do produto, sendo uma variação dos tipos de marca guarda-chuva possível. Investe na proximidade com o consumidor, oferecendo dicas para uma vida mais saudável e ainda a possibilidade de falar com uma nutricionista pelo o seu site. Diferentemente da Taeq não investe muito em campanhas de comunicação, focando suas ações no próprio local de loja e apostando nos preços mais baixos que a concorrência, sendo classificada como uma marca de imitação.

No quadro a seguir é apresentado um resumo da classificação da estratégia das marcas próprias estudadas.

Quadro 4 – Classificação das estratégias utilizadas pelas marcas próprias do Pão de Açúcar e Carrefour

Classificação das Marcas					
Tipo/Estratégia	Taeq	Qualitá	Club de Sommeliers	Produtos Carrefour	Viver
		Preço- <i>premium</i>	<i>Premium-lite</i>	<i>Premium-lite</i>	Marca de Imitação

Fonte: Autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve como objetivo analisar as diferenças entre as estratégias utilizadas por reconhecidas marcas próprias no país. É reconhecido que, muitas vezes, o consumidor atual busca sempre estabelecer a melhor relação entre preço e qualidade, não se deixando influenciar mais tão facilmente por preços baixos.

Porém existem mercados a serem explorados para os quatro tipos de marcas próprias apontados no capítulo 4. Consumidores que estão dispostos a pagar mais por produtos *premium* em uma marca de loja, que deve ser chamada assim somente pela característica de pertencer a um varejista e serem vendidas nas lojas pertencentes a ele mas que se apresentam com uma estratégia de marca completa, que se apoia em uma forte identidade e qualidade; e consumidores que são sensíveis a preço, que percebendo um produto mais barato, independente da forma como ele se apresenta, estará disposto a realizar a compra.

O que se destaca nas marcas próprias estudadas é uma tentativa de diferenciação pela qualidade; e não apenas o preço baixo. São apresentadas como produtos de qualidade que, um consumidor que busca compras inteligentes deveria estar disposto a experimentar e, possivelmente, adotá-las. As marcas próprias cresceram, porque independente da estratégia adotada, passaram a se ver como uma marca e, assim, tentam levar esta imagem para o consumidor. Nos próximos anos, os varejistas do Brasil ainda possuem um enorme mercado para explorar com as marcas próprias, acompanhando as mudanças no comportamento do consumidor. Comparado com o mercado europeu, as marcas próprias no Brasil ainda dão passos tímidos.

As limitações encontradas foi uma falta de perspectiva do consumidor; as teorias comportamentais, às vezes, confrontadas com a realidade apresentam resultados extraordinariamente inesperados. Uma sugestão de pesquisa seria o ponto de vista dos fornecedores; pois para possibilitar que as marcas próprias existam, muitas vezes um fornecedor deve aceitar fazê-las, analisando suas características e como eles lidam com fabricar seus próprios produtos e produtos ‘concorrentes’.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AAKER, David A. **Estratégia de portfólio de marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABMAPRO. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br/page/index.asp>>. Acesso em: 20 de Maio de 2014.

ABRAS. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/>>. Acesso em: 20 de Maio de 2014.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2011.

BERNARDINO, Eliane de Castro. **Marketing de varejo**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2008.

CARREFOUR. Disponível em: <<http://www.carrefour.com.br/>>. Acesso em: 20 de Maio de 2014.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

DAUD, Miguel; RABELLO, Walter. **Marketing de varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos jogos:** para cursos de administração e economia. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsever, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: <<http://gpabr.com/home.htm>>. Acesso em: 20 de Maio de 2014.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 3. ed. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2011.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan.; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa:** textos e casos. 7. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUMAR, Nirmalya; STEENKAMP Jan-Benedict E.M. **Estratégia de marcas próprias:** como enfrentar o desafio da marca de loja. São Paulo: M. Books, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Paulo R. **Logística Reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORSE, Stephen. **A administração de marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROJO, Francisco J.G. **Supermercados no Brasil**: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

SERRALVO, Francisco Antonio; YAMAGUTI, Celso Likio. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2002.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOUZA, Marcos Gouvea de. **Marca e distribuição**: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron Books, 1993.

SUPER REDE. Disponível em: <<http://www.carrefour.com.br/>>. Acesso em: 20 de Maio de 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, c1998.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil**: teoria e aplicações. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

VALERIA, Paula; SILVA, Andrea; PIATO, Éderson. Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: **um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra**. Produção, v. 23, n. 1, p. 66-79, jan./mar. 2013 Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 20 de Maio de 2014.