

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Daniel Saldanha Erthal**

**Marcas Próprias:**

Um estudo dos mercados supermercadistas  
francês e brasileiro

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Hélène Bertrand

Rio de Janeiro  
Junho de 2007



**Daniel Saldanha Erthal**

**Marcas Próprias:  
Um estudo dos mercados supermercadistas  
francês e brasileiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profª. Hélène Bertrand**

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Profª. Marie Agnes Chauvel**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Profª. Letícia Moreira Casotti**

COPPEAD-UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 05 de junho de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Daniel Saldanha Erthal**

Graduou-se em Administração de Empresas pela PUC-Rio em 2002. Atuou no segmento de varejo durante cinco anos em grandes empresas como Ambev e L'Oréal, onde nesta última desenvolveu diversos projetos de gerenciamento de categorias para grandes supermercadistas como Carrefour, Wal-Mart e CBD (Pão de Açúcar). Dentre seus projetos destaca-se a remodelação do conceito de perfumaria da rede Extra de hipermercados, pertencente ao Grupo CBD, cujo projeto foi objeto de artigo na revista *Atualidade Cosmética* (Fev/05, nº 16) e foi adotado como padrão para toda a rede de lojas. Dedicou parte de seus estudos de mestrado na França, na ESSEC de Paris (École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales), onde realizou diversas pesquisas de campo em varejistas franceses que precederam a realização desse estudo.

#### Ficha Catalográfica

Erthal, Daniel Saldanha

Marcas próprias: um estudo dos mercados supermercadistas francês e brasileiro / Daniel Saldanha Erthal ; orientadora: Hélène Bertrand. – 2007.

178 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Varejo supermercadista. 3. Marcas próprias. 4. Histórico do varejo. 5. Posicionamento. I. Bertrand, Hélène. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico esse trabalho em especial à pessoa mais importante da minha vida, que me deu apoio incondicional às minhas decisões e, que por tudo que é como ser humano e pelo que conquistou ao longo de sua vida será sempre para mim um motivo de orgulho e admiração. Mãe, amo você mais do que tudo.

À minha família que permeia os meus dias e me traz a felicidade do cotidiano, que me faz acordar todos os dias disposto a fazer o mundo ao meu redor mais feliz: Rodrigo, Tereza e Lia.

Dedico também a duas pessoas que, apesar não poderem presenciar fisicamente esse momento de minha vida, estarão sempre comigo em meus pensamentos: meu Pai e minha avó querida, amo vocês.

## Agradecimentos

Um agradecimento especial à minha orientadora Professora Hélène Bertrand, pela sua atenção, apoio e estímulo, que me motivaram a aprimorar ao máximo essa pesquisa.

Aos professores, funcionários e colegas do IAG da PUC-Rio, por possibilitar e auxiliar na realização desse importante momento em minha vida.

À ESSEC, pelo imenso e oportuno auxílio no contato com os profissionais que participaram dessa entrevista e na riqueza de dados fornecidos.

Um agradecimento especial ao Professor Olivier Fourcadet, por me ajudar a ver alguns aspectos que discutimos sob uma ótica diferente.

Aos grandes amigos Alexandra, John e Grégory, que tiveram papel fundamental para que todo esse estudo se realizasse de uma forma saudável e alegre.

A todos os meus colegas de ESSEC e da PUC, cujo apoio, cada um a sua forma, foram importantes na realização deste trabalho.

## Resumo

Erthal, Daniel Saldanha; Bertrand, Hélène. **Marcas Próprias: Um estudo dos mercados supermercadistas francês e brasileiro.** Rio de Janeiro, 2007. 178p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As marcas próprias (MP's) despontam como sendo uma das principais ferramentas do varejo para seu crescimento e fomentação dos lucros. Em países como a França e os EUA elas já representam 36% e 20% das vendas totais do varejo supermercadista respectivamente. No Brasil, esse percentual ainda não passa de 7%. O intuito deste estudo é realizar um comparativo entre o mercado brasileiro e o francês de MP's verificando as suas similaridades e diferenças para analisar as possíveis perspectivas futuras para esse segmento no Brasil. O mercado francês foi selecionado por diversas razões dentre elas por ser um mercado maduro nesse segmento e pelos dois principais varejistas brasileiros serem direta ou indiretamente controlados por franceses. A literatura sobre o tema no Brasil ainda é restrita e, em sua maioria, são direcionados para aspectos sobre a relação da indústria com o varejo, com poucas referências a mercados internacionais como esse paralelo que aqui está sendo proposto (Brito *et al.*, 2004). A partir de entrevistas com diretores dos principais supermercadistas brasileiros e franceses que representam 85% e 75% de vendas de MP's nos respectivos mercados, foram traçadas as características do mercado brasileiro e um comparativo entre os dois mercados. Posteriormente, com base nos dados analisados foi delineado um possível cenário futuro das MP's no Brasil. Os resultados indicam que o mercado brasileiro ainda está subdesenvolvido em relação ao francês pela evolução do varejo e pelo alto envolvimento com marcas pelo consumidor brasileiro. A tendência para o mercado brasileiro é de se profissionalizar mais nos próximos anos com uma crescente aceitação do consumidor e de desenvolver novas categorias de produtos no médio e longo prazo.

## Palavras-chave

Varejo supermercadista; marcas próprias; histórico do varejo; posicionamento

## Abstract

Erthal, Daniel Saldanha; Bertrand, H el ene (Advisor). **Private Labels: A Brazilian and French Grocery Retail Market Study**. Rio de Janeiro, 2007. 178p. MSc. Dissertation - Departamento de Administra  o de Empresas, Pontif icia Universidade Cat olica do Rio de Janeiro.

Private Labels (PL's) products blunts as being one of the main tools for retailers to grow and to foment their profits. In developed countries such as France and the US, they already represent 36% and 20% of the total grocery retail sales respectively. In Brazil, this percentage still does not exceed 7%. The purpose of this study is to undertake a comparative analysis between the Brazilian and French PL markets verifying their similarities and differences to outline the possible future perspectives for this segment in Brazil. The French retail market has been selected because of the maturity of its market concerning PLs and due to the two main Brazilian grocery retailers being controlled directly or indirectly by French companies. The literature on this topic in Brazil is still limited and, in it's majority is focused on the industry-retail relationship, with a few references to international markets as it is proposed in this study (Brito *et al.*, 2004). From data collected in personal interviews with top managers of the main Brazilian and French grocery retailers which represent 85% and 75% of PL's total sales in their markets, an overview of the Brazilian market and a comparison between the two markets has been built. Subsequently, based on the analised data, possible Brazilian PL market scenarios have been outlined. The results show that the Brazilian market is still underdeveloped when compared to the French one due to the Brazilian market History and to the high involment with brands by Brazilian consumers. The perspective concerning the Brazilian market in the near future is to professionalize itself, with an increase in consumer acceptance and to develop new product categories in the medium and long term.

## Keywords

Grocery retail; private labels; retail history; positioning

## Sumário

1. Introdução	18
1.1. O Problema	18
1.2. Objetivos	25
1.3. Delimitação do Estudo	26
1.4. Relevância do Estudo	26
1.5. Definição dos Termos	28
2. Referencial Teórico	32
2.1. O Varejo	32
2.1.1. Panorama Internacional do Varejo	33
2.1.2. O Mercado e o Consumidor Francês	37
2.1.3. O Varejo Brasileiro	42
2.1.4. Aspectos Importantes do Consumidor Brasileiro	46
2.2. Evolução das Marcas Próprias	51
2.2.1. Evolução das Marcas Próprias no Brasil	57
2.3. Decisão de Lançamento de uma Marca Própria	61
2.4. Estratégia de Mercado para as Marcas Próprias	63
2.4.1. Estratégia de Preços	64
2.4.1.1. Posicionamento	64
2.4.1.2. Estratégia de Flancos	69
2.4.2. Sourcing de Marcas Próprias	70
2.4.3. Estratégias de Produtos	75
2.4.3.1. Marca Guarda-Chuva e Sub-Marcas	75
2.4.3.2. Marca Fantasia	78
2.4.3.3. <i>Co-Branding</i> ou Parcerias	79
2.4.3.4. Aquisição de Marcas	81
2.4.3.5. MP's como Marcas <i>Premiums</i>	83
2.4.3.6. Desenvolvimento de Novas Categorias de Produtos- Nichos	84
2.4.3.7. Diversificação	87
2.4.3.8. <i>Packaging</i>	89
2.5. A Importância do Ambiente de Compra no Sucesso da Marca Própria	91
2.5.1. Gerenciamento de Categorias	94
3. Metodologia	97
3.1. Tipo de Pesquisa	97
3.2. Sujeitos da Pesquisa	98
3.3. Coletas de Dados	100
3.4. Tratamento de Dados	103
3.5. Limitações do Método	104
4. Resultados e Análise	106
4.1. Características do Mercado de MP's no Brasil	106
4.1.1. Importância Estratégica das MP's para o Varejo	110
4.1.2. Características do Comportamento do Consumidor	112



4.1.3. Aspectos Corporativos	115
4.1.4. Principais Ações de Ponto-de-Venda Levantadas	118
4.1.5. Posicionamento do Mercado e Preço	121
4.1.5.1. Definição da Identidade da MP	126
4.1.6. Produção	128
4.2. Comparativo com o Mercado Francês	132
4.2.1. Características dos Mercados e Evolução das MP's	133
4.2.2. Características dos Varejistas, Consumidores e Ações de PDV	136
5. Discussão Final	139
5.1. Futuro do Mercado de Marcas Próprias no Brasil	139
5.1.1. Novos Produtos e Categorias	144
5.2. Considerações Finais	149
5.3. Implicações do Estudo	152
5.4. Limitações do Estudo	153
5.5. Sugestões para Pesquisas Futuras	154
6. Referências Bibliográficas	155
7. Anexos	168
7.1. Anexo I: Exemplo dos Materiais de <i>Merchandising Dangler e Stopper</i>	168
7.2. Anexo II: Produtos <i>The Best (Safeway)</i> e <i>President's Choice (Loblaw)</i>	169
7.3. Anexo III: Questionários de Pesquisa por Entrevistado	170

## Lista de figuras

Figura 1: Tipos de Estratégias de Marcas Próprias	66
Figura 2: Ciclo de Vendas de Produto de MP	119

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Percentual de Mercado em Valor por Fabricante, Total Higiene e Beleza	21
Tabela 2 – Percentual de Mercado em Valor por Marca – Total Leite Inglaterra	21
Tabela 3 – Comparativo de Vendas dos Maiores Varejistas versus Mmaiores Indústrias	23
Tabela 4 – Ranking dos 30 Maiores Varejistas do Mundo em 2002	34
Tabela 5 – Comparativo entre os Cinco Maiores Supermercadistas Brasileiros na Última Década	44
Tabela 6 – Estrutura do Varejo Brasileiro	46
Tabela 7 – População Brasileira por Classe Social e Consumo de MP's	48
Tabela 8 – Consumo de MP's de Acordo com o N°. de Habitantes por Domicílio	49
Tabela 9 – Participação em Valor por Formato de Loja	50
Tabela 10 – Evolução das Marcas Próprias Segundo Laaksonen e Reynolds	53
Tabela 11 – Tipo de Entrevista Realizada por Entrevistado	101
Tabela 12 – Comparativo entre os Mercados Supermercadistas de MP Franceses e Brasileiros	133
Tabela 13 – Aspectos Relevantes para o Futuro das MP's no País	140

## Lista de gráficos

Gráfico 1 – Variação Percentual de Crescimento Anual das Marcas Próprias versus Marcas da Indústria no Varejo do Oeste Europeu – em Valor	20
Gráfico 2 – Participação de Mercado dos Três Maiores Varejistas em 2002 (em %)	35
Gráfico 3 – Classe Sócio-econômica dos Consumidores de MP's por País	40
Gráfico 4 – Evolução das Vendas de MP's no Brasil (% Faturamento Varejo)	60
Gráfico 5 – Total do Mercado em Valor por Tipo de Posicionamento	67

## Definição de termos e siglas

<b>ABRAS</b>	Associação Brasileira de Supermercados
<b>Bandeira</b>	Nome de um grupo ou formato de lojas de uma rede de supermercados. Para cada marca fantasia que distingue um determinado grupo de lojas, dá-se o nome de bandeira. (exemplo: Grupo CBD detém as bandeiras de Sendas, Pão de Açúcar, CompreBem e Extra).
<b>Branding</b>	Boone e Kurtz (2004) definem <i>branding</i> como sendo o processo de criação de identidade de uma marca na mente do consumidor
<b>Benchmarking</b>	É um processo usado em administração estratégica na qual baseia-se nas melhores práticas do setor para a tomada de decisão ou melhoria de processos <sup>1</sup> .
<b>FLV</b>	Sigla para o setor de Frutas, Legumes e Verduras do supermercado.
<b>Giro do Estoque</b>	É um indicador do número de vezes que o capital investido em estoque é recuperado em um determinado período. O termo também é utilizado como referência para volume de vendas <sup>2</sup>
<b>Hard Discount</b>	Consiste em um varejista que oferece produtos com preços bem reduzidos em troca de sortimento e serviços limitados e layout simples de loja (Levy e Weitz, 2000).
<b>Heavy Consumers</b>	Constitui a parcela de consumidores que mais freqüentemente consomem o produto ou serviço

<sup>1</sup> Fonte: wikipedia.org, acessado em 28 de março de 2007

<sup>2</sup> Fonte: Sucupira, C. (2003). Gestão de Estoques e Compras no Varejo. Acessado no site www.cezar.sucupira.com.br em 13 de março de 2007

---

	referido.
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IBOPE</b>	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, parte integrante do ministério do Planejamento, responsável por pesquisas, projeções e estudos macroeconômicos.
<b>Layout</b>	É o arranjo espacial de grandes áreas, tendo como exemplo a organização e exposição de mercadorias frente à circulação de pessoas (Kasper, 1981).
<b>Merchandising</b>	Refere-se aos métodos, práticas e operações conduzidas para promover determinadas categorias de atividade comercial <sup>1</sup> . Neste estudo, refere-se às ações exercidas em prol da promoção de um produto como o uso de um <i>display</i> promocional.
<b>Mix de Produtos</b>	Segundo definição de Boone e Kurtz ( <i>op cit</i> ), é o sortimento de oferta de produtos e linha de produtos de uma empresa.
<b>Packaging</b>	Refere-se à todas as ações relacionadas à embalagem do produto.
<b>Produtos High End</b>	São produtos que possuem maior valor agregado e normalmente mais caros se comparados aos demais de sua categoria. São direcionados para os clientes com maior poder aquisitivo e heavy consumers.
<b>Penetração de Mercado</b>	É uma das quatro estratégias de crescimento definidas por Ansoff (1990). Segundo o autor, a penetração de mercado ocorre quando o produto entra no mercado. Também utilizado neste estudo para designar a parte da população que é consumidora de um tipo de produto.

---

---

<b>PLMA</b>	Sigla para <i>Private Label Manufacturer's Association</i> ou Associação de Fabricantes de Marcas Próprias, sediada nos EUA.
<b>Rede</b>	Refere-se à Rede de supermercados, ou seja, o Grupo em si que coordena algumas vezes diversas bandeiras.
<b>Canal Alimentar</b>	Alusão à classificação do tipo de varejo, refere-se ao segmento de supermercados e hipermercados. Diz-se <i>alimentar</i> pois inicialmente seu foco de vendas eram produtos desse gênero.
<b>Canal Farma</b>	Tal como supracitado, refere-se ao segmento de Farmácias e Drogarias.
<b>Canal Atacado</b>	Refere-se ao segmento de atacadistas. Neste inclui-se também o anglo-holandês Makro, que se caracteriza por ser um atacado no formato auto-serviço.
<b>Share of Mind</b>	Refere-se ao conceito da participação de uma marca na lembrança do consumidor. O autor exemplifica que mesmo em uma categoria com diversas marcas, o consumidor se recorda de apenas algumas e essas farão parte da participação na mente do consumidor. (Kotler, 1998)
<b>Share of Wallet</b>	É o conceito da participação do valor do produto na capacidade de pagamento total do consumidor, ou seja, no percentual que o produto representa no total de gastos do consumidor (Keiningham <i>et al.</i> , 2005)
<b>Sourcing</b>	É a prática de identificação de possíveis fornecedores através de técnicas pró-ativas de recrutamento. Também comumente utilizada na abrangência do termo para desenvolvimento de fornecedores.

---

---

<b>SKU</b>	Uma unidade de manutenção de estoque ou Stock Keeping Unit é a menor unidade de controle disponível, ou seja, um único produto simplesmente (Levy e Weitz, <i>op cit</i> ).
<b>Varejo Auto-Serviço</b>	é o formato de loja onde os produtos são dispostos no modelo self-service, ou seja, com interação direta do consumidor e com <i>checkouts</i> na saída. Os tipos de lojas que compreendem esse formato são super e hipermercados e lojas de conveniência (Santos <i>et al.</i> , 1996).
<b>Varejo Tradicional</b>	Com venda dependente do atendimento de um vendedor ou balconista, esse formato constitui-se de lojas de alcance local ou de vizinhança como padarias, mercearias e armazéns, com até três <i>checkouts</i> (Santos <i>et al.</i> , <i>op cit</i> ).

---



*"Há uma satisfação esportiva em dar caça a um texto que não se encontra; há uma satisfação de charadista em encontrar, após muito refletir, a solução de um problema que parecia insolúvel".*

Umberto Eco