
MARCAS PRÓPRIAS EM SUPERMERCADOS: UMA OPORTUNIDADE PARA A CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

ARTIGO

Carlos de Barros Monteiro Neto

Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Professor dos Cursos de Pós-Graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing –ESPM.

Membro do PROVAR – Programa de Administração de Varejo da FIA/FEA/USP.

e-mail: monteiro@espm.br

RESUMO

Diante de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as empresas vêm buscando reestruturar suas atuações no mercado por meio de estratégias que levem em conta uma maior interação empresa-mercado, para otimizar o atendimento das necessidades e dos desejos do mercado. CESPEDDES (1996) destaca que as mudanças no ambiente empresarial produzem efeitos sobre o que está sendo vendido, sobre o que está sendo comprado e sobre como e em que condições competitivas é realizada a venda.

Competir é hoje uma palavra essencial para as empresas. É mediante o processo de competição que elas buscam estabelecer estratégias de crescimento, de conquista de participação de mercado e de aumento da lucratividade. Em um estudo de caso publicado na *Progressive Grocer* por MATHEWS (1995) existe a crença de que as marcas próprias propiciam uma vantagem comparativa sobre a concorrência e aumentam a lealdade dos clientes às lojas. Além disso, o sucesso de uma linha de produtos comercializados com marcas próprias, seja pela sua qualidade, seja pelos preços, traz benefícios à imagem do supermercado.

Este artigo é um relato de como os supermercadistas têm desenvolvido suas estratégias de diferenciação e como as marcas próprias se inserem nesse contexto.

ABSTRACT

Due to a more and more competitive business environment, the companies have been trying to restructure their performances in the market by means of strategies that take into account a better interaction company- market, aiming at optimizing the attending of the market needs and desires. CESPEDDES (1996) stresses that the changes in the company environment have an effect on what is being sold, on what is being bought on how and in which competitive conditions the sale is made.

Nowadays competing is an essential word for companies. It is upon the competition process that they try to establish growth strategies and also strategies for obtaining market share and increase profitability. In a case study published at Progressive Grocer by MATHEWS (1995) there is a belief that the own brands provide a comparative advantage over the competition and increase the client's loyalty regarding the stores. Besides, the success of a product line sold at own brands, either by its quality or by the prices, brings benefits to the supermarket's image.

This article is a description on how the supermarket owners have developed their differentiation strategies and how own brands insert themselves into this context.

1. INTRODUÇÃO

Ao analisar a internacionalização dos supermercados no Brasil, verifica-se que existem indicações de que o poder de barganha é maior para os varejistas do que para os fabricantes das marcas nacionais. Conforme estudo sobre o varejo europeu realizado por TOLEDO, NEVES e MACHADO (1997), existem diversas forças que impactam o balanceamento do poder entre o fabricante e o varejista. Os autores afirmam que já houve época em que o poder pendeu mais para o lado dos fabricantes, mas isso diminuiu com o tempo. Atualmente a situação está se revertendo com o aumento de poder da rede varejista.

No Brasil, de acordo com o Censo Nielsen 1999, o ano de 1998 foi especial para o processo de concentração no setor supermercadista, já que as cinco maiores redes, que representavam 27% das vendas totais em 1997, passaram a representar o correspondente a 36% em 1998. A intensificação do processo de fusões e aquisições de empresas entre as redes de supermercados fez com que o país registrasse, ainda no início do segundo semestre de 1999, um índice recorde de concentração de mercado no setor. De acordo com MCGOLDRICK (1985), estudos sobre a evolução de marcas próprias indicam que o seu surgimento coincide com o aumento de concentração econômica do setor supermercadista. Analisando o setor em vários países, o autor relaciona a concentração e a participação de mercado das marcas próprias. Tal concentração estimula as empresas supermercadistas a buscar alternativas de diferenciação em suas estratégias de comercialização. Nesse contexto, de acordo com MONTEIRO NETO (2000), surgem as marcas próprias como elemento-chave para diferenciar o *mix* de produtos ofertados pelos supermercados.

2. ESTRATÉGIA

Para muitos autores, é no nível de cada negócio individual ou setor industrial que a maior parte das interações competitivas têm lugar e é ali que, em última instância, ganha-se ou perde-se as vantagens competitivas.

Segundo OHMAE (1988:35) :

"o que a estratégia empresarial procura — o que a distingue de todos os outros tipos de planejamento empresarial é, em poucas palavras, a vantagem sobre a concorrência. Sem os concorrentes, desnecessária seria a estratégia, já que a finalidade única do planejamento estratégico é permitir à empresa conseguir sobre suas concorrentes, da maneira mais eficiente possível, alguma vantagem que depois ela precisa sustentar".

Para HENDERSON (1998:05):

"estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. A diferença entre você e seus competidores é a base de sua vantagem".

DAY e REIBSTEIN (1999:59):

"estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais. Poucas vantagens podem ser sustentadas indefinidamente, pois o tempo acaba tornando-as obsoletas. Em ambientes de mudanças mais lentas, as empresas podem sustentar as vantagens durante períodos relativamente longos antes de serem substituídas. Em ambientes dinâmicos, esse processo de criação e erosão das vantagens se acelera".

Partindo dessas importantes colocações, pode-se deduzir que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas em ralação aos demais concorrentes. Pelo contrário, segundo PORTER (1996) a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente, e existem forças competitivas além da que é representada unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial. Embora as estratégias de *marketing* visem sempre obter resultados com os clientes e

consumidores, elas podem ser definidas tendo como foco principal a concorrência, o mercado ou as potencialidades do produto ou da empresa.

2.1. Estratégias com foco na concorrência

As estratégias que têm como foco a concorrência são praticadas por empresas centradas competitivamente nos concorrentes. MATTAR e SANTOS (1999) destacam dois tipos de estratégias competitivas de *marketing* de guerra: as ofensivas e as defensivas. As estratégias ofensivas compreendem aquelas que têm por objetivo ganhar participação de mercado de um concorrente maior. Essa estratégia consiste em atacar as vulnerabilidades oriundas do tamanho do concorrente. Em contrapartida, as estratégias defensivas são aquelas que visam proteger a posição competitiva da empresa de forma que esta mantenha sua participação de mercado. É normalmente a estratégia recomendada ao líder. Uma das formas de praticar essa estratégia é através da constante inovação, que produzirá sempre diferenciação em relação aos concorrentes menores.

Ainda com relação às estratégias focadas na concorrência, D'AVENI (1995) propõe as seguintes estratégias de competição:

- **Custo e qualidade** – com essa estratégia, baseada em custo e qualidade, as empresas competem oferecendo diferentes níveis de qualidade e diferentes preços.
- **Timing e Know-How** – para escapar da competição por preço e qualidade, as empresas entram em novos mercados e lançam novos produtos. Dessa maneira, o tempo certo de entrada no mercado – *timing* – e o *know-how* que permite essa entrada formam a estratégia de competição.
- **Fortalezas** – trata-se de uma estratégia pela qual os concorrentes buscam obter vantagens criando fortalezas que excluem os competidores de seu território. Criando barreiras em torno de uma fortaleza em uma determinada região, segmento industrial ou segmento de mercado, as empresas tentam isolar-se dos ataques competitivos baseados em preço e qualidade ou *timing* e *know-how*.

- **Reservas financeiras** – à medida que perdem suas vantagens baseadas em custo e qualidade, *timing* e *know-how* e fortalezas, as empresas se valem de suas reservas financeiras. Empresas com boas reservas financeiras podem desgastar ou minar seus concorrentes.

2.2. Estratégias com foco no mercado

As estratégias que têm como foco o mercado direcionam as decisões de *marketing* da empresa para as oportunidades detectadas no mercado. Após avaliar o mercado e seus diferentes segmentos, a empresa deve decidir como atendê-lo. KOTLER (1996) propõe as seguintes estratégias para a seleção de mercado:

- **Marketing concentrado** – a empresa relaciona um único mercado e busca forte participação no segmento em que possui maior conhecimento das necessidades, obtendo reputação especial.
- **Marketing indiferenciado** – a empresa ignora os diferentes segmentos de mercado e desenvolve uma única oferta para o mercado como um todo. Enfoca aquilo que é comum nas necessidades dos consumidores.
- **Marketing diferenciado** – nesse caso a empresa opera em diversos segmentos de mercado e desenvolve um *mix* de *marketing* diferente para cada segmento.

Ainda com relação às estratégias focadas no mercado, ANSOFF (1990:100) apresenta a matriz produto/mercado e as seguintes estratégias :

Figura 1: Matriz de Ansoff

	Produtos atuais	Produtos novos
Mercados atuais	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
Mercados novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

- **Penetração de mercado** – essa estratégia consiste em penetrar no mercado através da linha atual de produtos da empresa.

- Desenvolvimento de mercado – essa estratégia consiste em desenvolver novos mercados através da linha atual de produtos da empresa.
- Desenvolvimento de produto – essa estratégia consiste em desenvolver novos produtos para os atuais mercados onde a empresa opera.
- Diversificação – essa estratégia consiste em desenvolver novos produtos para novos mercados em que a empresa pretenda operar.

2.3. Estratégias com foco nas potencialidades do produto e/ou da empresa

Ao desenvolver sua estratégia de *marketing*, uma empresa deve verificar quais as maneiras específicas de obter vantagem competitiva. O número de oportunidades de diferenciação varia de acordo com o tipo de segmento. Para enfrentar as forças competitivas em uma indústria, PORTER (1996) propõe três abordagens estratégicas genéricas que superariam as outras empresas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

- Liderança no custo total – com essa estratégia a empresa canaliza seus esforços para a redução máxima de todos os seus custos, visando oferecer preços mais baixos que os de seus concorrentes.
- Diferenciação – com essa estratégia a empresa concentra seus esforços na obtenção de desempenho superior em fatores de oferta valorizados pelos compradores. Ela pode diferenciar-se pela qualidade, pelos serviços, pela tecnologia, pela marca, etc.
- Enfoque – com essa estratégia a empresa concentra seus esforços em atender da melhor forma possível um ou alguns segmentos de mercado.

2.4. Estratégias de diferenciação

Uma empresa ou uma oferta de mercado pode ser diferenciada de acordo com quatro dimensões básicas propostas por KOTLER (1996): produto, serviços, pessoal e imagem.

- Diferenciação no produto – os principais diferenciadores no produto são características,

desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de manutenção, estilo e *design*.

- Diferenciação nos serviços – além de diferenciar seus produtos, a empresa tem também de diferenciar os serviços que os acompanham. Os principais diferenciadores nos serviços são entrega, instalação, treinamento do consumidor, serviços de consultoria, manutenção, etc.
- Diferenciação no pessoal – as empresas podem obter grande vantagem competitiva tendo pessoas melhor qualificadas do que as de seus concorrentes. Os principais diferenciadores no pessoal são competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação.
- Diferenciação na imagem - mesmo quando as ofertas concorrentes parecem as mesmas, os compradores podem responder diferentemente à imagem da empresa ou da marca.

Outros autores que propõem que a vantagem competitiva com base na diferenciação no produto pode ser conseguida por diferenciação funcional, diferenciação emocional e diferenciação por benefícios de uso são SEMENIK e BAMOSSY (1996). Para eles, a diferenciação funcional baseia-se nos atributos físicos tangíveis de um produto; já a diferenciação emocional compreende o desenvolvimento de uma imagem única e diferenciada para a marca. Na diferenciação por benefício de uso procura-se desenvolver características únicas do produto em sua utilização.

Como visto até aqui, no que se refere a seu negócio, a empresa deve desenvolver estratégias para atingir seus objetivos. Além disso, verificou-se também que não existe nenhuma estratégia ótima para todas as empresas que competem em um mesmo segmento. A vantagem competitiva com base na diferenciação no produto pode ser conseguida através do desempenho superior em fatores valorizados pelos compradores. Entre esses fatores vimos a marca e as estratégias a ela relacionadas como sendo um dos importantes elementos de diferenciação no produto.

3. ESTRATÉGIA E DIFERENCIAÇÃO NO VAREJO

Relacionando o conceito de estratégia ao negócio de varejo, LEVY e WEITZ (1998) estabelecem que o aumento da intensidade da competição no varejo devido ao surgimento de novos formatos e novas tecnologias, além das mudanças nas necessidades dos consumidores, tem forçado os varejistas a dedicar mais atenção ao planejamento estratégico de longo prazo. Para os autores, a estratégia fornece a direção que os varejistas necessitam para lidar eficientemente com o ambiente de negócios, os consumidores e os competidores.

3.1. Estratégia no varejo

O termo estratégia é frequentemente usado no varejo. Por exemplo, os varejistas estabelecem estratégias de mercadorias, estratégias de promoção, estratégias de localização e estratégias de marcas próprias. Para LEVY e WEITZ (1998), a estratégia varejista deve contemplar os seguintes pontos :

- mercado-alvo e os segmentos para os quais o varejista direcionará seus esforços;
- *mix de marketing* adequado para satisfazer as necessidades do mercado-alvo (mercadoria, nível de serviços, política de preço, propaganda e promoção, acesso à loja, *merchandising* e localização);
- as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável.

Os conceitos acima serão examinados mais detalhadamente em seguida.

3.1.1. Mercado-alvo e *mix de marketing*

Diversos autores indicam que a concepção do varejo enfatiza que os varejistas têm de considerar tanto seus consumidores como seus concorrentes quando do desenvolvimento de suas estratégias. Para LEVY e WEITZ (1998), os varejistas de sucesso atendem melhor as necessidades dos consumidores em seu mercado-alvo do que seus concorrentes. Para os autores, o estabelecimento de um mercado-alvo conduzirá o foco do varejo para

um grupo específico de consumidores, cujas necessidades ele tentará satisfazer através de um formato de loja e *mix de marketing* adequados.

3.2. Vantagem competitiva no varejo

Para o varejista, uma vantagem competitiva é aquela que pode ser mantida por um longo período de tempo. O estabelecimento de uma vantagem competitiva significa para o varejista construir um "muro" ao redor de sua posição no mercado-alvo. Para LEVY e WEITZ (1998), existem quatro oportunidades importantes para os varejistas desenvolverem vantagens competitivas: lealdade do cliente, localização, gerenciamento de mercadoria e baixos custos de operação.

O Quadro 1 ilustra como essas quatro oportunidades poderiam ser utilizadas:

Quadro 1 - Oportunidades para vantagem competitiva.

Oportunidades	Vantagem Competitiva
Relação com clientes	Clientes mais leais Banco de dados dos clientes Serviço de atendimento
Localização	Locais diferenciados e exclusivos
Gerenciamento de mercadorias	Melhor variedade Melhor sortimento Preços baixos Melhores compradores Marcas próprias Economia de escala
Operação de loja	Melhor arrumação da loja Melhor segurança Serviços melhores Sistemas de informações gerenciais mais eficientes Melhor administração dos estoques Melhor rotatividade da mercadoria

Fonte: Adaptado pelo autor do original LEVY e WEITZ (1998).

Para CORSTJENS e CORSTJENS (1995), o varejista possui uma série de bens, desde os mais

físicos, como a localização da loja, sistemas e pessoas, até os mais intangíveis, como as informações sobre os consumidores e os controles das variáveis do *mix de marketing*. À medida que os varejistas tornam-se mais sofisticados, eles utilizam cada vez mais esses bens para criar uma vantagem competitiva sustentável.

Por um lado, argumentam os autores, grandes supermercados e lojas de desconto baseiam-se na localização, no tamanho e na eficiência para garantir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. "Quando varejistas competem por consumidores, eles geralmente competem em localização, a menos que sejam varejistas que anunciem em catálogos ou vendam pela *internet*. As donas de casa não se locomovem muito além dos mercados locais para comprar os bens que desejam" (DUNNE e LUSCH, 1999:68). Por outro lado, tais características tornaram-se pré-requisitos básicos. De acordo com LEVY e WEITZ (1998), os varejistas tentam minimizar a concorrência oferecendo produtos exclusivos e produtos que não podem ser facilmente copiados. Mas ganhar vantagem competitiva a longo prazo é particularmente difícil no varejo. Uma vez que os varejistas compram da indústria os produtos que vendem, os concorrentes freqüentemente podem comprar e vender os mesmos produtos. Para os autores, o varejista pode conseguir uma vantagem competitiva em gerenciamento de mercadoria através do desenvolvimento de marcas próprias.

Ao procurar diferenciar-se, os varejistas tendem a adotar uma postura que CORSTJENS e CORSTJENS (1995:103) chamam de "orientação de vendas", conceito observado também no *marketing*. Na orientação para vendas, os varejistas utilizam sofisticados cálculos promocionais, num esforço para superar os concorrentes em matéria de preço. "Lojas similares com tecnologia similar facilmente entram em guerra de preço e promoção". Segundo os autores, "a orientação para vendas pode dominar por um longo período mas não indefinidamente. A orientação para vendas é um estado transitório". Muitas vezes isso acontece porque a imagem de qualidade desses varejistas é fraca, e, por isso, eles necessitam de marcas estabelecidas para garantir aos consumidores a

qualidade dos produtos oferecidos com enormes descontos na loja.

Uma explicação mais precisa é que os varejistas orientados para vendas são totalmente dependentes das marcas nacionais. "Sua dura estratégia de preços só funciona se comercializarem marcas conhecidas" (CORSTJENS e CORSTJENS, 1995:106). Os autores afirmam ainda que os varejistas que sobrevivem ao final da fase de orientação para vendas precisam encontrar uma alavanca para diferenciar suas ofertas. Eles almejam criar vantagem competitiva para suas lojas, de modo que os consumidores não considerem mais uma loja como substituta da outra. Dessa maneira, o propósito essencial do varejista ao criar uma vantagem competitiva é criar fidelidade entre os consumidores.

Para LEVY e WEITZ (1998), o conceito de orientação para o mercado é uma orientação gerencial que consiste em determinar as necessidades do público-alvo e satisfazer tais necessidades de maneira mais eficaz e mais eficiente do que a concorrência. No entanto, os varejistas não podem alcançar altas *performances* simplesmente satisfazendo as necessidades dos consumidores. Precisam também manter os olhos bem abertos para garantir que os concorrentes não atraiam seus consumidores.

CORSTJENS e CORSTJENS (1995:104) afirmam que varejistas orientados para venda freqüentemente dizem: "compare-nos com a concorrência, nós temos as melhores ofertas". Já o varejista orientado para o mercado tem como objetivo inibir os consumidores para que não comprem em outras lojas, procurando convencê-los de que sua loja em particular satisfaz as suas necessidades melhor do que as lojas concorrentes, seja porque os preços são competitivos e, conseqüentemente, confiáveis, seja pelos aspectos não relativos ao preço. Os autores defendem que, para ter lucro, é necessário desenvolver uma estratégia para conquistar a fidelidade dos consumidores dentro de um mercado-alvo. Para eles, o conceito de *marketing* é baseado na observação de que os mercados são heterogêneos. Os consumidores querem coisas diferentes e

freqüentemente estão dispostos a pagar para ter aquilo que procuram.

LEVY e WEITZ (1998) propõem que a fidelidade às marcas e a fidelidade à loja são exemplos de decisões habituais. A fidelidade à marca ocorre quando os consumidores gostam e compram constantemente uma marca específica de uma categoria de produtos. Os consumidores geralmente relutam em trocar de marca se sua marca favorita não estiver disponível. Assim, os varejistas podem satisfazer essa necessidade do consumidor se oferecerem a marca específica desejada. Segundo os autores, a fidelidade à marca cria tanto oportunidades quanto problemas para os varejistas. Os consumidores são atraídos por lojas que tenham marcas conhecidas. Mas, como os varejistas precisam oferecer marcas de alta fidelidade, eles não são capazes de negociar termos favoráveis com os fornecedores. A fidelidade à loja, por sua vez, significa que os consumidores gostam e visitam habitualmente a mesma loja para comprar um tipo de mercadoria. Todos os varejistas gostariam de aumentar a fidelidade à loja. Algumas medidas para isso consistem em selecionar uma localização conveniente, oferecer uma variedade completa de itens, oferecer um bom número de produtos com marcas próprias, recompensar o consumidor por compras freqüentes e proporcionar-lhe um bom serviço.

Para CORSTJENS e CORSTJENS (1995), a principal fonte de vantagem competitiva para os varejistas é construir suas marcas próprias. Um varejista com marcas próprias conhecidas pode construir fidelidade, diferenciar-se dos competidores e assegurar um posicionamento sustentável.

Para LEPSCH (1999:85), “a marca própria é utilizada, predominantemente, como estratégia positiva pelo supermercadista em busca de posição vantajosa perante a concorrência. Com isso pode-se conseguir melhoria da imagem da loja na área geográfica de influência e aumento da fidelidade do consumidor à loja”.

De acordo com o que foi visto até aqui, o estabelecimento de vantagens competitivas é uma questão de sobrevivência para qualquer negócio. O desenvolvimento do setor supermercadista no cenário da globalização tem sido sustentado pela expansão em mercados internacionais e, segundo apurado, nesse ambiente de negócios competir é hoje uma palavra essencial para as empresas. É mediante o processo de competição que as empresas buscam estabelecer estratégias de diferenciação. Nesse contexto, várias são as indicações de que as marcas próprias são elementos-chave para a diferenciação no *mix* de produtos ofertados pelos supermercados.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA REALIZADA

De acordo com YIN (1989), para desenvolver um estudo de caso pode haver um único caso ou casos múltiplos. A pesquisa realizada foi de natureza exploratória, com aplicação do método de casos múltiplos. Com o objetivo de realizar uma avaliação consistente, embora não abrangente, selecionou-se como foco do estudo uma amostra de redes de supermercados que possuem programas de marcas próprias. Para o levantamento das informações foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela área de marcas próprias das seguintes empresas:

- Casas Sendas Com. Ind. S.A
- Carrefour Com. Ind. Ltda.
- Cia Brasileira de Distribuição
- Sonae Distribuição Brasil S.A
- Wal-Mart Brasil

Tal amostra foi selecionada pela representatividade que as referidas empresas possuem no *ranking* do ano de 1998 das vinte maiores redes brasileiras, segundo a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados (Estrutura do Varejo Brasileiro, Censo 1999, AC Nielsen). O Quadro 2 apresenta as redes pesquisadas e sua representatividade.

Quadro 2 - Representatividade do conjunto das redes pesquisadas

	Faturamento bruto R\$ x 1.000.000	%	Número de lojas	%	Número de funcionários	%	Área de vendas (m2)	%	Número de checkouts	%
20 maiores redes	25.538	100	985	100	152.434	100	2.546.221	100	21.788	100
Conjunto das redes pesquisadas	16.503	64,6	485	49,2	83.423	54,7	1.569.901	61,6	12.722	58,3

Fonte: *Ranking 98* – ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados.

Com base no Quadro 2, pode-se inferir que a amostra pesquisada possui representatividade nas vinte maiores redes brasileiras pelas seguintes razões:

- o faturamento bruto do conjunto das redes pesquisadas representa 64,6% do faturamento bruto das vinte maiores;
- o número de lojas do conjunto das redes pesquisadas representa 49,2% do número de lojas das vinte maiores;
- o número de funcionários do conjunto das redes pesquisadas representa 54,7% do número de funcionários das vinte maiores;
- a área de vendas do conjunto das redes pesquisadas representa 61,6% da área de vendas das vinte maiores;
- o número de *checkouts* do conjunto das redes pesquisadas representa 58,3% do número de *checkouts* das vinte maiores.

Os dados foram obtidos pelo meio básico da comunicação, que consiste em questionário verbal ou escrito apresentado aos respondentes para obtenção dos dados desejados. Vale ressaltar que o questionário foi aplicado pelo próprio pesquisador. Quanto ao grau de estruturação e disfarce, o método de comunicação foi o método não estruturado, não disfarçado, também conhecido como pesquisa focalizada, pesquisa não diretiva ou pesquisa profunda. De maneira ampla, o principal objetivo da pesquisa foi a identificação das opiniões dos supermercadistas quanto às razões de eles

desenvolverem seus programas de marcas próprias. Para efeito deste artigo, a análise se restringirá ao papel das marcas próprias na produção de diferenciação no *mix* de produtos ofertados pelos supermercados.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As empresas pesquisadas identificaram os seguintes objetivos relacionados ao desenvolvimento de marcas próprias:

- O aumento da lealdade à loja, uma vez que o consumidor fiel a determinada marca própria só poderá encontrá-la em lojas da rede. Um dos entrevistados fez o seguinte comentário: "quando o cliente compra um dos nossos produtos, leva para casa nossa imagem e reforça a idéia do retorno a nossas lojas".
- A criação de diferencial em relação à concorrência, por meio do oferecimento de mais alternativas aos consumidores, foi outro objetivo citado. É importante comentar que a estratégia básica utilizada pelas redes consiste no lançamento de produtos das principais categorias de mercadorias que são comercializadas.
- A melhoria do nível de independência em relação aos fornecedores das marcas nacionais é uma outra razão muito importante apontada na pesquisa pois, além de melhorar o poder de barganha com os fornecedores, as marcas próprias garantem o abastecimento das lojas

em caso de interrupção de fornecimento por parte dos fabricantes de marcas nacionais.

Dessa forma é possível afirmar que, de maneira geral, os supermercadistas vêem a comercialização como vantajosa. Relativamente à participação das marcas próprias nas vendas brutas das redes, o menor percentual declarado foi 1,2% e o maior foi 5,8%. Segundo os entrevistados, a variação apresentada está diretamente relacionada aos seguintes fatores: faturamento da cadeia, número de lojas, número de categorias de produtos e número de itens comercializados.

Da compilação dos dados foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 3

	Concorda totalmente	Concorda parcialmente
propicia melhores vendas	100%	-
propicia margens maiores	80%	20%
propicia melhor giro	40%	60%
propicia maior lealdade à loja	100%	-
constitui alternativa às marcas líderes	100%	-
propicia maior vantagem comparativa sobre a concorrência	100%	-

5.1. Próximos anos

Foi aplicada uma questão com o objetivo de avaliar a perspectiva dos entrevistados para os próximos dez anos. Pode-se perceber que os cinco varejistas entrevistados estão otimistas e confortáveis com seus programas de marcas próprias. Compilando as informações, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 4

	Aumenta	Diminui	Fica como está
Vendas	100%	-	-

Visibilidade	100%	-	-
Aceitação do Consumidor	100%	-	-
Variedade de Produtos	100%	-	-
Qualidade dos Produtos	100%	-	-

De acordo com o Quadro 4, pode-se observar grande motivação para a continuidade dos programas de marcas próprias. Pode-se inferir ainda que tal otimismo é consequência do sucesso que as marcas próprias vêm obtendo na construção de vantagens competitivas por parte das cadeias pesquisadas.

6. CONCLUSÕES

Pelos resultados obtidos na pesquisa confirma-se o que foi visto na revisão bibliográfica. A marca própria não é mais o posicionamento tático que visava à compensação da margem de lucro, mas sim o posicionamento estratégico que permite competir em condições de igualdade com as marcas nacionais. Nos dias de hoje, o sistema de desenvolvimento de marcas próprias consiste nas seguintes etapas: em primeiro lugar, estabelecer com clareza o segmento-alvo a ser atingido; em uma segunda etapa, definir as vantagens e os benefícios da função do produto para os consumidores; depois, definir o produto e o seu composto para finalmente divulgar suas vantagens.

São as seguintes as principais razões que têm levado os supermercadistas a desenvolver marcas próprias: além de melhorar o fluxo de clientes às lojas, por meio da oferta de produtos "exclusivos", comercializados a preços normalmente reduzidos, os supermercadistas têm aumentado sistematicamente o número de itens e o número de categorias com marcas próprias e, com isso, acreditam melhorar a lealdade às lojas. Outros aspectos fundamentais apontados dizem respeito à obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência, ao aumento do poder de barganha com fornecedores de marcas nacionais e à conquista de bons resultados financeiros.

7. RECOMENDAÇÕES DE ESTUDO

O trabalho realizado não tem a intenção de esgotar as possibilidades de estudo sobre as estratégias dos supermercados e apresenta as limitações naturais de um estudo exploratório, não sendo possível afirmar que as conclusões acima descritas sejam válidas para o universo de empresas do setor de supermercados. Este artigo pretende servir de base para estudos mais específicos sobre outras variáveis do *mix de marketing* que possam criar vantagem competitiva para os supermercados.

8. BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, I. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- CESPEDES, F. V. *Marketing Integrado*. São Paulo: Futura, 1996.
- CORSTJENS, J. e CORSTJENS, M. *Store Wars, The Battle for Mindspace and Shelfspace*. England: John Wiley & Sons, 1995.
- DAY, G. S. e REIBSTEIN, D. J. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DÀVENI, R. A. *Hiper Competição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DUNNE, P. e LUSCH, R. *Retailing*. 3. ed. USA: Dryden Press, 1999.
- HENDERSON, B. D. *Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEPSCH, S. L. *Estratégia das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros*. In: ANGELO, C.F. e SILVEIRA, J.A.G. (Coord.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999, v. 3.
- LEVY, M. e WEITZ, B.A. *Retailing Management*. 3. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.
- MATHEWS, R. An European case study: A competitive edge. *Progressive Grocer*, New York, p. 8-14, nov. 1995.
- MATTAR, F. N. e SANTOS, D. G. *Gerência de Produtos: como tornar seu produto um sucesso*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCGOLDRICK, P. J. *Prodotti Senza Marca*. Italy: Il Marketing, 1985.
- MONTEIRO NETO, C. de B. *Estratégias de Marcas Próprias em Supermercados: um estudo exploratório sobre a visão do supermercadista*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- OHMAE, K. *O Estrategista em Ação*. São Paulo: Pioneira, 1988.
- PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SEMENIK, R.J. e BAMOSSY, G. J. *Princípios de Marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- TOLEDO, G.L., NEVES, M.F. e MACHADO FILHO, C.A.P. *Marketing Estratégico e Varejo: o caso europeu*. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v.32, n.2, abril/junho 1997.