

2 Referencial teórico

A seguir serão apresentados os tópicos relevantes para este estudo, que foram coletados por meio da revisão da literatura. A primeira parte traz o panorama do varejo e um comparativo entre consumidores brasileiros e franceses. A segunda apresenta o histórico das MP's e disserta sobre a decisão de lançamento deste tipo de produto pelo varejista. A terceira parte expõe as diferentes estratégias existentes para o desenvolvimento de MP's e, na última parte, são apresentados os fatores que envolvem a MP no ambiente de compra – a loja. Este capítulo é resultado de uma revisão, a fim de selecionar trabalhos integradores que tragam uma visão abrangente dos temas relacionados, todavia sem ter a pretensão de esgotá-los.

2.1 O varejo

O varejo, segundo Parente (2000), consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Levy e Weitz (2000), adicionam a este conceito a definição de que o varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. A adição do conceito de valor agregado ao varejo torna-se de fundamental importância quando do estudo de marcas próprias, uma vez que o varejo deixa de ser meramente um intermediário para a compra, estocagem e venda de produtos como assinalado por Kotler (2000) para assumir um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado (Parente, *op cit*). Para se realizar uma correta interpretação e entendimento do varejo para o desenvolvimento deste estudo se faz necessário uma revisão do panorama do varejo brasileiro e internacional. Assim, nesta parte será revisitada a literatura concernente ao varejo internacional e, em seguida mais especificamente do varejo e o consumidor brasileiro e do francês.

2.1.1 Panorama internacional do varejo

O varejo internacional vem apresentando um dinamismo crescente, resultado de processos de aquisições, melhorias dos sistemas logísticos, desenvolvimento de MP, dentre outros (Dib *et al*, 2002; Bergès-Sennou e Waterson, 2005). Desde o início do século passado com o advento do sistema auto-serviço em gradativa substituição ao sistema tradicional de balconista, o varejo viu-se em constante transformação. Neste ínterim vivenciou-se mudanças como o surgimento do formato de hipermercados cunhado pelo Carrefour até ao sistema de pedidos automatizado dos anos 90. Em 1963, com a implantação dos primeiros hipermercados do mundo, caracterizados por lojas de mais de nove mil metros quadrados sob a idéia de “tudo sobre o mesmo teto”, muitos especialistas na época ousavam dizer que dificilmente outra mudança no varejo seria tão impactante quanto esta que eles presenciavam. Anos mais tarde, o mesmo Carrefour foi o pioneiro no lançamento de produtos genéricos de MP's no setor supermercadista, tendo no final do século passado o Wal-Mart chegando a desenvolver um sistema de entregas tão eficiente que era capaz de entregar uma única unidade de um produto vendido desde a central de distribuição até a loja em menos de 24 horas (Fitzell, 2003). Novamente, não seria surpresa se outros especialistas previssem que a “fonte” de inovações estivesse secando para o setor. Hoje, ainda no início do século XXI, o que vemos são ondas atrás de ondas de transformações que envolvem o varejo, como um mar de uma economia mundial em constante agitação. Por outro lado, outros autores já ressaltavam tal ritmo de crescimento como fizeram Shaw, Dawson e Blair (1992), ao descreverem que tais mudanças se caracterizavam por possuírem a magnitude comparável com a revolução industrial de um século e meio atrás.

Dentro desse fenômeno, o surgimento de blocos econômicos como o europeu, o Nafta e o Mercosul contribuíram para a expansão dos varejistas em novos mercados. A criação da União Européia (UE) em 1992 promoveu um rápido movimento das grandes redes em direção à outros países do bloco e também para os EUA, onde também ocorreu o movimento inverso, tendo o Wal-Mart como o principal ícone da entrada norte-americana em territórios europeus. Paralelamente, a legislação que levou à criação da UE permitiu uma harmonização dos padrões técnicos em muitos países, favorecendo o desenvolvimento de produtos pan-europeus (Kotabe e Helsen, 2000). Desde então, tem-se cada vez mais um estreitamento das diferenças entre os

mercados dos países componentes do bloco, mesmo ainda existindo consideráveis diferenças nos hábitos, gostos e leis entre eles (Levy e Weitz, 2000).

Outros fatores contribuíram para a internacionalização do varejo, como salienta Alexander (1997), ao citar a saturação dos mercados locais europeus. Demais aspectos como a necessidade de ganhos de escala e a busca de mercados com maiores taxas de crescimento são assinalados por outros autores (Kotabe e Helsen, *op cit*; Dib *et al.*, *op cit*). Prova disto são os dados da alemã Metro Group: em 1997, o varejista registrara menos do que 5% do seu faturamento anual creditado a operações em outros países, ao passo que em 2002 esse número subiu para 54%, como pode ser verificado e comparado entre os trinta maiores varejistas mundiais na tabela abaixo (Planet Retail, 2002; Fitzell, *op cit*).

Tabela 4: Ranking dos 30 maiores varejistas do mundo em 2002

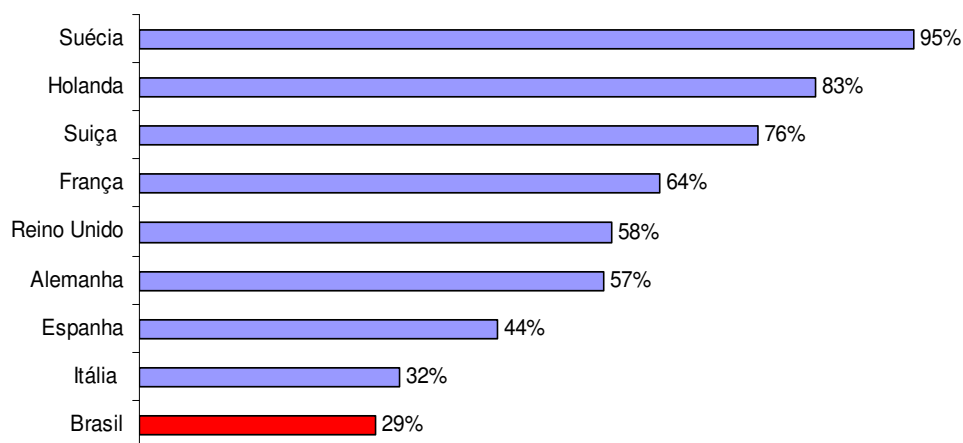
#	Grupo	País de origem	Vendas Líquidas (em MM de USD)	Participação % Mundial	Faturamento Doméstico	Faturamento no Exterior
1	Wal-Mart	EUA	244.524	7,0%	84%	16%
2	Carrefour	França	64.774	1,9%	51%	49%
3	Ahold	Holanda	59.267	1,7%	15%	85%
4	Kroger	EUA	51.760	1,5%	100%	0%
5	Metro Group	Alemanha	48.561	1,4%	54%	46%
6	Target	EUA	43.917	1,3%	100%	0%
7	Tesco	Inglaterra	39.521	1,1%	82%	18%
8	Costco	EUA	37.993	1,1%	84%	16%
9	Albertsons	EUA	35.626	1,0%	100%	0%
10	Rewe	Alemanha	35.276	1,0%	77%	23%
11	Aldi	Alemanha	33.713 e	1,0%	62%	38%
12	JCPenney	EUA	32.347	0,9%	100%	0%
13	Safeway	EUA	32.100	0,9%	90%	10%
14	Intermarché	França	31.572	0,9%	71%	29%
15	Kmart	EUA	30.762	0,9%	100%	0%
16	Walmart	EUA	28.681	0,8%	100%	0%
17	Ito-Yokado	Japão	27.238 e	0,8%	59%	41%
18	Edeka	Alemanha	27.082 e	0,8%	92%	8%
19	Auchan	França	25.976	0,7%	60%	40%
20	Sainsbury	Inglaterra	25.964	0,7%	83%	17%
21	Aeon	Japão	24.677	0,7%	83%	17%
22	Tengelmann	Alemanha	24.412	0,7%	44%	56%
23	CVS	EUA	24.182	0,7%	100%	0%
24	Leclerc	França	22.148	0,6%	96%	4%
25	Scwarz	Alemanha	21.649	0,6%	69%	31%
26	Casino	França	21.542	0,6%	77%	23%
27	Delhaize	Bélgica	19.497	0,6%	17%	83%
28	Daiei	Japão	17.717	0,5%	99%	1%
29	Publix	EUA	15.931	0,5%	100%	0%
30	Rite Aid	EUA	15.778	0,5%	100%	0%
Total TOP 30			1.164.187	33,4%		
Outros			2.320.027			
Total Varejo Mundial			3.484.214			

e = estimado

Fonte: www.planetretail.net (06/Dez/2006)

O total de transações registrado para os trinta maiores varejistas na tabela 2 mostra uma concentração entre os maiores nunca dantes visto. O *Planet Retail* (*op cit*) indica que em 1992 os dez maiores varejistas mundiais registraram faturamento conjunto de USD 160 bilhões, ao passo que em 2002 este valor transformou-se em USD 661 bilhões, um salto de 413% em 10 anos. Autores como Alexander e Silva (2002) e Fitzell (*op cit*) destacam que desde os anos 90 as aquisições funcionaram como um catalisador do crescimento das grandes redes, ao mesmo tempo auxiliando na sofisticação do varejo e na internacionalização das MP's em direção a países emergentes. E uma conseqüência natural das aquisições e fusões é a concentração de mercado que é gerada. Tanto que em 2002 os três maiores varejistas responderam por um terço do total das vendas dos trinta maiores varejistas do mundo. E, em alguns países esse efeito se acentua, principalmente nos países europeus, como a Suécia, Holanda e Suíça. Comparativamente, a estrutura do mercado brasileiro ainda está pouco concentrada em relação aos países europeus como pode ser verificado abaixo:

Gráfico 2: Participação de mercado dos três maiores varejistas em 2002 (em %)



Fonte: www.planetretail.net e www.abrasnet.com.br (15/Dez/2006)

A aquisição de outros varejistas é uma forma de diversificação encontrada pelos supermercadistas para driblar o baixo crescimento existente principalmente no varejo europeu. Nestes mercados, a competição entre os principais players chegou à um processo de maturidade e é acentuado pelo fato de os consumidores estarem cada vez mais exigentes e sofisticados. Dentro desse panorama de busca por alternativas, as categorias de não-alimentos está sendo priorizada (Hogarth-Scott, 1999). Categorias que antes obtinham pouca

atenção ou eram ignoradas como jardinagem e jóias hoje integram os corredores dos super e hipermercados europeus.

Em outra vertente, como forma de obter maior controle sobre a cadeia produtiva e maiores margens sob seus produtos, varejistas promoveram o processo de integração vertical. Entende-se por integração vertical como uma forma de diversificação que envolve investimentos de varejistas no atacado ou na manufatura de produtos, como por exemplo na compra de seus fornecedores diretos (Levy e Weitz, 2000). Todo esse processo de mudança do varejo está criando uma inversão de poder no mercado: a indústria, que antes tinha força na mesa de negociação, está vendo o poder de barganha passar para os varejistas. E o Wal-Mart é o maior exemplo disso. Com um tamanho colossal de mais de um trilhão de dólares de faturamento anual, a gigante norte-americana hoje detém no processo de compra e venda de produtos uma grande arma. Do mesmo tamanho que o seu volume negociado de produtos, a quantidade de informações gerada é imensa. Kumar (1996), analisa essa fase do varejo:

“Neste ambiente, os varejistas estão administrando uma quantidade nunca antes pensada de informações sobre os consumidores que podem ser utilizadas para refinar ofertas e hiper-segmentar o mercado. Os varejistas são hoje direcionadores do mercado e não mais direcionados”.

Muitos acadêmicos prevêem novas mudanças e tendências no mercado, principalmente no tangente à relação indústria e varejo (ex: Williams, 2004; Tarziján, 2004; Soler, 2005; Bazoche, 2005). Tendência, conforme definição de Ries e Trout (1990), é um processo de transformação que envolve uma mudança lenta, diferente de um modismo, onde esse começa de maneira mais rápida e termina ainda mais abruptamente. E tal qual o avanço da China no mercado mundial, o crescimento das MP's tem tido a atenção de diversos trabalhos acadêmicos (Ex: Hoch e Banerji, 1993; Quelch e Harding, 1996; Steenkamp e Dekimpe, 1997). A vasta amplitude de oportunidades que a MP propicia ao varejo em termos de novos negócios já foi vislumbrada pelos varejistas que por sua vez estão investindo mais neste segmento de produtos. Tal é esta amplitude que, mesmo em assuntos que à primeira vista não pareçam correlatos como MP e o mercado chinês, há oportunidades tanto como m novo mercado de combustível para o varejo quanto para a ampliação de oportunidades de venda e de produção das MP's. E neste ambiente, as MP's serão ainda um dos grandes fomentadores do motor de crescimento do varejo, inclusive no Brasil.

2.1.2

O mercado e o consumidor francês

Nesta seção serão apresentados dados básicos sobre o mercado e o consumidor francês que permitam ao leitor um entendimento do contexto e possibilite fazer um comparativo com o mercado brasileiro. Mercados podem ter se tornado globais, porém os consumidores nestes mercados permanecem seguindo sua cultura e hábitos de compra distintos entre si. O estudo da cultura pode ser útil para compreender porque vários grupos de consumidores preferem um produto em detrimento de outro (Steenkamp, 2001), mas a análise cognitiva que permeia a decisão de compra não é necessariamente cultural (Jin e Sternquist, 2003). Logo, para comparar o mercado brasileiro com o francês mais precisamente no escopo deste estudo, se faz necessário entender os aspectos culturais e especificidades que permeiam ambos os mercados e as diferenças e similaridades entre os consumidores dos dois países em questões chave como preço, envolvimento com a marca e com a aceitação e percepção de qualidade das MP's.

Uma avaliação do histórico do varejo francês nesse sentido é essencial para compreender a situação varejista hodierna. Similarmente, estudos indicam que a natureza de mudanças no varejo ocorre em diferentes proporções, em períodos diferentes e variam de país a país (Laaksonen, 1994; Fernie *et al.*, 1996). Desde os anos 80 o setor supermercadista francês é caracterizado por ter uma das maiores quantidades de supermercados e hipermercados do mundo (Euromonitor, 2006). Esse fator gerou resultados que influem diretamente no cenário competitivo varejista atual. Em meados dos anos 90, o governo francês criou grandes restrições para a abertura de novos supermercados na França, que restringiu o surgimento de novas redes e limitou as ações dos varejistas locais em aquisições e fusões e na busca de diversificação da sua oferta de produtos. Em razão disso, as redes internacionais sentiram muita dificuldade para entrar nesse mercado. A única oportunidade para esses grupos residia na expansão dos *Discounters*, que tradicionalmente não é uma especialidade francesa, mas sim alemã. Como resultado, a rede alemã de *hard discount* Lidl é a líder do segmento na França tendo a sua compatriota Aldi na quarta posição (Euromonitor, 2006). Tendo o objetivo de alinhar estratégias e ganhar participação de mercado, os varejistas franceses promoveram um processo de fusões e aquisições que teve seu ápice na fusão em 1998 do Carrefour com o Promodès, este último dono das bandeiras Continent, Champion, 8 à hiut e Dia,

que criou o segundo maior varejista mundial (Perkins, 2001). Hoje a França possui uma alta concentração de varejo como mostrado anteriormente, tendo em 2002 64% do total das vendas do varejo concentrados em apenas três empresas.

Em 1996 o governo francês promulgou a lei *Galland*, que visava regulamentar a relação entre varejistas e fabricantes, com cada um dos grupos defendendo interesses opostos. Anos mais tarde foi editada uma emenda à essa lei chamada lei *Dutreil*, que buscava alinhar melhor as relações entre as partes, principalmente dado que os grandes varejistas estavam exercendo grande força sobre os pequenos fabricantes. Todas essas ações evidenciam características do modelo varejista francês, muito preocupado com as relações entre varejistas e fabricantes e com o poder que a concentração resultou para os varejistas. Nesse sentido, varejistas como o Carrefour desenvolveram programas de PME (pequenas e médias empresas), tendo mais de 4.000 fornecedores ativos oriundos desse programa. Como resultado das ações governamentais em relação ao relacionamento entre varejo e indústria, desde 2005 a lei *Dutreil* vem atingindo um dos seus maiores objetivos, levando varejistas e fabricantes a reduzirem seus preços finais entre 3 a 5%.

O varejo francês também é caracterizado por possuir grandes empresas familiares como o grupo Auchan, da família Mulliez, e também varejistas não alimentares como Leroy Merlin e Kiaki, por exemplo. Outro fator importante é a política de preços francesa, que ao longo do tempo contribuiu muito para a formação do tipo de varejo e das características atuais das MP's no país. Em um estudo realizado por Fernie e Pierrel (1996), verificou-se uma diferença no processo evolutivo entre o varejo francês e o inglês que explica também a evolução das MP's nos dois países, tendo como um dos principais fatores de mudança uma regulação do governo inglês datado de 1963. Neste, houve a abertura da livre competição de preços no Reino Unido, o que precipitou o lançamento e desenvolvimento de marcas pelos varejistas locais mais focados em criar uma identidade própria não apenas baseada em preços. Por sua vez, o mercado francês, que ainda possui rígido controle de preços, evoluiu de uma forma diferente, não tendo inicialmente uma busca por diferenciação nas MP's. Contrariamente à situação inglesa, as MP's na França foram posicionadas inicialmente como produtos de primeiro preço, tal qual ocorreu no Brasil. Por esse motivo, somente posteriormente, em meio à uma feroz competição de preços, as MP's foram utilizadas como uma forma de diferenciação pelos varejistas. Esse breve histórico criou diferenças hoje latentes entre os mercados,

tendo o mercado inglês sendo menos sensível a preço e mais orientado à qualidade dos produtos. Já o mercado francês, por sua vez, teve um tipo de competição diferente, o que levou ao surgimento dos formatos *Soft* e *Hard Discounts*. É preciso ressaltar que outros fatores culturais também foram causas das claras diferenças entre as duas culturas, porém fatores como esses são salientados por autores como Fernie e Pierrel (*op cit*) como sendo determinantes para a formação do varejo nos moldes atuais.

Nos primeiros anos do século XXI, o varejo francês tal qual nos outros países do oeste europeu apresentaram baixos índices de crescimento, dada a saturação e maturidade dos mercados. Nesse âmbito, apenas o segmento de *Discounts* apresentou crescimento (Deleersnyder et al., 2006) Em 2002, por exemplo, todos os varejistas alemães experienciaram uma queda considerável em suas vendas, sendo alguns na ordem de 10%, ao passo que os líderes do segmento *Hard Discount* como Lidl e Aldi despontaram com resultados de até 15% de crescimento (IGD, 2002, *apud* Deleersnyder et al., *op cit*). No concernente às MP's, esse formato de baixo preço exerceu um importante papel na popularização e uso das MP no país, ao oferecem um *mix* de produtos baseado em MP's, tendo, por exemplo, a Lidl com 95% do seu sortimento em MP's. Nesse período a economia francesa vivia um momento recessivo, onde os consumidores buscavam menores preços (Euromonitor, 2006).

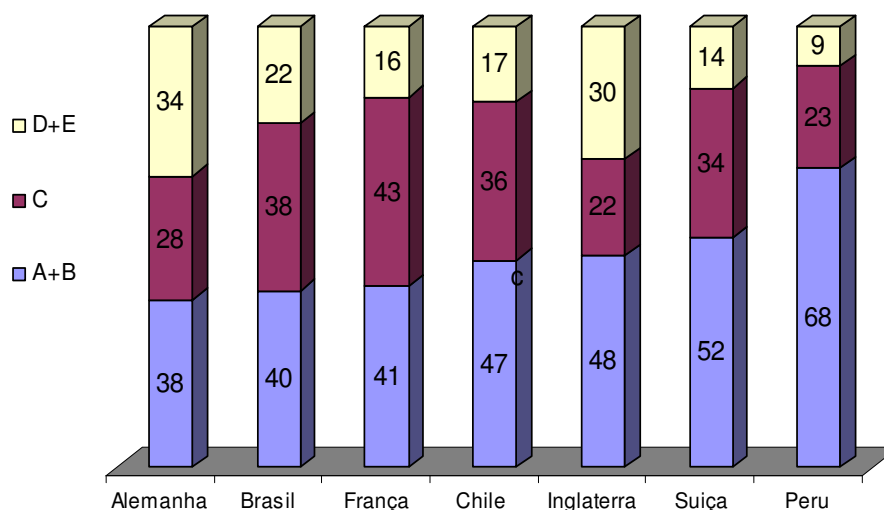
As MP's de baixo preço de menor qualidade dos *Discounters* abriram espaço para grandes supermercadistas como Carrefour e Casino desenvolverem novos produtos focados em prover maior valor agregado, diferenciando-se e ganhando a preferência do consumidor. Hoje as MP's desses varejistas são os líderes do segmento no país (Euromonitor, 2006). Similarmente, com a economia atingindo melhores níveis nos próximos anos e com o aumento do poder de compra do consumidor francês, essa vantagem das grandes redes tende a aumentar, no momento em que o segmento de *Hard Discount* tende a perder espaço.

Em específico para as MP's, o varejo francês apresenta um grande desenvolvimento e maturidade na gestão desses produtos. Carpenter et al. (2005) endossam essa afirmativa salientando que a prática de gestão de marcas pelo varejo tornou-se popular nos países europeus, tendo a França como um dos seus destaques. E as MP's hoje na França são reconhecidas como fortes competidores das MI's e como por sua boa relação qualidade *vis-à-vis* preço (Baltas, 2003). O desenvolvimento de MP's tornou-se fator inerente à todos os varejistas franceses, segundo Euromonitor (2006), sendo que alguns buscaram

desenvolver produtos de nicho como orgânicos, sempre mais baratos do que as MI's. A rede Carrefour desenvolveu uma extensa linha de produtos de MP, desde produtos de primeiro preço de mesmo nome da rede até produtos gastronômicos sofisticados, o *Reflets de France*, que oferece pratos especiais da culinária francesa. Outros varejistas, como o Intermarché, também possuem uma grande linha de produtos de MP, porém alguns deles sem desenvolver bem produtos de nicho como orgânicos. O pioneiro nesse quesito foi o Monoprix, rede de supermercados com perfil de clientes de classe A/B, ao lançar produtos orgânicos não agressores ao meio ambiente há mais de uma década.

Em relação aos consumidores franceses, é importante destacar suas especificidades em relação às MP's. De acordo com pesquisa do instituto francês IRI (apud Euromonitor, 2006), apesar de que o consumidor francês ter apontado que seu poder de compra caiu com o período recessivo pós-2002, quando dentro do supermercado, seu objeto de escolha para primeiro sobre sabor ou fragância, seguido da marca tanto de fabricantes quanto de varejistas, e somente como terceiro fator o preço do produto. Isso mostra que os produtos de MP têm reconhecimento de qualidade similar aos das principais marcas entre os consumidores. O Instituto Euromonitor (2006) também destaca que o consumidor francês é cada vez menos fiel à marcas e mais orientado à relação qualidade *vis-à-vis* preço dos produtos. No quesito situação sócio-econômica, os consumidores franceses se diferem de ingleses e alemães, por exemplo, como pode ser verificado o gráfico abaixo:

Gráfico 3: Classe Sócio-econômica dos consumidores de MP's por país



Fonte: LatinPanel (2004)

No gráfico acima pode-se verificar que na Alemanha, onde o segmento de *Hard Discount* teve grande aceitação, há um forte apelo à produtos de MP de baixo preço, demonstrado pela alta participação das classes D e E na compra de MP's. No extremo oposto tem-se o Peru, onde as MP's estão em poucos varejistas e onde apenas as classes A/B se utilizam desse produto, uma vez que há uma imagem de baixa qualidade dos mesmos (Doig, 2004). Nesse sentido o mercado francês se assemelha ao brasileiro em termos de percentuais de participação de classes sociais no consumo de MP's. Contudo, há uma diferença importante entre os mercados: as classes C, D e E no Brasil são maiores do que as relativas francesas em termos proporcionais, mostrando que no Brasil também há uma maior penetração de MP's nas classes altas.

Kotabe e Helsen (2000) destacam que em diferentes países, as necessidades dos consumidores para muitas categorias de produtos são similares entre si. Por esse motivo, para determinadas características pode-se traçar linhas similares entre os diferentes consumidores. E dada a crescente importância do mercado de MP's, os consumidores desse segmento de produtos foram alvo de muitos estudos acadêmicos, dos quais se faz importante revisá-los. Estudos esses que buscavam examinar as características do consumidor de MP, verificando se a propensão à compra desses produtos está diretamente relacionada com aspectos sócio-econômicos ou demográficos (Richardson *et al.*, 1996; Baltas, 1997). Livesey e Lennon (1978) elencam possíveis razões na diferença de percepção dos consumidores quanto à MP em relação às demais marcas: experiências prévias com MP's; respostas heterogêneas para ações de marketing; diferentes necessidades de produtos; risco percebido; e importância da categoria de produtos entre os consumidores. Por sua vez, Richardson *et al.* (1996) identificam elementos como a familiaridade com MP's, variação na percepção de qualidade, risco percebido, relação custo *vis-à-vis* benefício dentre os produtos, bem como renda e tamanho familiar como influenciadores da propensão à compra de MP's.

Em relação ao perfil do comprador de MP's, Baltas e Doyle (1998) e Cotterill e Samson (2002) o descrevem como sendo um indivíduo consciente de preços mas não sensível à promoções, que compra mais freqüentemente a categoria e se preocupa menos em encontrar o produto ideal dentre uma categoria. Neste estudo, o histórico de compras de MP's pelo consumidor tem um efeito causal com seu comportamento futuro. Em outras palavras, a decisão de compra em uma determinada ocasião altera a probabilidade de escolha da marca no futuro. As características familiares também são determinantes no

perfil do consumidor de MP's: a AC Nielsen (2002), constatou-se que os consumidores, inclusive franceses, que vivem sozinhos são mais propensos a comer fora com mais frequência e ser mais orientado à marca. Em contrapartida, a LatinPanel (2004) endossa o resultado mostrando também que quanto maior a família maior é o consumo de produtos de MP. A definição desse perfil se faz importante para entender melhor o consumidor de MP's, mas não invalida ou retira a importância de se levar em conta as diferenças entre os mercados, tanto em relação à consumidores quanto em relação ao varejo. O varejo tem essencial papel no desenvolvimento das MP's e na criação da imagem do produto para os consumidores. O varejo francês, nesse sentido, tal qual o inglês, possuem um importante diferencial competitivo em relação ao brasileiro: os varejistas oriundos desses mercados desenvolveram departamentos de tecnologia capazes de competir com a indústria em termos de marketing, distribuição e inovação de produtos (Fernie e Pierrel, 1996). Eles dispõem de investimento ímpar nessas categorias, que os destaca dos demais. Porém, esse investimento ocorreu ao longo dos anos, da sua história. Por esse motivo, para se fazer jus a uma comparação com o mercado brasileiro, é necessário entender o histórico do varejo no Brasil.

2.1.3

O varejo brasileiro

Para traçar o mapa do varejo no Brasil se faz de essencial importância revisitar a sua história e suas transformações mais recentes. O varejo brasileiro ao longo de sua história acompanha os principais momentos da formação econômica e social do país. E, apesar da história do comércio de lojas como armazéns e mercearias datar de antes da proclamação da República, o formato atual do varejo brasileiro auto-serviço veio a nascer no Brasil somente na década de 50. Antes disso, segundo Varotto (2006), o conceito de auto-serviço nasceu em 1912 nos EUA, onde seu conceito ganhou força e popularidade após a crise de 1929, em função da sua capacidade de redução de custos fixos, menor utilização de mão-de-obra e conseqüente capacidade de ofertar melhores preços. O primeiro supermercado brasileiro veio a surgir em 1953 derivado deste modelo norte-americano sob a insígnia de Supermercados Sirva-se S/A. Com 800 m² de área de vendas, foi o pioneiro na venda de carnes, FLV, além da mercearia no mesmo local. Nos anos seguintes, Santos *et al.* (1996) destacam o surgimento de outras redes como o Peg-Pag e posteriormente o Pão de Açúcar, este último originado de uma doceria fundada na década de 40.

Nos anos 70, período marcado pelo milagre econômico, nasce no Brasil uma nova fase no varejo nacional: surge o primeiro hipermercado. Este conceito, trazido pela multinacional francesa Carrefour integrava além dos produtos do supermercado, roupas e artigos para presentes, oferecendo estacionamentos amplos, restaurantes, instalações sofisticadas e grande variedade de produtos (Varotto, *op cit*). Neste mesmo período, instala-se no Brasil o primeiro atacado de auto-serviço, Makro, em 1973.

Nos anos 80, tem-se um panorama de expansão e consolidação do conceito de auto-serviço e início de um grande processo de reestruturação e concentração do mercado supermercadista que viria a se intensificar nos anos 90. É originário deste período, segundo Fernie e Pierrel (1996) os primeiros produtos genéricos de MP sob a bandeira de cores francesas do Carrefour. No final da década de 80, o grupo francês ganha força com a abertura de novas lojas e a adesão pelos consumidores brasileiros ao conceito de hipermercados e torna-se o maior grupo supermercadista no Brasil.

A década de 80 e início da de 90 são marcados por um período hiperinflacionário na economia brasileira que merece destaque, uma vez que permeou durante todo esse tempo uma diferente relação entre varejo e consumidor. Nesse ínterim, a inflação corroía o salário dos consumidores durante o mês, obrigando-os a correrem para as lojas nos primeiros dias do mês e a estocarem produtos para as semanas subseqüentes. Por sua vez, o varejo gastava um tempo desproporcionalmente maior com a gestão financeira de investimentos do que com a gestão e melhoria do ponto-de-venda, buscando obter maiores lucros e driblar a inflação. É datado desse período a figura do etiquetador de preços, cuja função era remarcar os preços dos produtos, por vezes mais de 2 vezes ao dia. Esse momento econômico brasileiro deixou um legado de consciência de preços para o consumidor, o qual se estende de uma forma até hoje (Alexander e Silva, 2002).

O início dos anos 90 é marcado por grandes mudanças com reflexos diretos para o varejo. A entrada em vigor do Código de Proteção e Defesa do Consumidor em 1991, a abertura do mercado nacional no mesmo ano e a implantação do plano Real a partir de 1994 foram marcos da mudança do varejo brasileiro. A invasão dos produtos importados, o aumento da competição e as novas regras de mercado levaram os varejistas brasileiros a uma forte reestruturação. O advento do Real como moeda forte fez nascer um consumidor consciente de preços e uma nova fase no varejo nacional: o abandono da simples geração de caixa para investimentos financeiros que o período

hiperinflacionário permitia para a necessidade de investimentos na gestão de loja. Neste panorama, A abertura do mercado brasileiro, a deregulação e outros fatores como a entrada maciça de competidores internacionais contribuíram para um forte aumento da competitividade na última década (Lavalle *et al.*, 2003). Foi neste período em que o Brasil deu boas-vindas à grupos estrangeiros como o norte-americano Wal-Mart e o holandês Ahold e, ao mesmo tempo viu o maior grupo brasileiro, o Pão de Açúcar, ter de fechar 262 lojas e vender suas atividades internacionais em um profundo processo de reestruturação¹.

Os anos subseqüentes foram marcados pelo grande aumento de automatização das lojas e o surgimento do EDI (*Eletronic Data Interchange*) e dos códigos de barra. Novas categorias de produtos ganharam espaço nas gôndolas como flores, pratos prontos, material fotográfico, CD's e perfumaria. Nesse período, a introdução de práticas de ECR (*Efficient Consumer Response*) auxiliou na melhoria do varejo brasileiro. Por exemplo, O ECR ajudou a estabelecer o Gerenciamento de Categorias, custeio ABC e a padronização nos sistemas logísticos (Alexander e Silva, *op cit*). De 1996 a 2006, tem-se uma reconfiguração da concentração do setor, com a realização de aquisições e fusões e a forte expansão das grandes redes.

Tabela 5: Comparativo entre os cinco maiores supermercadistas brasileiros na última década

Varejista	1996			2006			Var. % Faturamento 2006/1996
	Faturamento (em R\$ MM)	%Setor	Ranking	Faturamento (em R\$ MM)	%Setor	Ranking	
CBD	3.535	9%	2	16.169	15%	1	357%
Carrefour	4.897	7%	1	12.546	12%	2	156%
Wal-Mart*	-	5%	-	11.732	11%	3	-
Zaffari	587	3%	8	1.410	1%	4	140%
G. Barbosa (Ahold)	1.247	2%	4	1.227	1%	5	-2%
Total 5 Maiores		26%		43.084	40%		

*O Wal-Mart iniciou as suas operações no Brasil em 1996, por isso não dispõe de resultados financeiros neste período

*Totais 2006 já contabilizam as aquisições do BomPreço e do Sonae

Fonte: ABRAS, 1996-2006: Ranking 5 maiores varejistas total Brasil

Em 1996, o grupo das cinco maiores redes brasileiras era composto por Carrefour, CBD, Paes Mendonça, Ahold – com as bandeiras G. Barbosa e BomPreço – e Sendas. Este seleto grupo representava 26% do total das vendas de auto-serviço alimentício no Brasil, computando um total de 12 bilhões de reais. Uma década depois, apenas três dos cinco se mantiveram neste ranking

¹ Fonte: www.grupopaodeacucar.com.br, acessado em 10/12/2006

onde o CBD, através também de aquisições e fusões como com os supermercados SÉ, de São Paulo, e Sendas, do Rio de Janeiro, fez um crescimento de 357% no período. Com um grande aporte financeiro de grupos internacionais como o francês Casino, gerou-se insumos para o crescimento desse segmento no mercado brasileiro, onde comparativamente em 1992 apenas 1 era de capital estrangeiro, atualmente quatro dos cinco detém total ou parcial atuação estrangeira (ABRAS, 2006). É importante ressaltar a grande diferença de tamanho entre os três primeiros *players* e os na quarta e quinta posição. Está se criando uma grande concentração entre os principais competidores.

O aumento na concentração do varejo no Brasil levou a um maior do poder de barganha sobre fabricantes, o que permitiu aos varejistas demandarem melhorias no serviço logístico e a imporem normas de serviços, modificando as relações existentes entre varejo e indústria (Blecher e Rebouças, 2002). E esse movimento de concentração do mercado de varejo tende a aumentar. Atualmente, com margens líquidas médias no setor varejista em um modesto patamar de 2,5%, a concorrência é feroz e baseada no volume. Por esse motivo, é incerto que muitas novas empresas venham a entrar neste mercado. Portanto, do total restante do mercado, que é composto por lojas regionais de pequeno e médio porte, deve proporcionar a oportunidade para uma consolidação ainda maior dentro do mercado varejista (Prahalad, 2005).

O rápido crescimento do varejo aumentou a sua importância na economia nacional. Em 2001, o varejo brasileiro era compreendido por 69.836 lojas, responsável por 700 mil empregos em um total de USD 35 Bilhões de faturamento. Este valor representou 6,2% do total do PIB do país. Levy e Weitz (2000) creditam esse crescimento nas reformas políticas e econômicas dos anos 90, que resultaram em um crescimento da renda disponível e conseqüente aumento do volume de vendas no varejo.

Como característica, o varejo brasileiro segue o modelo europeu de lojas, principalmente no tocante à hipermercados (Alexander e Silva, 2002). Isso se dá tanto historicamente tal qual supra descrito como pela massiva presença de grupos europeus como os portugueses Sonae e Jerônimo Martins, os franceses Casino e Carrefour e o Anglo holandês Ahold. Todavia, a estrutura do varejo brasileiro ainda é marcado pelo grande número de lojas independentes, que em 1999 representavam 93% do total de lojas no Brasil, como pode ser verificado abaixo:

Tabela 6: Estrutura do Varejo Brasileiro

		Redes	Independentes	Total
Varejo Alimentos Auto-Serviço	Nº de Lojas	3.998	54.298	58.296
	% Total de Lojas	7%	93%	100%
	% Faturamento	52%	48%	100%
Varejo Farma	Nº de Lojas	3.737	56.985	60.722
	% Total de Lojas	6%	94%	100%
	% Faturamento	25%	75%	100%

Fonte: Censo 1999 – Estrutura do Varejo Brasileiro, AC Nielsen

O formato do pequeno varejo e de supermercados até 800m² tem ainda uma significativa importância na estrutura do varejo brasileiro (Alexander e Silva, *op cit*). Essas operações varejistas relativamente pequenas possuem ofertas atrativas em um ambiente de vizinhança para o consumidor. O pequeno auto-serviço tem representado um importante papel na modernização do varejo nacional, ao desenvolver uma complementariedade aos hipermercados e às grandes redes. Nesse sentido, segundo os autores supra-citados, esse fenômeno do varejo brasileiro se assemelha aos padrões históricos do varejo europeu, onde existem pequenos supermercados dentro dos centros urbanos e hipermercados nas grandes vias expressas. O comportamento de compra do brasileiro também é um fator que reforça essa característica do varejo no Brasil que, segundo pesquisa da LatinPanel (2004), prefere comprar em pequenas quantidades e em lojas próximas à sua residência. Para tal, isso será melhor desenvolvido a seguir.

2.1.4

Aspectos importantes do consumidor brasileiro

“O Brasil é um país com uma das maiores desigualdades sociais do mundo”. Essa é uma das afirmações mais conhecidas e infelizmente verdadeiras a respeito da sociedade brasileira. Segundo dados do IBGE, enquanto que 1% da população detém quase 20% da riqueza do país, a parte mais pobre da população que vive com menos de 500 reais por mês corresponde à 33% dos cidadãos brasileiros. E para pensar em qualquer ação direcionada ao consumidor final no Brasil, é essencial entender melhor o comportamento e os hábitos de compra do consumidor brasileiro bem como de suas diferenças sociais.

Até 1994, durante o longo período inflacionário que o Brasil viveu, o poder de compra da população era dissolvido ao longo do mês pelo famoso reajuste de preços, o que forçava os consumidores, sobretudo os de baixa renda, a lotarem os supermercados no início do mês para abastecer suas despensas (Sessa Filho, 2003). Com o advento do Plano Real e com a conseqüente estabilidade da moeda, houve um incremento real da renda do trabalhador. Nesse processo, ocorreu o ingresso das pessoas que estavam fora do mercado de consumo e um movimento positivo de migração das classes D e E para a classe C, como mostram os dados do IBOPE: a classe C passou de 26% para 33% no período de 1993 a 2000. Já a população da classe D diminuiu de 42% para 34% e da classe E de 18% para 8%.

A estabilidade da moeda e o maior poder de compra levaram a um *boom* no consumo de produtos no varejo até 1999, quando da crise econômica que afetou o país (Vieira, 2006). Neste período presenciou-se uma melhora na qualidade de vida do brasileiro, com o aumento significativo da penetração de eletrodomésticos nos lares mais pobres. O intervalo entre 1999 e 2001 foi caracterizado por uma retração no consumo e uma diminuição do processo de ascensão social no país. Após 2001, o Brasil vem vivenciando uma melhora econômica mas com um crescimento aquém do esperado. Segundo projeção do IPEA², espera-se que o mercado brasileiro cresça a partir de 2007 a uma taxa média de 4%, baixa se comparada ao crescimento médio mundial nos últimos anos, mas ainda assim favorável ao desenvolvimento do varejo nacional.

E em um ambiente de menor crescimento econômico se desenvolve melhor a MP, aumentando a popularidade e a experimentação desses produtos (Nandan e Dickinson, 1994). Essa constatação poderia ser bem aplicada no Brasil se o principal consumidor de MP's residisse nas classes baixas da população, o que não é verdade. Segundo dados da LatinPanel (2004), 46% do volume total consumido de MP's deriva das classes mais abastadas, como pode ser verificado na tabela 2.

² em www.agenciabrasil.gov.br, acessado em 8 de março de 2007.

Tabela 7: População Brasileira por classe social e consumo de MP's

	Classe Social		
	A/B	C	D/E
Total População %	23	33	44
Consumidores MP %	38	39	23
Volume Consumido %	46	36	18

Fonte: LatinPanel (2004)

Esse fenômeno pode ser explicado por dois fatores: a aspiração por produtos de marca pela classe C, D e E e o risco percebido na compra de uma MP ainda alto pelo brasileiro. O medo de comprar um produto que não performe como o esperado é um entrave para a MP nas classes mais baixas. Basicamente, para um chefe de família que ganhe pouco, comprar um produto de má qualidade significa que ele terá de consumi-lo e esperar até o mês seguinte, pois ao contrário da classe A/B, ele não pode se dar ao luxo de jogar fora e comprar um novo, principalmente em se tratando de produtos mais caros como um sabão em pó (LatinPanel, *op cit*). Nesse quesito, a variável de risco percebido pelo consumidor possui diferentes aspectos como financeiro, de performance, social, temporal e de segurança, todavia Sethuraman (1999) endossa que os dois primeiros, de performance e financeiro, são os principais em se tratando de marcas próprias.

Similarmente, Prahalad (2005) enfatiza que os clientes das classes C, D e E sonham com as mesmas mercadorias que os das classes A e B. O autor destaca que existe um preconceito segundo a qual os clientes pobres não querem saber de produtos de qualidade e de marca, como descreve a seguir:

“O pressuposto dominante é que os pobres não têm consciência de marca. Pelo contrário, os pobres são muitos conscientes de marca. E são também extremamente conscientes de valor, por necessidade”.

O conceito de qualidade de um produto pode ser bastante amplo. Aaker (1998) define qualidade percebida pelo consumidor como sendo o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto pretendido em relação a alternativas. E no tangente às marcas próprias, qualidade não é um ponto forte. O consumidor brasileiro considera a marca própria como um produto com má qualidade e preço baixo. Ele ainda não conseguiu superar o preconceito adquirido historicamente com produtos de

qualidade inferior com a marca da supermercado (Lepsch, 1999). Comparativamente, 63% da população brasileira ainda considera os produtos de MP como sendo de menor qualidade do que os de MI's, contra uma avaliação negativa de apenas 29% dos alemães e 34% dos franceses.

Ademais, principalmente para a classe C o consumo de produtos de marca é sinal de status social. Por esse motivo, muitas vezes o uso de MP é evitado em momentos sociais. Gordon (1995) exemplifica essa situação onde o consumidor compra cereais matinais de marca própria para seu filho, mas compra também produtos de marcas líderes para ele levar para a escola na lancheira, pois há o receio de sujeitá-lo às gozações dos colegas. O consumo de MP's muitas vezes fica restrito à economia do dia-a-dia, principalmente para famílias maiores. 76% do volume consumido de MP's está em famílias entre 3 a 6 integrantes. Similarmente, consumidores que vivem sozinhos tendem a comer mais fora de casa e consomem em menores tamanhos (LatinPanel, *op cit*).

Tabela 8: Consumo de MP's de acordo com o nº de habitantes por domicílio

	Tamanho da Família (em N ^o Pessoas)			
	1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8
Total População %	24	48	22	6
Consumidores MP %	21	51	23	5
Volume Consumido %	17	50	26	7

Fonte: LatinPanel (2004)

Outro fator importante sobre o consumo de MP's é a fidelização do consumidor. Dados da pesquisa mostram que o consumidor de MP's tende a fazer as suas compras de forma menos pulverizada, concentrando mais as suas compras na loja que frequenta. E que tipo de lojas o consumidor costuma comprar MP's? Em uma pesquisa ampla realizada em 32 países, constatou-se que 53% do consumo de produtos de marca própria é oriundo de hipermercados, evidenciando a grande força que as grandes redes detêm neste segmento de produtos.

Tabela 9: Participação em valor por formato de loja

	2002	2003
Hipermercados	52%	53%
Supermercados	16%	17%
Lojas de Conveniência	5%	4%
Lojas de Descontos	8%	9%
Farmácias / Drogarias	7%	7%
Clubes de Compras	12%	10%

Fonte: LatinPanel 2004, base 32 países.

Embora os produtos vendidos com as marcas próprias dos varejistas sejam usualmente 10% mais baratos do que as marcas líderes ou *premium*, quem compra esse tipo de produto acaba gastando mais nas lojas em vez de fazer economia. Dados da pesquisa revelam que os clientes que compram MP's dos varejistas desembolsam, em média, 13% a mais por compra do que aqueles que não se sentem atraídos por elas. Desse total, os compradores das classes D e E totalizam uma despesa 19% maior do que os não compradores de MP de mesma classe social. Segundo análise do referido Instituto de Pesquisa, a sensação de economia leva aos consumidores a comprarem um volume maior de produtos resultando nesta diferença. E, nas cinco maiores redes de supermercados, esse comportamento é ainda mais acentuado: os consumidores de marca própria acabam gastando, em média, 40% mais por compra. Neste sentido, vender MP's não é simplesmente fazer o consumidor trocar uma marca líder pela marca do supermercado, mas o consumidor deste tipo de produtos exibe um comportamento de compra diferenciado.

Em outro dado surpreendente da pesquisa reside no resultado de que 82% dos consumidores principalmente da classe C experimentarem novas marcas. E 75% das principais marcas do mercado perderam a exclusividade de compra, sendo que em alimentos este percentual sobe para 84%. Nesse panorama, Ana Cláudia Fioratti, Diretora Comercial da LatinPanel faz um recomendação para o varejista: "É primordial oferecer opção de produtos. Esta pesquisa detectou que o consumidor de todas as classes está experimentando mais marcas". Não obstante, entender as diferenças de comportamento dos consumidores e os novos movimentos nos hábitos de compra regidos pelo consumo das MP's é uma tarefa primordial para o varejista que busca desenvolver a sua marca de produtos. E como o mercado brasileiro de varejo é espelho de ações implementadas basicamente no mercado europeu, se faz necessário também

entender melhor o mercado no outro continente. Mais especificamente para esse estudo, o mercado francês.

2.2 Evolução das marcas próprias

O crescimento e importância das MP's *per se* tem sido tema de muitos estudos acadêmicos. Autores como Hoch e Banerji (1993), Quelch e Harding (1996), dentre outros ressaltam esse fenômeno, destacando a evolução no mercado norte-americano como diferente da ocorrida na Europa. Todavia, a divergência de opiniões dentre estudiosos de diferentes continentes evidencia um ponto fundamental que é o correto entendimento do objeto de estudo. A hipótese é sempre tida que o termo “Marca Própria” é o mesmo no mercado norte-americano, no europeu e no brasileiro. Na realidade, a definição dos produtos que abrangem o termo, o posicionamento de mercado e a origem e evolução desses produtos podem se diferenciar profundamente (Burt, 2000). Para tal, o conhecimento dessas diferenças torna-se de fundamental importância para o correto entendimento de trabalhos acadêmicos ou fontes relacionadas ao tema. Para o estudo em questão, serão apresentadas algumas visões de autores sobre o processo evolutivo das MP's a fim de nortear o leitor para os próximos capítulos do presente texto.

Antes de se detalhar a evolução da MP, se faz necessário definir a MP. Isto porque a diferença de conceitos entre os países ou mesmo entre profissionais do mesmo setor é latente: nos EUA e na Europa, por exemplo, produtos panificados produzidos dentro dos supermercados como pães e doces são considerados como Marca Própria. No Brasil, não. Em outros como a Europa, muitos estudos de MP focam nos varejo de roupas como a The Gap e a Mark & Spencer, que não deixam de ser detentoras de MP. Neste sentido, pode-se afirmar que as MP's existiam há muitas décadas sob o formato de produtos próprios produzidos pelo varejista, deixando a idéia de MP sem limites claros. Para tal, este estudo foi focado pura e simplesmente no setor supermercadista, a fim até possibilitar uma análise sem demasiada amplitude. Assim, o estudo segue a definição de Morris (1979) para a MP como sendo:

“Produtos de consumo produzidos por ou em benefício de varejistas e vendidos sob a marca ou logomarca do varejo através de sua rede de lojas”.

Geralmente, o conceito de desenvolvimento e penetração no varejo das MP's é tido como sendo da era pós 1970, como assinalam Ferrie e Pierrel (1996). Todavia, segundo a pesquisadora britânica Gordon (1995), as MP's surgiram nas cooperativas do Reino Unido em fins do século XIX, com o objetivo de atender a consumidores de baixo poder aquisitivo. Eles consistiam em produtos genéricos que eram produzidos especificamente para o seu público-alvo, sem o intuito inicial de atendimento do mercado em geral. Em 1950, produtos de MP consistiam em importantes elementos no sortimento de produtos de alguns varejistas franceses como o Casino e da Inglaterra como Marks & Spencer e Sainsbury's (Ferrie e Pierrel, *op cit*). Similarmente, no mercado norte-americano as MP's são originárias de longa data, todavia em parte marcadas pela sua baixa qualidade e imagem de primeiro preço. Este estigma é destacado por autores como Kotabe e Helsen (2000), que extremam este fato adicionando que "apenas os miseráveis compravam produtos de marca própria".

Ao longo do tempo, importantes alterações na qualidade dos produtos, objetivos para com o consumidor e imagem de marca, por exemplo, foram realizadas pelos varejistas. Dentre dessa evolução, acredita-se que exista uma seqüência evolutiva de desenvolvimento dos produtos de MP. Laaksonen e Reynolds (1994) sugerem um modelo que será utilizado como padrão para este estudo composto por quatro gerações de MP's, cada um deles com importantes diferenças em características dos produtos, imagem de qualidade, preço aproximado e motivação de compra dos consumidores, como pode ser verificado na tabela 5. Os autores também argumentam que essas categorias podem se sobrepor e que nem todos os países seguem a mesma seqüência. Wileman e Jary (1997; *apud* Burt, 2000) similarmente sugerem cinco etapas no processo evolutivo das MP's, sendo: genéricos, baratos, baixo custo, qualidade e liderança; o que grosso modo correspondem à maturidade do conceito de marca. Enquanto ambos os esquemas diferem muito pouco entre si, onde o salto de um estágio para o outro parece inevitável, o ponto-chave neste contexto é verificar que ao longo do tempo diferentes formas de marcas próprias existiram e ainda existem no mercado de varejo mundial.

Tabela 10: Evolução das Marcas Próprias segundo Laaksonen e Reynolds

	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração
Tipo de Marca	Genérico, sem marca	Marca própria igual para todos os produtos	Marca guarda-chuva e submarcas	Segmentação em diferentes grupos de produtos ex: Orgânico, Light
Estratégia	Genérico	Melhor preço	<i>Me too</i>	Valor Agregado
Objetivo	Aumentar margens e oferecer opção de preço	Aumentar margens, reduzir o poder da indústria por definir preço de referência; oferecer melhor qualidade nos produtos	Fortalecer as margens da categoria; aumentar o mix de produtos para maior opções de compra do consumidor; construir imagem de marca do varejo	Aumentar e reter a base de clientes; reforçar as margens da categoria; melhorar a imagem da rede e criar diferenciação
Produto	Produtos básicos e funcionais	Produtos de alto volume	Grandes categorias de produtos	Grupos de produtos formadores de imagem. Grande número de produtos com pequeno volume (nichos)
Tecnologia	Processo de produção simples e bem inferior às das marcas líderes	Tecnologia ainda inferior às das marcas líderes	Próximo à marca líder	Inovações tecnológicas
Imagem de Qualidade	Qualidade baixa e imagem inferior comparado às principais marcas	Qualidade média, mas ainda percebida como inferior às principais marcas	Comparável com as marcas líderes	Igual ou melhor do que a marca líder; Produtos inovadores e diferentes das marcas principais
Preço Aproximado	20% ou mais abaixo da marca líder	10 a 20% abaixo da marca líder	5 a 10% abaixo da marca líder	Igual ou maior do que as principais marcas
Motivação de compra dos consumidores	Preço é o principal critério de compra	Preço ainda é importante	Preço e qualidade; relação custo benefício	Produtos melhores e únicos
Fornecedor	Nacional, não especializado	Nacional, parte especializado em produtos de marca própria	Nacional, a maioria especializada em produtos de marca própria	Internacional, especializada em marcas próprias

Fonte: Laaksonen e Reynolds (1994)

Um dos principais fatores que permitiu ao mercado promover uma melhoria dos produtos e uma maior competitividade com as MI's foi a padronização dos produtos dentro de cada marca ou item. Antes, segundo Gordon (*op cit*), os produtos eram feitos de acordo com os insumos que existiam, sem uma preocupação com a qualidade ou uniformidade dos mesmos. Para fins de definição, *padronização*, segundo definição de Kotabe e Helsen (2000), refere-se ao oferecimento de um produto uniforme em âmbito regional ou mundial. Mudanças como a melhoria da qualidade e padronização de produtos caracterizaram as diferentes fases do processo evolutivo das MP's.

Na primeira geração das MP's na tabela 5, pode-se observar a introdução de produtos desse gênero com o advento de produtos genéricos. Focados em produtos básicos e funcionais como feijão e arroz, tinham o objetivo claro e direto de oferecer uma opção de baixo preço, sem uma preocupação com a qualidade. Como assinalam Davies e Brito (2004), a escolha do fornecedor era baseada somente em critérios de custos. Em uma segunda fase, ao perceberem uma oportunidade de ganho com esses produtos, os varejistas começaram a adotar a sua marca para seus produtos e a incluir outras categorias de produtos, tendo uma ênfase em qualidade, mas ainda baseada nos fornecedores de baixo custo, tendo como resultado produtos ainda inferiores às marcas líderes. Na terceira geração, o varejo aprimorou-se e buscou na indústria uma inspiração para o desenvolvimento de seus produtos, fazendo *benchmarking* das marcas líderes com qualidade comparável às principais marcas do mercado. É importante notar que nesta fase a estratégia de produtos é denominada *me too* pois muitos dos varejistas criavam seus produtos baseados na marca líder, quase que à sua imagem e semelhança. Este fenômeno foi objeto de estudo de vários trabalhos acadêmicos (ex: Porter e Claycomb, 1997; Putsis, 1997; Burt, 2000). Esta estratégia tinha como objetivo básico evidenciar ao consumidor o caráter substitutivo da MP frente à marca líder, com um preço vantajoso. Porém, uma das limitações do modelo de *benchmarking* reside em que, por se caracterizar em seguir a marca líder, ela nunca se tornará a primeira tanto em vendas quanto na mente do consumidor. Na quarta geração, tem-se o advento de produtos que fogem desta regra, com qualidade igual ou maior do que as marcas líderes. Eles notadamente têm personalidade própria e focam em linhas de produtos de maior valor agregado e em novas categorias de produtos como orgânicos e *light*.

Em função dessa busca por caracterizar o nível evolutivo das MP's dentre os mercados, Pellegrini (1993) propõe um teste que consiste em quatro etapas

para verificar o estágio de desenvolvimento da MP. São elas, a saber: o nível de identificação do varejista em relação à marca de seus produtos; o posicionamento das MP's de acordo com as marcas líderes e, conseqüentemente, seus níveis de qualidade; a amplitude da linha de produtos disponível pela MP; a integração de funções de gestão de marca e de marketing pelo varejista, cujo papel tradicionalmente pertenceu à indústria. Fernie e Pierrel (1996) destacam que o fator de posicionamento do modelo de Pellegrini é o mais importante dentre os demais, tendo em vista que é o fator preponderante para a decisão de compra do consumidor. Davies (1992), por sua vez, apresenta um conceito bastante radical quanto à classificação de MP's ao estabelecer uma distinção entre uma real marca do varejo e o que seria apenas a rotulação de um produto pelo varejista. Segundo o autor, para que o produto possa ser denominado marca própria, o referido precisa atingir níveis de excelência na categoria como sendo *driver* de preço e qualidade do mercado e possuir uma imagem e posicionamento ímpar na mente do consumidor.

Apesar da presença de diferentes visões sobre o processo evolutivo e da distinção apresentada entre as diferentes fases ou gerações de produtos, há em países como os EUA diferentes gerações de MP convivendo simultaneamente como da segunda e terceira geração. Por outro lado, no Reino Unido a segunda geração de MP's surgiu antes do lançamento dos ditos genéricos em 1970. Os genéricos não fizeram sucesso em uma sociedade familiarizada com marcas. (Fernie e Pierrel, *op cit*). Na França, com pouco desenvolvimento de MP nessa época, o Carrefour foi o primeiro a introduzir o conceito de produtos genéricos com sua linha de *produits libres* (Produtos livres) em 1976 (Pellegrini, 1994). *Produits Libres* ou *Produits Drapeau* (Produtos de bandeira) foram um sucesso na França no final dos anos 70 e início dos anos 80.

Assim, mesmo que algumas marcas isoladamente apresentem características de quarta geração, autores como Burt (2000) destacam apenas o mercado inglês como sendo um mercado realmente de quarta geração, onde as marcas das redes de varejo têm grande poder no mercado e são bem distintas das MI's para o consumidor. Tal é essa diferenciação quanto aos demais mercados que MP's de varejistas ingleses como o Sainsbury's desafiaram marcas globais em categorias tidas como exclusivamente dominadas pelas grandes indústrias como a Coca-Cola ao lançarem a *Classic Cola*, que obteve grande êxito de vendas (Fernie e Pierrel, *op cit*). Em números, esse varejista inglês, que hoje é uma das maiores redes locais, detém 50% do total das suas vendas resultantes de suas MP's. Comparativamente, o mercado inglês atingiu

níveis jamais pensados para este tipo de produto. Kotler (2000), por sua vez, apresenta a idéia de que 50% seja o limite natural das marcas próprias, por os consumidores preferirem certas marcas nacionais e por muitas categorias de produtos não serem viáveis ou atraentes para a venda de MP's. E mercados como o francês tendem a seguir crescimento similar.

O crescimento das MP's em si foi objeto de estudo de diversos acadêmicos (ex: Burt, 2000; Verhoef *et al.*, 2002; Hoch e Banerji, 2003; Lamey *et al.*, 2005). E esse incremento nas vendas desse tipo de produtos é creditado a diversos fatores, os quais são destacados a seguir:

- **MELHORIA DA QUALIDADE DOS PRODUTOS DE MP:** com uma conseqüente redução do gap existente em relação às marcas líderes, permitindo uma maior aceitação dos consumidores, estimulando a evolução deste segmento de produtos (Steenkamp e Dekimpe, 1997).
- **MAIOR PODER E CONCENTRAÇÃO DO VAREJO:** permitindo a criação de marcas fortes e volume de compra com fornecedores (Hoch e Banerji, 1993).
- **INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CADEIAS DE VAREJO LEVANDO CONSIGO AS MP'S:** a expansão das grandes redes auxiliou a proliferação de práticas dos países onde o varejo está mais desenvolvido, dentre estas as MP's (Myers *et al.*, 2007).
- **DECLÍNIO ECONÔMICO:** quando a renda disponível cai, em geral os consumidores se tornam mais conscientes do valor dos produtos e tendem a migrar de MI's para MP's (Lamey *et al.*, 2005)
- **NOVAS CATEGORIAS DE PRODUTOS:** um dos sustentáculos do crescimento das MP's baseia-se no desenvolvimento de novas categorias de produtos, o que fomenta o segmento até hoje (Steiner, 2004).
- **PRODUTOS PREMIUMS:** caracterizando-se como uma nova forma de desenvolvimento das MP's, tendo-se uma ampla gama de produtos a ser explorada (Dunne e Narasimhan, 1999; Oubiña *et al.*, 2006).

Dentre todos os aspectos listados acima, alguns desses se destacam como principais fatores na comunidade acadêmica. O primeiro diz respeito ao crescimento da MP se dar de forma cíclica. Autores como Quelch e Harding (1996) e Lamey *et al.* (2005) afirmam que existe uma relação inversa entre o sucesso da MP e o crescimento econômico do país ou região. Nesse, em um período de declínio econômico os consumidores estariam mais propensos a experimentarem produtos de MP, ao passo que quando de uma retomada do poder de compra da população, os consumidores não mais estão automaticamente dispostos a voltar a pagar mais caro pelas grandes marcas, mesmo que eles disponham de meios para isso. Quelch e Harding (*op cit*) observaram que as MP's tiveram um crescimento exponencial durante o período de recessão econômica nos EUA de 1981-1982. A partir de um estudo

longitudinal em dados do mercado norte-americano, Hoch e Banerji (1993) concluíram que a variação a participação de mercado da MP é similarmente ligada ao ciclo de mercado. Revelando assim a importância do ambiente macro econômico no sucesso das MP's.

Um outro aspecto que merece maior ênfase é o papel da concentração do varejo no aumento no volume de vendas das MP's. A ênfase é dada na importância que esse fator teve na criação de massa crítica, ou seja, a criação de um volume mínimo necessário para que o processo produtivo se desenvolvesse a custos baixos e permitisse investimentos em novas tecnologias. Alguns autores como Willeman (1992), Hoch e Banerji (1993) e Fernie e Pierrel (1996) vão mais além e afirmam que um alto índice de concentração de mercado é condição *sinequanon* para o crescimento dos produtos de MP's. Tendo em vista essa diferença existente entre o mercado brasileiro e o francês como anteriormente verificado, a baixa concentração do varejo brasileiro pode vir a ser um dos entraves ao crescimento das MP's no país. Todavia, para tal se faz importante uma análise do histórico das MP's no Brasil para, dentre outros motivos, verificar as diferenças existentes entre a evolução desses produtos nos mercados da França e do Brasil.

2.2.1 Evolução das marcas próprias no Brasil

No Brasil, as MP's foram introduzidas na década de 70 sob a forma de produtos genéricos pelas redes Carrefour e Pão de Açúcar (Lepsch, 1999). No entanto, em termos mais restritos, Brito *et al.* (2004) atribuem o pioneirismo do lançamento da primeira MP do Brasil ao Grupo Sendas, que disponibilizou ao consumidor o Café Sendas desde a sua inauguração, em 1960. Todavia, foi o Grupo Pão de Açúcar a primeira empresa que se estruturou e se dedicou às MP's como um negócio (Gazeta Mercantil, 2003). O modelo de MP utilizado no Brasil era baseado no conceito de produtos genéricos, chamados de embalagens brancas. Recebiam esse nome por serem apresentadas ao consumidor final sem o nome do fabricante, constando apenas o seu CGC, e por serem totalmente despojados de apelo de marketing. Além disso, a qualidade dos produtos oferecidos variava constantemente, uma vez que os varejistas, preocupados com fatores como o estreito prazo de pagamento aos fornecedores e a busca de menores custos, impostos pela economia inflacionária dos anos 70 e 80, faziam trocas constantes em busca de novos parceiros capazes de oferecer melhores margens na negociação. Esse processo havia injetado na

mente do consumidor a percepção de que o produto ofertado pelo varejista como marca genérica era de baixa qualidade (Brito et. al, 2004).

Por esse motivo, o desenvolvimento das MP's no Brasil ocorreu de forma mais gradativa do que o processo evolutivo realizado no velho continente. Durante a recessão dos anos 80 outras redes aderiram à MP, lançando produtos de primeira necessidade ou básicos com grande volume de vendas como feijão, arroz e açúcar, ainda sem ter uma preocupação com a qualidade dos produtos oferecidos (Lepsch, 1999). Nessa fase, a maioria dos produtos oferecidos de MP ainda se encontrava na geração 1 do diagrama proposto por Laaksonen e Reynolds.

Segundo Oliveira (2005), os longos anos de inflação galopante da economia brasileira foram o principal impeditivo para que as MP's no Brasil se desenvolvessem na mesma proporção do que na Europa e nos EUA. Segundo o autor, como o consumidor não conseguia memorizar o preço dos produtos pois mudavam constantemente e aliado ao fato de que até 1991 não existia um código formalizado de defesa do consumidor, a preocupação com a qualidade dos produtos oferecidos era pouca ou nula. O preço baixo, nesse período de inflação elevada e economia recessiva, era a variável mais importante para o lançamento dos produtos de MP (Lepsch, 1999). Maurício Ribeiro, Diretor do Carrefour Brasil (*apud* Veloso, 2004), argumenta:

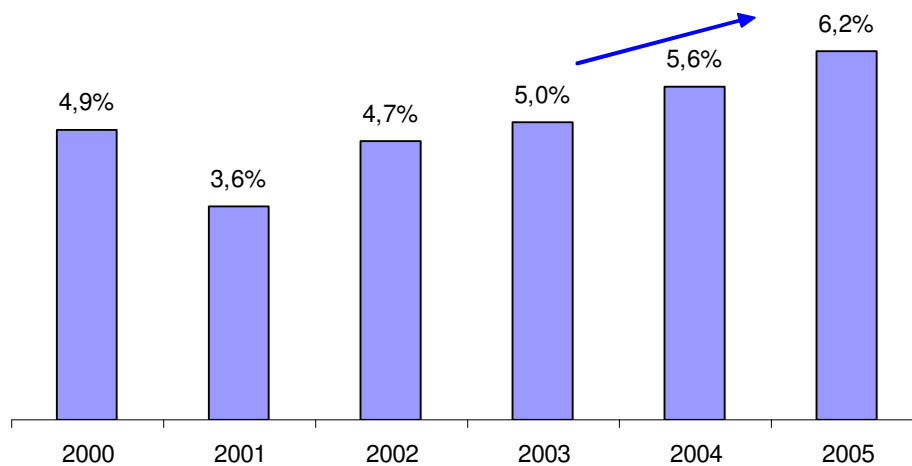
“Numa época de inflação, onde o mercado varejista era muito tendencioso a marcas, era muito apegado a marcas, e tinha um histórico de marcas próprias ruins. Foi muito difícil de sustentar. Com a estabilidade econômica o cliente começa a perceber a diferença de preço. Porque numa época de inflação todo dia tudo aumentava, então o cliente não conseguia entender bem essa relação de qualidade preço. Foi a partir da estabilidade econômica que se começou a progredir realmente com marca própria no Brasil”.

A partir da estabilidade monetária ocorrida em 1994 e da conseqüente conscientização de preços que esse fenômeno acarretou nos consumidores brasileiros, os varejistas partiram para uma reformulação de sua linha de produtos, retirando a maior parte dos itens existentes e lançando outros novos, de qualidade superior (Pizzoli, 2002). Todavia, mesmo os varejistas que queriam oferecer produtos de qualidade esbarravam na falta de fornecedores disponíveis para tal. Os fornecedores que existiam ou não dispunham de tecnologia para fornecer produtos de qualidade ou eram os próprios líderes do mercado que não tinham interesse no desenvolvimento desse tipo de produtos para o varejo (Brito et al., 2004). Por esse motivo, as Casas Sendas, hoje Sendas S/A integrante do

Grupo Pão de Açúcar, em 1995 resolveu importar seus produtos de MP de fornecedores de países como a Dinamarca, Grécia e Portugal. Com o boom de consumo gerado pela estabilidade monetária e pelo real aumento do poder de compra das camadas mais pobres da população, novos produtos inundaram o mercado e o parque industrial brasileiro se modernizou (Santos *et al.*, 1998). Com o tempo e com a desvalorização do real frente ao dólar, varejistas como a Sendas substituíram gradativamente seus fornecedores por similares brasileiros. Infelizmente, mesmo com esses avanços os produtos de MP não recebiam o mesmo investimento em qualidade do que as MI's, como comprovado por Lepsch (1999) em sua pesquisa com varejistas brasileiros, onde o autor conclui:

“Atualmente, não vale a pena ter um produto de marca própria com qualidade igual à do líder de mercado. No futuro, com a evolução da participação da marca própria, sua força mercadológica aumentará, podendo-se então partir para melhoria da sua qualidade. Neste momento futuro, a qualidade poderá ser igual ou até mesmo superior à da marca líder. Então a marca própria se tornará uma séria ameaça à indústria.”

Por essa razão, nesse mesmo estudo alguns varejistas mencionaram que parte dos seus gerentes de lojas não confiavam nos produtos de MP do varejista. Alguns deles afirmaram “ter vergonha de oferecer produtos de MP's para os clientes da loja”. Entre os anos de 1999 e 2001, foram realizados maiores investimentos dos varejistas brasileiros em sua linha própria de produtos, onde destacam-se a gama de produtos do Wal-Mart, baseada no sucesso de vendas de marcas como *O'Roy* e *Equate* em território norte-americano, e o relançamento da linha de produtos de MP do Grupo Pão de Açúcar, contemplando linhas específicas para cada uma de suas bandeiras. Frente ao exposto, é possível verificar no gráfico abaixo a evolução no volume de vendas das MP's percentualmente sobre as vendas totais do varejo nacional:

Gráfico 4: Evolução das vendas de MP's no Brasil (% Faturamento Varejo)

Fonte: 12º Estudo Anual de Marcas Próprias AC Nielsen (2006)

Nota-se que coincidentemente após as mudanças feitas nos programas de MP's dos grandes varejistas, houve um crescimento médio anual de aproximadamente 10% no volume de vendas. Segundo estudo da LatinPanel (2006), isso se deve não apenas pela melhoria da qualidade dos produtos, mas também pela maior experimentação dos consumidores, que em junho de 2005 formavam uma base de 58,0% de consumidores desse segmento de produtos e, em março de 2006 já representavam 63,7%. Segundo a AC Nielsen (2004), para fins comparativos, o índice de preços das MP's no Brasil está em 76%, ou seja, os produtos de MP são em média 24% mais baratos do que a média de preços do mercado. Já em mercados mais desenvolvidos como a França, esse índice está em 83% e na Inglaterra está em 94%. Apesar de poder ser utilizado como um indicador da evolução do posicionamento dos produtos em um determinado mercado, países como a Bélgica, por exemplo, que detém uma participação de 38% no volume de vendas das MP's, possui um índice de preço menor que o brasileiro, na ordem de 73%. Isso mostra que apesar de o mercado para as marcas do varejista estar bem desenvolvido nesse país, os produtos ainda apresentam um grande diferencial de preços em relação às marcas da indústria.

Um outro ponto que difere o mercado brasileiro de MP do europeu e que pode em parte também explicar a diferença de evolução de ambos os mercados reside no fator de investimento em mídia. Entre os anos de 1990 e 1994, os quatro maiores varejistas ingleses investiram um montante equivalente a 100 milhões de libras ou aproximadamente 400 milhões de reais em valores atuais (Fernie e Pierrel, 1996). Esse envolvimento dos varejistas ingleses com o

desenvolvimento das suas marcas fez com que essas estivessem presentes dentre as marcas mais anunciadas no país. Em contraste, o desenvolvimento tardio das MP's como produtos de qualidade como supracitado e a falta de investimentos em mídia evidenciam que o mercado brasileiro irá se desenvolver mas bem atrás de mercados como o inglês, pelo menos pelos próximos anos (Brito *et al.*, 2004).

Como uma das possíveis alternativas para se obter um maior crescimento das vendas das MP's no país, Pereira (1998) destaca no mercado inglês e no canadense o exemplo que pode ser aplicado no Brasil: nesses países, a forte presença de produtos de MP do tipo premium aumenta a percepção de qualidade dos produtos e fomenta uma expansão constante das vendas desses. O foco nesse tipo de produtos no mercado brasileiro, segundo constatação da autora, melhoraria a imagem que os brasileiros detém atualmente sobre esses produtos e poderia alavancar as vendas das MP's no Brasil. Por sua vez, Blecher (2002) afirma que as marcas próprias sinalizam uma ameaça por enquanto apenas potencial, devido ao baixo índice de aceitação das mesmas no Brasil; porém alerta para a disposição dos varejistas em corrigir esse aspecto, investindo em produtos de maior qualidade com preços abaixo das marcas líderes. Para tal, é importante verificar o estado da arte acerca dos fatores que incitam o varejista a lançar uma MP.

2.3

Decisão de lançamento de uma marca própria

Quando de um estudo de marcas próprias, é importante analisar também a decisão do varejista de implantação ou não deste tipo de produto em seu negócio, uma vez que este pode afetar diretamente a relação entre o varejo e seus fornecedores. Ao disponibilizar a sua marca nos lineares, o varejista torna-se além de cliente um competidor de seus fornecedores e, de acordo com o crescimento da marca própria, sua percepção como ameaça à indústria tende a aumentar (Halstead e Ward, 1995). Ademais, para a introdução de uma nova linha de produtos, é preciso avaliar o custo de oportunidade da marca nacional que está sendo substituída. Morton e Zettermeyer (2004) investigaram quando é interessante para o varejista efetuar esta substituição e que produtos devem ser eliminados neste sentido.

De acordo com pesquisa realizada por Karray e Zaccour (2006), os resultados de uma introdução de uma marca própria para o varejista são sempre positivos. Todavia, o efeito sobre a lucratividade dependerá tanto do tipo de

competição existente e do posicionamento da MP. Lepsch (1999) apresenta uma pesquisa que endossa essa informação, mostrando que em categorias onde o poder de monopólio exercido pela indústria é alto, as MP's tendem a ter seu crescimento restringido. Em um resultado interessante, o estudo supracitado de Karray e Zaccour mostra que o fabricante de MI pode aumentar os seus lucros com a introdução de uma MP na categoria, a partir do momento em que o varejista invista na divulgação e anúncios de produtos da categoria e que sua marca tenha uma percepção de qualidade superior ao consumidor.

A opção de oferecer uma marca própria é considerada por varejistas uma forma de desenvolver uma importante ferramenta competitiva (Hoch, 1996), uma forma de melhorar e diferenciar a imagem do varejista (Dahr e Hoch, 1997), para obter maiores margens que resultem em maiores lucros (Narasimhan *et al.*, 1998), para ter flexibilidade em determinar preços e promoções (Dickinson *et al.*, 1994) e, por fim, para oferecer ao consumidor uma maior variedade com uma opção de compra com melhor custo benefício (Davies, 1998). Ademais, a intensa competição têm feito varejistas focarem no “correto” sortimento de produtos oferecidos ao consumidor (Cadeux, 1999). E, com a maior liberdade de escolha de produtos que a marca própria provê, essa otimização do *mix* de produtos se torna possível.

Essa busca pela diferenciação e o crescente foco na MP são reflexo da alta competitividade do varejo mundial. E, para Brian Sharoff, presidente da PLMA, as MP's constituem uma tendência no foco dos varejistas:

“A sobrevivência é o grande impulsionador para o desenvolvimento de marcas próprias para o varejista. As lojas sem marca própria terão de pensar duas vezes sobre como irão competir, pois a competição não será baseada em preço” (apud Tarnowski, 2004).

Diferenciação, segundo Kotler (2000), é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das demais ofertas. E criar realmente um diferencial em um mercado como o varejo onde, por definição, os varejistas se assemelham por disporem dos mesmos produtos da indústria, oferecer algo diferente pode levar à criação de uma vantagem competitiva. Day e Reibstein (1997) definem vantagem competitiva como sendo principalmente o resultado de um posicionamento mais favorável no mercado do que o de seus concorrentes. Em uma orientação mais próxima ao varejo, temos que o estabelecimento de uma vantagem competitiva significa que um varejista

constrói uma barreira ao redor de sua posição no mercado (Levy e Weitz, 2000). O lançamento de uma marca própria pode resultar em uma diferenciação do varejista para o consumidor e, em um primeiro momento, uma vantagem sobre os demais que não possuem MP's. Com o passar do tempo, a entrada dos competidores neste mercado e outras ações da concorrência vão minando esta vantagem (Levy e Weitz, *op cit*). Para tal, a constante atualização e inovação da linha de produtos do varejista se torna a ferramenta-chave para a manutenção desta vantagem sobre os competidores e criação de novos diferenciais.

Para os varejistas brasileiros, o primeiro fator impulsionador para o lançamento de uma MP é a fidelização do consumidor à loja, seguido de aumento da lucratividade da organização (Lepsch, *op cit*). Todavia, não basta apenas querer entrar neste mercado disponibilizando alguns itens com a marca da rede. Oliveira (2005) ressalta que, para se obter sucesso neste mercado é necessário ter foco e criar o envolvimento de toda a empresa neste intuito. Não menos importante, Assef (2005) enfatiza a necessidade de o varejista disponibilizar uma área específica para gerenciamento destes produtos e uma equipe dedicada. O lançamento no mercado exige, por sua vez, um relacionamento muito bom entre os parceiros, ou seja, a indústria deve acreditar no projeto junto com o varejista. E, para tal, esse relacionamento deve traduzir no oferecimento de produtos diferenciados para o consumidor, fugindo da comoditização ou similaridade com seus concorrentes (Nandan e Dickinson, 1994). Afinal, o ambiente altamente competitivo do varejo e a crescente exigência de qualidade pelos consumidores demandam uma postura profissional e clara do varejo quanto à decisão do lançamento de uma MP. E fazer-se valer de da MP como uma ferramenta estratégica, buscando sempre gerar valor para a sua marca pode ser o grande diferencial.

2.4

Estratégias de mercado para as marcas próprias

Estratégia, de uma forma genérica, pode ser definida como um grupo de ações tomadas sob um determinado objetivo que, aplicadas a um planejamento pré-definido, irão guiar a relação da empresa ou produto no mercado em que atuam (Kotabe e Helsen, 2000). Todavia, Macedo-Soares (2002) também define estratégia como sendo:

“um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/competências para melhorar e sustentar sua performance, de acordo com sua visão e principais objetivos, a luz das condições ambientais externas e internas”.

O estudo da natureza da competição no mercado e as estratégias possíveis para suceder em uma arena competitiva é, há tempos, alvo de pesquisadores e profissionais de marketing. A competição no varejo é norteada pela escolha de alternativas disponíveis de produtos, que se diferem em atributos intrínsecos e extrínsecos entre si. Essa relação entre as alternativas existentes pode ser moldada por diversos fatores, tais como sabor, categoria de produto, aspecto e embalagem, tipo de distribuição e exposição, características do consumidor, fatores ambientais, dentre outros (Boone e Kurtz, 2004). Dada essa vasta literatura e possibilidades inúmeras de combinações entre elas, foram selecionados os aspectos mais relevantes para o estudo em questão. Inicialmente, são revisitados conceitos e visões sobre posicionamento e sourcing ou fornecimento de MP's e, em um segundo momento, são elencados os principais aspectos revisados na literatura para o desenvolvimento das MP's, tais como criação de diferenciais e novas categorias de produtos.

2.4.1 Estratégias de preços

2.4.1.1 Posicionamento

O termo posicionamento refere-se a dispor o produto em uma determinada posição na mente dos consumidores potenciais (Ries e Trout, 1990; Levy e Weitz, 2000; Kotabe e Helsen, 2000; Boone e Kurtz, 2004). Seu objetivo estratégico é de distinguir uma determinada oferta dos demais produtos dos competidores. Aaker (1998), por sua vez, define posicionamento como sendo um conjunto de associações que o consumidor faz quanto aos conceitos que têm sobre a marca, refletindo a sua percepção. Dentre os diferentes tipos e visões de posicionamento que são apresentadas, o importante é deixar clara e definida qual a opção definida para o consumidor (Porter, 1985).

Ao se estabelecer uma imagem de posicionamento diferenciada dos demais produtos, subentende-se que dela se possa criar uma vantagem sobre os competidores. Dentre as diversas alternativas de posicionamento existentes, a visão mais simples destas reside em duas vertentes: em prover o menor preço ao consumidor ou por criar diferenciação ao oferecer produtos com valor agregado superior (Day e Reibstein, 1997). De acordo com esta visão, estas duas estratégias genéricas envolvem fundamentalmente diferentes rotas para o atingimento de uma vantagem competitiva e, por isso, as empresas devem escolher entre uma delas, pois são geralmente incompatíveis (Porter, *op cit*). Como toda simplificação, a noção de duas rotas básicas de posicionamento vêm ao custo da perda de importantes aspectos estratégicos que permeiam entre elas. Porém, não é objetivo deste estudo um profundo detalhamento de variações sobre esse tema, mas sim de oferecer uma visão que permita avaliar os diferentes posicionamentos adotados para as MP's no mercado.

Essas visões base de posicionamento se baseiam em dois fundamentos de uma caracterização e definição de um produto no mercado: custo e qualidade. E a sua avaliação conjunta permeia o conceito de valor percebido pelo consumidor, que é a soma do benefício percebido menos o custo resultante da aquisição do produto (Day e Reibstein, *op cit*). Similarmente, como o pilar da criação da MP é sustentado pela vantagem financeira do produto sobre seus concorrentes principais – as marcas líderes – torna-se de fundamental importância uma boa compreensão da atuação destas variáveis no contexto da MP.

Todavia, da mesma forma que a MP influi diretamente na imagem da loja, o posicionamento da rede de varejo afeta a percepção do produto. A MP, assim, é uma extensão da estratégia dos produtos oferecidos na loja (Lepsch, 1999). Para tal, é preciso avaliar o posicionamento do varejista e a sua capacidade de atendimento ao que se estará sendo proposto. Uma correta avaliação da percepção do consumidor sobre o que o nome do supermercado significa é crucial para quando a marca própria leva o nome ou uma referência do varejista (Burt, 2000). Se um varejista deseja que o produto que leva o seu nome seja percebido como uma alternativa de alta qualidade comparável com as marcas líderes, é preciso se certificar de que a marca da rede carrega estes valores. Simplificando, os consumidores irão transferir as conotações da marca para a linha de produtos dada suas experiências nas lojas (Burt, *op cit*). Paralelamente, o mesmo efeito acontece com os *hard discounters* (HD) e com os EDLP (*Every Day Low Price* ou Preço Baixo Todo Dia), que possuem lojas mais simples e

uma imagem menos refinada. Por este motivo a rede alemã Aldi, uma das líderes europeias do segmento de HD, mesmo com uma estratégia de quase cem por cento de marcas próprias não utiliza seu nome em nenhum de seus produtos (Burt, 2000). Os valores associados com o ambiente de compra da Aldi neste caso e seus níveis de serviço podem não ser os valores que desejam ser passados para os seus produtos.

Após esta avaliação prévia, é preciso verificar os diferentes tipos de posicionamento que uma MP pode assumir. Para Dolan e Simon (1996) e Oliveira (2005), as marcas próprias podem ser concebidas e desenvolvidas sobre qualquer um dos pilares da trilogia abaixo:

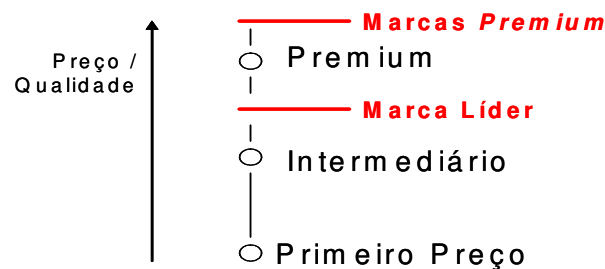
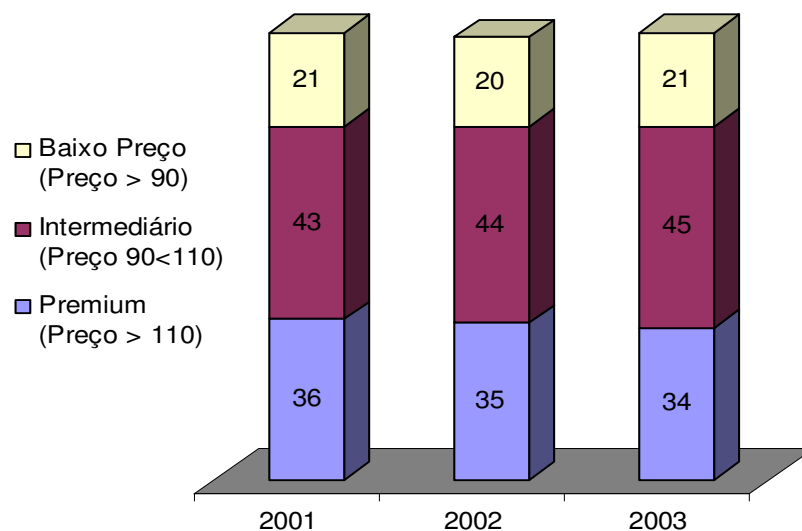


Figura 1: Tipos de Estratégias de Marcas Próprias

O posicionamento mais amplamente utilizado atualmente para marcas próprias, o denominado Intermediário, é constituído de marcas com qualidade similar ou ligeiramente inferior à marca líder com preços compatíveis. Como as MP's normalmente levam a marca da rede de varejo, a qualidade dos produtos tornou-se um ponto central para os varejistas (Gordon, 1995). Burt (2000) define este segmento como *mid-term*, onde estas marcas competem diretamente com as marcas líderes pelos mesmos consumidores, refletindo uma opção de melhor custo vs. benefício. Para conotar a idéia de qualidade mesmo com o preço menor e, ao mesmo tempo remeter às marcas líderes, a embalagem física tende a ser similar ao líder da categoria com um design bem elaborado (Oliveira, *op cit*). Este ponto é complexo uma vez que o *packaging* precisa transmitir a imagem de um produto diferenciado e de boa *performance* e, ao mesmo tempo, sem remeter em alto custo percebido para o consumidor. Os produtos neste posicionamento, onde se alinham qualidade à um preço vantajoso, encontra-se a maior quantidade de MP's que levam o nome do varejista, dada a imagem que estes buscam passar à seus clientes. Isto pode ser verificado segundo pesquisa realizada pela LatinPanel (2004), que segmentou os produtos também nos mesmos três grupos apresentados, de acordo com o preço médio da

categoria, referenciada como base 100. Para os produtos com preços menores do que 90, ou seja, com preços ao consumidor com mais de 10% a menos do que a média, são denominados produtos de baixo preço. No mesmo sentido, os do grupo intermediário se caracterizam por terem preços não mais do que 10% a mais ou a menos do que a média e os de preço Premium completam com preços superiores. Abaixo, tem-se os resultados da pesquisa descritos no gráfico 4, onde os produtos de preço intermediário representam quase a metade do mercado de MP's.

Gráfico 5: Total do mercado em valor por tipo de Posicionamento



Fonte: LatinPanel (2004)

No posicionamento de primeiro preço, como o próprio nome já diz, encontram-se os produtos de menor preço ao consumidos da categoria e qualidade razoável. Por este motivo, normalmente possuem embalagens mais simples com a única preocupação de garantir ao consumidor uma vantagem econômica em relação às das principais marcas. Ademais, neste grupo também se encontram os classificados como Genéricos, que se caracterizam por não possuir um apelo de marketing em sua embalagem, conotando sua função de suprir com o menor custo os produtos de uma determinada categoria (Burt, *op cit*). Dado o seu posicionamento claro como líder de custos da categoria, estes produtos despontam como uma alternativa viável principalmente em categorias básicas onde não há muitas distinções entre as marcas, como por exemplo produtos básicos como sal e açúcar e itens de limpeza (Euromonitor, 2005).

Marcas como Mais em Conta e Escolha Econômica, do grupo CBD, Mais por Menos do Wal-Mart e Leader Price, do grupo francês Casino são importantes players deste grupo de produtos. A Leader Price, além de ser comercializada em diferentes lojas do grupo, possui uma bandeira exclusiva de mesmo nome, que em 2004 contava com 583 lojas em países como a França, Argentina e Polônia. (Euromonitor, 2006a).

Oferecer produtos de preço baixo principalmente em um país como o Brasil com consumidores de alta sensibilidade à preços é tentadora, mas deve ser feito com especial atenção. Uma estratégia de baixo custo deve prover valor aceitável pelos consumidores para manter uma relação custo *via-à-vis* benefício viável frente a seus competidores. Quando uma posição de primeiro preço ou menor custo da categoria é atingido sacrificando-se muito da qualidade do produto, o valor que o consumidor está disposto a pagar é afetado diretamente. Para uma primeira compra, o produto pode até obter certo êxito, todavia ao o varejista ajustar o preço à real demanda do consumidor, a margem não justificará o posicionamento (Day e Reibstein, *op cit*). Ademais, segundo pesquisa de Porter *et al* (1997), mesmo que os produtos de MP comercializados não levem o nome do varejista, a imagem que o consumidor tem do local de compra irá influir diretamente na percepção de *performance* do produto e vice versa.

Como uma alternativa à estas duas posições, tem-se o posicionamento Premium, onde a marca compete com os produtos *high end* da categoria (Jonas *et al.*, 2005). Este segmento traduz a tendência européia atual de evolução das MP's em direção à diferenciação entre elas, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo agora não apenas entre as marcas próprias e as marcas da indústria, mas entre elas próprias (Richardson, 1997). Apesar de normalmente dispostos com um preço superior às marcas líderes, estes são competitivamente mais baratos do que seus concorrentes diretos *premiums*. Para tal, possuem uma embalagem mais sofisticada e sua linha de produtos possui referências mais bem elaboradas e distintas como sabores especiais e uma melhor *performance*. Um posicionamento Premium reforça a qualidade percebida e proporciona recursos extras que podem ser aplicados em atividades de construção da marca como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para melhoria do produto (Aaker, 1998).

Oliveira (*op cit*) em seu estudo ressalta que não importa qual for o posicionamento escolhido, o varejo pode ser bem sucedido se criar os alicerces para uma base sólida e que seja facilmente identificada pelo consumidor. Neste

sentido, Richardson (1997), reitera que não existe diferenciação na mente do consumidor em uma mesma marca própria entre diferentes categorias de produtos. Logo, a adoção de uma estratégia para uma marca deve ser refletida em todas as suas categorias de atuação.

2.4.1.2 Estratégia de Flancos

O conceito inicial de posicionamento de uma marca do varejo sendo mais em conta que a marca nacional é de criar uma vantagem na visão do consumidor na relação qualidade *vis-à-vis* preço e oferecê-lo mais opções de compra. Todavia, ao passo que se faz importante a oferta de um produto nesta condição vantajosa, essa muitas vezes limita o varejista na hora de oferecer um produto com um valor agregado superior e que lhe permita um ganho unitário maior. Para tal, alguns varejistas como a inglesa Tesco possuem duas linhas de produtos em categorias similares, a Tesco Finest e a Tesco Value. A primeira linha é de produtos de qualidade superior ou *Premium* enquanto que a segunda está no posicionamento intermediário. Este conceito de utilização de duas marcas de uma mesma empresa, no caso o varejista, em uma mesma categoria com posicionamentos distintos é denominada estratégia de duas linhas ou de flancos (Blattberg e Wisniewski, 1989; Dolan e Simon, 1996; Sivakumar, 2000). Nesta, o varejista ocupa os dois extremos da oferta, tendo uma linha de baixo preço e outra de posicionamento superior, deixando as marcas principais do mercado entre suas duas competidoras. Assim, tem-se uma maximização da oferta por parte do varejista e uma maior chance de canibalização das marcas líderes.

O problema do varejo em ter uma ou duas marcas próprias em uma mesma categoria é diferente da indústria: o varejista busca maximizar o lucro da categoria incluindo o lucro das MI's, ao passo que a indústria só considera lucros de seus próprios produtos. Diferentes objetivos entre o varejo e a indústria levam a diferentes estratégias ou implicações para a MP em alguns casos (Sayman *et al.*, 2002). Por exemplo, *Raju et al.* (1995) sugerem que o varejo prefere ter uma MP que tenha alta sensibilidade de preços cruzados com as MI's, ao passo que as MI's preferem ser posicionadas longe dos concorrentes.

O estudo de Sayman *et al.* (*op cit*) sugere que é melhor o varejista trabalhar com duas MP's em categorias onde há similaridade de forças entre as MI's, ou seja, baixa concentração de mercado porém não muito pulverizadas e onde a sensibilidade de preços cruzada entre as MI's é baixa. Ademais, em uma

outra possibilidade aberta por esse estudo, verifica-se que a probabilidade de se ter duas MP's aumenta se a categoria em questão tiver as duas marcas líderes com participações superiores aos demais, porém similares entre si. Por fim, o estudo conclui que categorias muito pulverizadas são menos vulneráveis à entrada de MP's.

Ao ofertar ao consumidor duas ou mais MP's em uma mesma categoria, se faz necessário focar cada uma delas em um grupo de consumidores diferente para aumentar a base atendida e gerar mais lucro. Da mesma forma, direcionar uma MP para atuar especificamente contra uma MI pode exercer pressão para que o fabricante ofereça melhores condições comerciais na marca em questão (Sayman *et al.*, *op cit*). Por outro lado, Fernie e Pierrel (1996) salientam que alguns varejistas como o francês Leclerc lançam uma segunda marca, de primeiro preço, para reforçarem a imagem de mais baratos.

Assim, a adoção de uma estratégia de Flancos pode ser benéfica para o posicionamento das MP's dos varejistas levando em consideração as características da categoria. Não menos importante é verificar o custo de oportunidade da retirada de uma MI para a entrada de uma nova MP e buscar definir bem para o consumidor o posicionamento de ambas as marcas. Uma vez que o posicionamento seja definido, o varejista implementa um plano de ação através da construção de um *mix* de marketing adequado (Brooksbank, 1994). Mas antes, de nada adiantaria desenvolver e implementar um plano de marketing sem um bom produto ou um fornecedor confiável. Para tal, a seguir será revisada a literatura sobre fornecedores de MP's e, logo após, serão apresentadas as ferramentas de marketing existentes na literatura sobre MP's.

2.4.2

Sourcing de marcas próprias

Williams (2004) afirma que a seleção correta dos fornecedores para os suprimentos dos produtos de marca própria é uma questão essencial para o sucesso do produto. Nesse sentido, empresários estão reconhecendo que seu sucesso depende de seus relacionamentos com fornecedores e clientes (Hogarth-Scott, 1999). Não se pode negar que as relações entre os elos da cadeia de suprimentos estão cada vez mais próximas. O mesmo pode ser dito em específico para a relação fabricante varejista. Nos últimos anos, o relacionamento evoluiu de negociações de preço para negociações de valor e, mais recentemente, para uma parceria de negócios que torna-se mais próxima a cada dia (Fitzell, 2003). Este estreitamento está rendendo muitos frutos tanto

para as MP's quanto para o consumidor, que hoje está tendo produtos melhores e mais baratos à sua disposição.

E não são poucos os motivos que levam à esta aproximação. O uso da capacidade ociosa da fábrica e a garantia de dispor o seu produto na gôndola seduzem um pequeno fornecedor da mesma forma que os ganhos no relacionamento com o varejista e os possíveis lucros seduzem um fabricante de grande porte. E o crescimento do mercado de produtos de MP acima da média das MI's contribui significativamente para isso. Em uma visão geral, os objetivos na qual um fabricante se predispõe a fornecer MP's pode ser dividido em quatro grandes grupos, a saber:

- **OBJETIVOS FINANCEIROS:** Os fabricantes podem reduzir sua capacidade ociosa produzindo marcas próprias em adição à sua linha de produtos, beneficiando-se de economias de escala e redução de custos. Também pode ser uma alternativa para fornecedores de altos custos fixos e baixos custos variáveis. Ademais, eles reduzem o risco de não serem capazes de vender seus produtos (Jonas *et al.*, 2005). Em uma outra vertente, pode ser economicamente interessante se as MP's forem Premium e oferecerem uma margem maior do que as MI's comercializadas pelo fornecedor (Oubiña *et al.*, 2006).
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Para obter lucros adicionais e prevenir que outros fabricantes produzam estes produtos para o varejista. Também se aplica a mercados com baixas barreiras de entrada, onde outros competidores podem lançar marcas similares às MI's existentes. Ocasionalmente, os fabricantes optam por produzir estas marcas como uma forma de exercitar o seu controle sobre a categoria (Oubiña *et al.*, *op cit*)
- **OBJETIVOS RELACIONAIS:** A produção de MP's pode estreitar o relacionamento com o o varejista e, conseqüentemente, melhorar as condições de venda das MI's do fabricante. Além disso, os fornecedores podem ser beneficiados ao obter acesso aos dados de vendas da categoria por uma parceira ou gestão da categoria junto aos varejistas (Narasimhan, 1999). Todavia, Lepsch (1999), afirma esse aspecto tende a perder importância à medida que fornecedor e supermercado administrem separadamente as negociações entre os produtos da indústria ou MI's e as marcas próprias, dado que são transações distintas.
- **OBJETIVOS DE MERCADO:** A produção de MP's permite a fornecedores de entrar no mercado sem a necessidade de altos investimentos em marca, promoção e equipe de vendas (Miranda *et al.*, 1997). Este objetivo refere-se à fabricantes de pequeno e médio porte, para quem a produção destes produtos significa continuar no mercado e até uma oportunidade para lançar e desenvolver suas próprias marcas (Narasimhan, 1999).

Estes conjuntos de fatores contribuem hoje para um fenômeno no mínimo interessante: grandes competidores como a Nestlé e a Kellogg's, que antes eram ferrenhos inimigos das MP's, hoje produzem rações e cereais para grandes

varejistas, respectivamente (Euromonitor, 2005). A Nestlé decidiu entrar no ramo após ter comprado a Ralston Purina Co. e assumido contratos de fornecimento de MP's de alimentos para gatos. Hoje dispõe também de uma produção dedicada para a categoria de doces de MP's na Europa (Fitzell, *op cit*). O maior cliente de MP da Nestlé é a gigante Wal-Mart, cuja marca Ol'Roy ultrapassa as vendas da rival Purina (Euromonitor, 2005). Outro exemplo é a alemã Heinz, que é uma das marcas líderes em sopa enlatada do Reino Unido, porém adotou uma diferente estratégia para o mercado norte-americano: tornou-se a maior fornecedora de sopa enlatada para MP's, atingindo em 1999 o índice de 87% de participação no mercado dos EUA. Exemplos como esses, dentre muitos outros evidenciam que há vantagens também para grandes fabricantes na produção de MP's.

Em outra vertente, Dunne e Narasimhan (1999) buscam dissuadir os fabricantes de marcas líderes a produzir MP's, pois afirmam que o lucro deste derivado da produção para o varejista pode se tornar bem reduzido ou nulo se as MI's do fabricante possuírem vantagem competitiva de custos ou diferenciação, ou alto valor percebido de marca ou se são protegidos por patentes. Ou seja, ao fornecer o mesmo produto para uma MP de um varejista, o fabricante estaria abrindo mão de sua vantagem competitiva de mercado.

Independentemente do tipo de diferenciação que há na MI, para os fabricantes de MI's a também produção de MP's pode resultar em uma maior participação de mercado total, somando-se as vendas de ambos os produtos. Porém, essa estratégia tem suas desvantagens. Obiña *et al.* (2006) salienta que uma vez que o consumidor identifique o fabricante da MP como sendo o mesmo de uma MI onde a qualidade seja percebida como similar mas com preços diferentes, o canibalismo tende a se potencializar. Por motivos como varejistas como o Auchan utilizam o nome de uma terceira empresa como fornecedor do produto, ocultando o real fornecedor, o qual em sua maioria está entre os dois maiores *players* da categoria (Euromonitor, 2006a).

Paralelamente, a produção de MP's para os pequenos e médios fabricantes é uma alternativa vantajosa. A garantia de se ter o produto no linear e a não necessidade de se ter uma equipe de vendas e promoção da marca os seduzem (Suárez, 2005). Um ponto interessante reside em que, grosso modo, a produção e comercialização de um MI com um preço superior às MP's pode gerar mais lucros que o fornecimento de MP's. O ponto chave nesta questão é que para alguns fabricantes de pequeno e médio porte ter pequenas MI's não os

permite sobreviver sozinhos. Assim, para eles as MP's se tornaram uma faca de dois gumes (Fitzell, *op cit*).

Por motivos como esses e por haver mercados como o suíço e o inglês onde quase metade de tudo o que se vende nos supermercados ser de MP, não é surpresa que haja muitos fabricantes exclusivos para atender aos varejistas. E, apesar de no Brasil a indústria ser muito pulverizada, o mercado de fornecimento de MP's norte-americano e europeu está se consolidando e produzindo gigantes com faturamento superior a US\$ 1 Bilhão. E, segundo Fitzell (*op cit*), os fornecedores exclusivos em comparação com os demais possuem uma importante vantagem: eles têm o mesmo foco do que o varejista de aumentar as vendas e desenvolver as MP's. O autor argumenta que os grandes fabricantes determinam suas prioridades em suas principais marcas em primeiro lugar. O fornecedor exclusivo tem pouco ou nenhum interesse em marca. Ao invés disso, ele está intimamente envolvido com a MP, sugerindo e produzindo melhores produtos, muitas vezes superiores às grandes marcas. Definitivamente neste sentido um fornecedor exclusivo pode reagir mais rápido às demandas do mercado.

Para fornecedores dedicados ao mercado de MP's, o investimento que seria feito na equipe de vendas se converte na criação de valor no relacionamento com o varejista. Oubiña et al. (2006) vão mais além e dizem que a extensa quantidade de MI's no mercado, o restrito número de marcas bem sucedidas nas prateleiras e o aumento do poder do varejo contribuem para que os fornecedores de MP's invistam no relacionamento com o varejo e na qualidade dos produtos oferecidos. Este valor agregado já produziu frutos que chegam a incomodar grandes fabricantes. Este é o caso da parceria entre os canadenses Loblaw e a Cott Corp., que criaram e produziram a PC Cola³ (President's Choice), que hoje bate em vendas a Coca-Cola nas vendas dentro da rede e já incomoda a líder mundial de refrigerantes. A Cott, hoje maior fabricante de refrigerantes para varejistas do mundo, começou sua trajetória com esta parceria com a Loblaw. Exemplos como esses mostram que existem muitas oportunidades no relacionamento entre varejistas e fabricantes, o que também pode se aplicar em mercados em desenvolvimento como o brasileiro, dado o crescimento contínuo apresentado pelas MP's no país.

Mas e quando a área de atuação do varejista não condiz com a capacidade de fornecimento do fabricante? Muitas vezes o varejistas depara-se

³ Vide imagem do produto no anexo II

com o problema de encontrar um excelente fabricante mas que não consegue suprir todas as suas lojas ou quando a expansão do varejista para mercados externos não é acompanhada pelos seus fornecedores. Isto pode gerar problemas de padronização dos produtos vendidos e redução dos ganhos em escala de produção (Williams, *op cit*). O mesmo ocorre no fornecimento de produtos frescos, que exigem uma entrega rápida de consumo ídem. Em algumas destas categorias se encontram grandes fabricantes como a mexicana Bimbo, a maior fabricante de pães da América Latina (Euromonitor, 2006a). Porém, para a maioria dos perecíveis de vida curta não há grandes empresas que possam fornecer em toda a área de atuação de um grande varejista, se fazendo necessário buscar fornecedores locais para garantir uma boa qualidade nos alimentos oferecidos e se utilizar de uma cooperação ativa para minimizar perdas (Hughes, 1996). Quando de uma expansão internacional, os varejistas tendem a optar por buscar varejistas locais (Williams, *op cit*).

E em um mercado em crescimento como o de MP's, oportunidades existem. Para auxiliar os varejistas em problemas como o de gerenciamento de uma grande base de fornecedores estão nascendo empresas como a Topco Associates⁴, nos EUA, que atuam como um terceiro membro entre varejista e fornecedor, desenvolvendo também novos produtos para o segmento. Tais mudanças na relação entre fabricante e varejista têm alterado os investimentos em maquinário e pesquisa de mercado, como no caso de categorias ligadas à inovação. Categorias guiadas por inovação tecnológica contínua como é o caso de fraldas, por exemplo, exigem uma estreita e forte parceira entre os elos da cadeia, pois com o mercado em rápida mutação uma vantagem competitiva pode se tornar uma desvantagem sem ao menos que o varejista perceba (Day e Reibstein, 1997). E, é neste momento que o termo *parceria* deve ser utilizado em toda a sua abrangência, pois se a relação for de apenas pressão sobre redução do custo unitário do produto, dificilmente o lado mais fraco terá forças ou disposição para investir em pesquisas de mercado para melhorias nos seus produtos.

Relacionamentos como este reforçam a importância dos elos da cadeia de suprimentos. E tanto a indústria quanto o varejo têm um crescente interesse na mútua colaboração. Fazendo isso, se faz possível mudarem de seu tradicional relacionamento competitivo para uma mais benéfica forma de co-operação (Branderburger e Nalebuff, 1996). Mesmo que pareça intuitivamente, uma co-

⁴ Fonte: www.topco.com, acessado em 15/12/2006.

operação não é fácil de implementar (Deleersnyder *et al.*, 2006). Isso se deve basicamente porque os interesses de ambos os lados não são alinhados necessariamente, pois o critério de avaliação da *performance* para fabricantes é em termos de crescimento de participação de mercado, ao passo que para os varejistas se traduz no valor total gerado pela categoria.

Em suma, o sucesso de uma MP depende do relacionamento entre fornecedores e varejistas, o que requer uma mudança na forma de pensar e ver a relação entre as partes. Endossando esta afirmação, Hogarth-Scott (*op cit*) vai mais além e destaca que é preciso saber criar e desenvolver o relacionamento entre ambos, se distanciando da antiga relação de competição e rivalidade para uma de cooperação, ou ainda mais, para parceiras que se assemelham a *joint-ventures*. E, para ser bem sucedido nesse mercado, somente após a construção de uma parceira de fornecimento confiável é possível passar a desenhar as estratégias de *marketing* do produto para vendê-lo aos seus consumidores.

2.4.3 Estratégias de produto

As estratégias aqui apresentadas estabelecem a relação entre a marca, o ponto de venda e a percepção do consumidor quando nesse ambiente e/ou em sua interação com o produto. Aspectos que serão mais detalhados mais adiante como embalagem e definição de marca são ferramentas cada vez mais importantes em um mercado saturado de produtos e mídia, cuja função é fazer o produto se diferenciar dos demais para ser percebido pelo olhar do consumidor. Isto se aplica com maior ênfase nas marcas próprias, uma vez o ponto de venda em geral é a única forma de comunicação com o consumidor.

2.4.3.1 Marca guarda-chuva e sub-marcas

Para a criação e identidade de uma marca, existem diferentes formas de concepção, que devem ser ajustadas de acordo com as premissas verificadas (Aaker, 1998). E, se possível, seguir uma estratégia única para a marca (Nandan e Dickinson, 1994). Para as MP's não é diferente. Dada a evolução do varejo, a gestão de uma MP cada vez mais se assemelha com a gestão de uma marca da indústria (Halstead e Ward, 1995). E frente a premissa de que o varejo já possui uma marca, o nome da bandeira, já conhecido de seu consumidor, não é de se espantar que a grande maioria das MP's se utilizem dela. Porém, dentre as diversas categorias de produtos existentes no supermercado, em qual delas

aplicar a marca? Essa pode ser uma questão muito relevante para um varejista no momento da concepção de sua MP. E varejistas como o francês Auchan respondem à essa pergunta de uma forma simples e direta: em todas. Essa técnica de aplicar o nome do varejista em toda a gama de produtos é referida na literatura como marca mãe ou marca guarda-chuva (Jonas *et al.*, 2005; Grunert *et al.*, 2006).

Segundo Kotabe e Helsen (2000), a marca guarda-chuva é um modelo onde uma única marca é utilizada por quase todo o composto de produtos da empresa e freqüentemente tem uma sub-marca. As sub-marcas são normalmente utilizadas para criar distinção entre diferentes categorias de produtos, como alimentos, higiene pessoal e limpeza do lar (Euromonitor, 2005). Uma estratégia de extensão de marca envolve a utilização de uma marca estabelecida no mercado para a entrada em uma nova classe de produtos (Aaker e Keller, 1990; Glynn e Brodie, 1998). Essa prática, segundo Reast (2005), vem sendo utilizada como forma de se obter maiores lucros por suas vantagens perante a associação de imagem feita pelo consumidor. No caso varejista, a extensão da marca da loja pelos produtos de MP se apresenta como uma solução para o problema da não existência de mídia e da dificuldade de comunicação dos valores das novas marcas para o consumidor.

Outros varejistas, no entanto, preferem não utilizar sub-marcas e estendem sua logomarca em todos os produtos próprios, como é o caso da austríaca Spar, que aplica esse método em todos os países em que atua e a holandesa Royal Ahold, com sua marca AH. Notadamente, o uso da identidade de marca da Rede nos produtos pode levar a menores custos, desde a divulgação do produto até ao desenho das embalagens, uma vez que a logo pode ser o ponto focal do produto e o uso de diferentes cores possa criar a diferenciação entre categorias de produtos e segmentos. Conseqüentemente, o consumidor percebe claramente o produto como sendo do varejista e faz uma relação direta da qualidade do produto com a imagem da rede (Porter e Claycomb, 1997).

O ponto-chave nesse quesito está na associação de valores da marca e da bandeira. Para autores como Richardson, Arun e Dick (1996), é de fundamental importância que os valores que se buscam passar para o consumidor pela MP sejam similares aos encontrados na marca da loja, ou seja, é incongruente que se procure lançar uma MP *premium* com a marca de um varejista *Hard Discount*. Uma alternativa à essa questão está no desenvolvimento de diferentes segmentos de produtos, todos com a insígnia da marca da loja, como ocorre

com as marcas da rede inglesa Tesco (Euromonitor, 2006a). Nesse, são ofertadas duas linhas de produtos com propostas distintas, a saber:

- **TESCO VALUE:** utilizada principalmente para commodities e desenhada para famílias com orçamento menor e jovens, mas com garantia de qualidade.
- **TESCO FINEST::** São produtos que primam por ter uma imagem diferenciada, com produtos de comida semi-pronta e alimentos *high end* onde é possível agregar valor, como biscoitos especiais. Embalados em caixas cinzas que se destacam positivamente na gôndola, são conhecidos por seus preços muitas vezes superiores às marcas líderes e sua inovação constante em qualidade.

Dessa forma, tem-se uma redução do possível *gap* entre a expectativa do consumidor e a qualidade ofertada. Porém, vale lembrar que a Tesco é um varejista com uma forte presença no mercado inglês e de alta credibilidade para com o consumidor (Euromonitor, 2006a). Para qualquer varejista se faz necessário uma pré-avaliação da imagem que o consumidor tem da marca da loja, tanto em qualidade quanto em confiança (Meenaghan, 1995; Porter e Claycomb, 1997). Nesse ambiente, Reast (2005) discute e apresenta um modelo onde se relaciona a propensão à extensão de uma marca para outras categorias de produtos *vis-à-vis* a confiança que o consumidor tem na marca.

Dentre as possíveis razões para que sejam aplicadas extensões de marca ao invés de criar-se uma nova marca residem, por exemplo, no alto custo para o lançamento de uma nova marca no mercado de consumo massivo (Pitta e Katsanis, 1995) e pela maior probabilidade de sucesso que o produto terá por utilizar uma marca guarda-chuva já conhecida pelo consumidor (Aaker, 1993; Glynn e Brodie, *op cit*). Por outro lado, Locken e Roedder-john (1993) destacam que uma extensão de marca pode incorrer na diluição da força e da imagem da marca mãe. Com a popularização dessa prática, há diversos estudos que buscam mensurar e avaliar o comportamento do consumidor perante extensões de marcas em categorias distintas (Aaker e Keller, 1990; Martinez e Chernatony , 2004; Reast, 2005).

Um outro aspecto é verificar até onde a extensão de marca é similar à marca mãe. Aaker e Keller (1990) indicam, utilizando extensões de marcas fictícias e seis marcas bem conhecidas no mercado, que esse ajuste ou *fit* em relação à marca mãe pode ser dividido em três dimensões: transferência de valores da marca mãe para a sua extensão; o nível até onde as duas classes de produtos são complementares; e o nível até onde as duas classes de produtos são substitutos. Os resultados sugerem que o conceito de *transferência* e

complementaridade são os mais importantes em explicar a atitude do consumidor em relação a extensões de marca.

Um dos maiores desafios para os profissionais de marketing nesse sentido é, segundo Martinez e Chernatony (2004) como determinar as associações que os consumidores tem em relação a marcas específicas. As extensões de marca, quando bem aplicadas, mostram-se eficientes, como verificado por Sayman e Raju (2004): em uma análise nos dados de vendas de treze categorias de produtos, o estudo revela que a presença de MP's homônimas em outras categorias aumenta a propensão à venda da MP em uma referida categoria. Todavia, criar marcas que não possuem a identidade do varejista pode ser uma alternativa viável, como será visto abaixo.

2.4.3.2

Marca fantasia

O uso de uma marca fantasia consiste na estratégia de comercializar um produto com uma marca diferente da marca do varejista, sem ter nenhum vínculo com a marca do mesmo (Williams, 2004). Nesse tipo de *branding*, o nome do supermercadista pode estar oculto ou exposto apenas em letras pequenas como distribuidor ou empresa representante. Essa estratégia pode ser interessante caso o varejista deseje criar marcas específicas para cada tipo de produto ou segmento, por exemplo. Um grande exemplo é a Intermarché, da França. O Grupo detém 240 marcas próprias diferentes que representam quase 30% de seu faturamento anual, mas os consumidores, em sua maioria, não sabem disto (Euromonitor, 2005). A alemã Aldi também opera com uma estratégia similar, tendo 75% dos produtos comercializados em suas lojas sendo de MP.

Em alguns países onde as MP's não são bem aceitas pelos consumidores como a Itália e a Suécia, essa estratégia é mais utilizada. Assim, o varejista pode tirar proveito das vantagens inclusive financeiras da comercialização de marcas sob sua responsabilidade sem que o consumidor perceba isso. Na Itália, a imagem desses produtos ainda é negativa dado o histórico de baixa qualidade desses ao longo dos anos e, já na Suécia, as grandes marcas da indústria desfrutam de uma excelente reputação e confiança, que levariam anos para serem alteradas na mente do consumidor local (Euromonitor, 2006a).

Uma outra importante aplicação prática desse tipo de *branding* diz respeito aos varejistas que possuem muitas bandeiras. Desenvolver uma marca própria para cada bandeira significa um aumento direto de estoque, uma vez que dessa forma cada bandeira deve ter seu próprio estoque de produtos que não são

intercambiáveis. Por esse motivo, possuir marcas fantasia que não remetam diretamente à nenhuma das bandeiras permite maior flexibilidade de estoque e promoções, além de facilitar a distribuição dos produtos. É importante ressaltar que, para cada caso, é imprescindível a visão do todo do negócio: tanto o ambiente em que a empresa está inserida quanto sua disposição operacional e financeira. Dessa forma, em cada caso deve-se fazer uma avaliação de todos os fatores envolvidos, verificando sua relação custo *vis-à-vis* benefício. Por exemplo, grosso modo, o que é melhor: reduzir os custos de estoques e distribuição tendo uma marca fantasia para todas as bandeiras ou se utilizar da mesma identidade da bandeira para cada um dos seus segmentos de lojas mas não precisar de investir em merchandising e divulgação da nova marca?

Para se fazer a divulgação de uma MP, principalmente a fantasia, atualmente se faz necessário muito mais do que apenas o uso da mídia. Primeiramente porque mídia para um produto que em sua maioria tem foco de menor custo não é a melhor opção. Além disso, trabalhar bem o seu produto tanto em qualidade quanto em exposição pode ser a melhor divulgação entre seus clientes (Steiner, 2004). Dunne e Narasimhan (1999) ressaltam o exemplo da canadense Loblaw, que soube se valer desse princípio e ao desenvolver o seu famoso *cookie* President's Choice, tendo a divulgação de sua marca apenas pela experimentação e mídia *boca a boca* dos clientes. Em poucos anos, seus produtos já estavam sendo vendidos em 15 redes de supermercado dos EUA.

2.4.3.3

***Co-branding* ou parcerias**

O *Co-branding* caracteriza-se por alinhar em uma mesma estratégia duas marcas normalmente de empresas diferentes para vender o mesmo produto (Boone e Kurtz, 2004). Tendo isso em vista, essa pode ser uma forma alternativa de desenvolver uma marca própria sem utilizar a identidade da rede e ao mesmo tempo se utilizar de uma imagem já conhecida pelo consumidor. Para tal, desenvolver parcerias com empresas donas de outras marcas de produtos, de desenhos animados ou celebridades pode mostrar-se uma alternativa interessante. Esse tipo de associação beneficia ambas as partes, por aumentar a força da marca própria e ao mesmo tempo dar visibilidade ao parceiro. A princípio, custos adicionais com licenças e necessidade de co-aprovação de artes e produtos podem ser fatores negativos para a utilização dessa estratégia em detrimento de outras. No entanto, segundo estudo da Euromonitor (2005), o

uso do *co-branding* em MP's mostrou-se prover mais resultados financeiros positivos do que negativos.

Algumas categorias como fraldas descartáveis vêm se utilizando de licenças com a indústria de desenhos animados infantis para criar valor em um mercado onde imperam os grandes fabricantes como a Procter & Gamble e a Johnson's & Johnson's. E parcerias como essas podem ter uma publicidade significativa sem muito esforço. Esse é o caso da marca própria da rede norte-americana Meijer, que tem em sua principal marca própria a imagem do Garfield (Pierce, 2005). Quando do lançamento do filme, em 2004, milhões foram gastos em publicidade para o filme e para o varejista só restou ver suas vendas aumentarem exponencialmente no período.

Parcerias com celebridades é um outro fator importante, pois é possível associar a sua marca à uma característica marcante da pessoa em questão que possa criar uma identidade forte para o produto. O CBD, na rede de lojas Pão de Açúcar, associou sua padaria ao famoso empresário e padeiro francês Olivier Anquier em novembro de 1997⁵, e conseguiu agregar valor e vendas à sua mais qualitativa bandeira de supermercados. Todavia, o uso da imagem de famosos possui o risco da pessoa em questão ter problemas com sua imagem e isso ser transmitido para o produto. A norte americana Kmart sentiu uma queda acentuada na venda de seus produtos associados a Martha Stewart quando, em 2002, a empresária foi envolvida em problemas judiciais. Porém, a poderosa rede americana não desistiu de seu contrato e ampliou-o até 2010 (Euromonitor, 2005).

Adicionando-se à esse item, há o denominado *ingredient branding*, uma outra forma de *co-branding* como ilustrado por Vaidyanathan *et al.* (2000), que consiste no uso de uma marca líder como um composto do produto de marca própria. Alguns casos podem ser ilustrados: o adoçante *Nutrasweet*, que segundo Brandenburger (1993) tinha um *recall* de 98% entre os consumidores norte-americanos e uma forte imagem de qualidade em 1992, era destacado em embalagens de produtos *light* como bebidas, bolos e biscoitos como sendo o ingrediente utilizado na preparação do mesmo. A partir de casos como esse, Vaidyanathan (*op cit*) em sua pesquisa demonstra que as marcas próprias que utilizam *ingredient brands* de renome são avaliadas mais positivamente pelos consumidores. Por outro lado, a avaliação das marcas da indústria não ficou comprometida, tendo tido, em alguns casos, maior reconhecimento de marca.

⁵ Fonte: www.olivieranquier.com.br, em 9 /12/2006

Em uma avaliação feita com consumidores, foi adicionado à um cereal matinal passas da marca *SunMaid*, tendo um destaque na embalagem para a marca do ingrediente novo. Como resultado, após essa associação, os consumidores não apenas melhor avaliaram a marca própria como perceberam a *SunMaid* como uma marca que oferece maior valor. Um aspecto importante observado em estudos sobre esse tema ressalta que esses resultados são visíveis em grupos de pessoas mais focadas no valor agregado dos produtos que compra, sendo portanto importante aplicar esses conceitos em ingredientes onde há uma relativa importância, como o adoçante anteriormente citado.

2.4.3.4 Aquisição de marcas

Para a criação de uma imagem e valor de uma marca é necessário um grande investimento de recursos de ordem financeira, tecnológica, operacional e, seguramente, temporal (Nandan e Dickinson, 1999). Uma marca não nasce da noite para o dia, muito menos criam-se valores na mente dos consumidores associados a ela de qualquer forma. E essa grande demanda que a marca exige para ser construída para algumas empresas pode ser “contornada” ao se adquirir uma marca pré-existente no mercado. Assim, compram-se também os valores e as associações nela atribuídos. E o varejo pode se utilizar disso a seu favor. Um exemplo é o caso da marca de papéis e produtos para bebês *White Cloud*, comprada pelo Wal-Mart da Unilever em 1996. No processo de reestruturação da gigante da indústria de bens de consumo, a marca *White Cloud* não era a mais vendida de suas categorias de atuação, mas ainda gozava de boa reputação e aceitação por parte de ser consumidores. Dessa forma, a compra foi vantajosa para o Wal-Mart pela também aquisição da imagem da marca, facilitando um relançamento do produto como sendo uma marca própria (Euromonitor, 2005).

Aaker (1993) é reconhecido por desenvolver uma perspectiva sobre a marca centrado na busca da compreensão de como desenvolver o valor de uma marca ou *brand equity* como uma ferramenta gerencial. O valor de uma marca possui uma considerável relevância para gestores financeiros, principalmente em se tratando de aquisições de marcas (Kay, 2005). Ao passo em que as marcas são reconhecidas por seu valor econômico, muitas empresas procuram marcas para comprar pelas atrativas oportunidades que elas oferecem. Marcas são consideradas atrativas a partir do momento em que elas dispõem de uma imagem forte que exerça influência para criar extensões de linha de produtos ou para serem utilizadas em outras áreas de atuação (Kay, *op cit*).

Todavia, Aaker (1998) também ressalta a dificuldade existente em mensurar financeiramente o valor de uma marca. Para tal, também reside a necessidade de avaliar se o valor a ser desprendido na compra da nova marca será melhor utilizado do que o investimento do mesmo na construção de uma nova identidade para o produto. Operações de compra e venda de marcas no mercado por vezes apresentam diferenças conceituais. Nesse sentido, o real valor comercial de uma marca pode ser verificado também quando de divergências entre os valores estimados de venda e o real valor de compra. Um exemplo disso é o fato de a Nabisco ter sido comprada pela BSN por um valor 27 vezes maior do que o avaliado. A justificativa reside em que a compradora não desejava apenas adquirir as marcas, mas também evitar que outros concorrentes o fizessem (McWilliam, 1997).

Arnold e Quelch (1998) destacam que mercados emergentes são alvo das grandes indústrias para a compra de marcas locais. O autor destaca que nesses mercados, muitas vezes a força das marcas globais não surte o efeito desejado, tendo uma preferência dos consumidores por produtos locais. Em estudo da McKinsey (*Apud* Arnold e Quelch, 1998) em território chinês, apenas 14% dos entrevistados estavam dispostos a pagar um preço *premium* por produtos importados em detrimento de marcas locais. Assim, grandes corporações como a Unilever adotam uma estratégia de adquirir uma marca local e desenvolvê-la sem relacioná-la diretamente ao novo dono, posicionando-a de acordo com suas marcas globais em seu portfólio. A Unilever adotou essa estratégia em sua linha de produtos de sabão em pó na Índia com a marca Wheel e no Brasil com a marca Ala, seguindo o posicionamento da sua marca global Surf⁶. Em outra vertente se encontra empresas como a L'Oréal, que adquirem marcas locais de maquiagem para reforçar uma associação com a sua marca mãe, Maybelline⁷, e claro se utilizar dos ativos que vêm junto com a marca adquirida, como a rede de distribuição e os consumidores existentes.

Diversas oportunidades existem para um gestor de MP's na decisão de investimento em uma marca. E a aquisição de uma marca pré-existente é uma dessas alternativas de significativa importância, pois pode trazer para o varejista os valores que ele deseja criar para seu portfólio de marcas. Essa estratégia pode ser bastante útil quando o varejista não deseja associar a marca da rede em seus produtos. Para tal, uma importante questão é fazer uma correta

⁶ Fonte: Revista Ad Age International, Março de 1997, p. 36.

⁷ Fonte: www.loreal.com.br

avaliação no concernente à capacidade da nova marca de suprir as necessidades dos objetivos da empresa compradora. Principalmente se a marca vai traduzir para o consumidor um dos atributos-chave da MP, que é oferecer uma boa qualidade *vis-à-vis preço*.

2.4.3.5 MP's como marcas premiuns

Como mencionado no capítulo I deste estudo, o grande diferencial que impulsiona as vendas das ditas marcas próprias é o seu menor preço frente às marcas líderes de mercado. Em alguns países como a Alemanha, a Polônia e a Bélgica, onde o formato *hard discount* predomina, a diferença de preços das marcas próprias chegam a 45% em relação às marcas líderes. Todavia, conforme o mercado para produtos de primeiro preço vai ficando saturado, entram em voga os produtos *premium*, onde se é possível elevar a imagem do produto e da rede de lojas para o consumidor e ainda ter maiores lucros.

A criação de Marcas *premiums* para MP's já é uma tendência em mercados mais desenvolvidos como o inglês e até no norte-americano. No Reino Unido, duas das redes líderes, a Tesco e a Sainsbury's, com suas marcas *Finest* e *Taste The Difference* respectivamente, vêm atraindo a atenção uma nova geração de consumidores de produtos *high end*. Novas linhas de produtos estão sendo desenvolvidas para consumidores que trabalham muito, têm dinheiro mas não têm tempo para gastá-los, tanto no setor de alimentos quanto no de não-alimentos. Na América do Norte, a Loblaw com sua *President's Choice* e o Wal-Mart com sua *American's Choice* impulsionaram este segmento de onde muitas outras marcas estão surgindo (Boyle, 2003). A *President's choice*, citada anteriormente neste estudo, é tida muitas vezes como o grande exemplo de implementação de uma marca própria fora do lugar-comum de copiar os líderes (Kotler, 2000). Hoje, a marca já se expandiu além dos biscoitos para outras categorias incluindo serviços financeiros. Com um acordo com a *MasterCard*, a rede varejista oferece serviços de crédito para seus clientes além de pontos para serem trocados por produtos em suas lojas.

Tendo iniciado suas operações de marcas próprias sob o mesmo modelo de genéricos lançado no Brasil, a Sainsbury's, a primeira rede inglesa a passar dos 50% de faturamento com marcas próprias, a partir do final dos anos 90 resolveu mudar a sua imagem de marcas baratas para produtos de valor agregado. Recentemente substituiu suas lojas de café por filiais da Starbucks e contratou o famoso *chef* Jaime Olivier para promover sua rede de lojas na TV. Já

a ASDA, filial europeia do Wal-Mart, lançou em 2000 sua linha de produtos *premiums* com 40 produtos e hoje já dispõe de mais de 650 produtos entre diversas categorias, estando entre 10% a 20% abaixo dos preços das marcas *premium* da Tesco e Sainsbury's (Euromonitor, 2005).

Como forma de desenvolver a imagem *premium* dos produtos, há uma busca pelas tendências de produtos e inovação. Nos EUA, por exemplo, há atualmente uma onda de carnes Premium, com as marcas Rancher's Reserve e Blue Ribbon, das redes Safeway⁸ e Albertsons respectivamente. A Rancher's Reserve foi desenhada para passar uma imagem de carnes selecionadas e frescas, diretamente do abatedouro, com sua chamada "carne 100% tenra garantida". A Albertsons foca sua marca na ideia de "produto cuidadosamente envelhecido utilizando técnicas exclusivas". E, dentre as possibilidades existentes de desenvolvimento de marcas *premiums*, tem-se a alternativa de lançamento de produtos de nichos, que forneçam valor agregado superior a *clusters* específicos de consumidores, a qual o estado da arte sobre o tema será revisto a seguir.

2.4.3.6

Desenvolvimento de novas categorias de produtos- nichos

Criar um produto *premium* não é a única forma utilizada pelos varejistas adicionar valor aos seus produtos e se diferenciar das marcas líderes. Dunne e Narasimhan (1999) indicam que os varejistas estão incorporando em sua oferta MP's direcionadas a segmentos específicos de produtos, onde esses se apresentam com preço, qualidade e embalagens diferenciados. Ainda segundo os autores, seu estudo aponta que ao aplicar maiores preços e melhor apresentação a um produto, cria-se com isso uma maior percepção de qualidade por parte do consumidor. Todavia, criar produtos *premiums* não necessariamente significa apresentar versões com maior preço dos produtos pré-existentes. Com uma maior conscientização do consumidor pela preservação do meio ambiente, um aumento da segmentação de produtos em nichos e a busca por alimentos mais saudáveis originou novas categorias de produtos como alimentos orgânicos, *light* e os denominados "livres de gorduras trans". Para explorar esse tema sem se aprofundar em demasia em cada uma das possibilidades existentes, foi selecionada a gama de produtos orgânicos, dada a sua importância recente no cenário mundial.

⁸ Veja exemplo de produtos diferenciados da rede Safeway no Anexo II.

Orgânicos é uma das categorias de maior crescimento no setor de alimentos da Europa, América do Norte, Austrália e Japão, com total de vendas ultrapassando 115 bilhões de dólares em 1999 (Makatouni, 2002). Desse total, estudo da Soil Association (2000) estima que 47% são de vegetais. Apesar de ser uma categoria de perecíveis em um mercado onde o foco do varejo atual encontra-se em produtos não-alimentos, os produtos orgânicos surgem como uma exceção e uma grande oportunidade de negócio, onde muitos países vêm apresentando crescimentos na ordem de 20 a 30% anuais⁹. Outro fator importante relatado por Bergès-Sennou *et al.* (2004) reside em que os varejistas obtêm maiores margens quando negociando produtos orgânicos do que vendendo produtos convencionais. Para tal, é importante que os varejistas ofereçam MP's *premiums* no segmento de orgânicos do que apenas genéricos (Ward *et al.*, 2002). Em países como a Inglaterra e a Alemanha, ícones desses tipos de produtos na Europa, esses produtos são percebidos como *premiums* de alto valor agregado (Jonas *et al.*, 2005).

Na atual busca de diferenciação do varejo, o estabelecimento de produtos orgânicos como produtos de alta qualidade e segurança podem levar a uma vantagem competitiva na imagem do varejista como observado por Latacz-Lohmann e Foster (1997). Endossando esta informação, tem-se uma pesquisa realizada pela revista *Food Economy* da Inglaterra, os tópicos “segurança alimentar” e “varejista como uma marca” estiveram entre os mais importantes em 2002 (Apud Jonas *et al.*, 2005). Com isso, reforça-se a importância desse tipo de produto na cadeia produtiva para adequar-se às novas demandas do consumidor. E, com o crescimento das marcas próprias orgânicas, em uma visão holística, Bergès-Sennou *et al.* (2004) e Jonas *et al.* (2005) assinalam que uma pressão criada pelo crescimento nas vendas desses pode estimular desenvolvimento e inovação de produtos nas MI's, assim aumentando a qualidade dos produtos ofertados ao consumidor. Segundo Trail e Meulenberg (2002), seguindo essa linha de raciocínio, as MP's nesse sentido são direcionadas para inovação em processos enquanto que as MI's competem se utilizando de inovação nos produtos.

No tocante ao fornecimento de produtos orgânicos, a busca por parceiros que atendam às exigências dos varejistas muitas vezes se mostra uma tarefa difícil. E se torna ainda mais árdua em específico para frutas e vegetais pois esses produtos são sujeitos a consideráveis variações de qualidade (Padel e

⁹ Fonte: Leatherhead Food International, 2000; *apud* Makatouni, 2002.

Foster, 2005). O ponto focal nesse quesito reside no fato de que a maioria dos produtores e fornecedores europeus ainda não possuem a força e o tamanho necessários para negociar de igual para igual com os grandes varejistas (Jonas *et al.*, 2005). Por isso, o referido autor verificou que há crescente evidência de que os varejistas estão se fazendo valer de sua posição para impor rígidos critérios de qualidade, os quais geram custos adicionais aos produtores e, também para pressionar por menores preços. O autor finaliza indicando que esse movimento desencoraja novos produtores a entrarem no mercado de produtos orgânicos, reduzindo o número de possíveis fornecedores, criando possivelmente um futuro problema para o varejo.

Em uma outra vertente, o desenvolvimento da relação entre produtores e varejistas, mesmo que em fase de aprimoramento, possibilitaria a expansão da linha desse segmento de produtos para o consumidor, tendo como premissa básica a tendência natural de evolução da categoria de aumentar a variedade ofertada aos consumidores. Ao expandir o número de MP's de produtos orgânicos para um sortimento amplo, em um primeiro momento poder-se-ia concluir que isso ajudaria em uma melhor exposição do produto e, conseqüentemente, aumento das vendas. Todavia, Diemel (2001; *apud* Jonas *et al.*, 2005) ressalta que para a categoria de alimentos como um todo pode não resultar em um resultado final em volume positivo, uma vez que a compra dos produtos orgânicos é realizada em detrimento dos produtos convencionais. Para tanto, Latacz-Lohmann e Foster (1997) destacam a importância da comercialização de produtos orgânicos com uma margem superior e da necessidade de *educação* do consumidor para um melhor entendimento dos diferenciais desses produtos. Para os referidos autores, com o crescimento da consciência de preços do consumidor, tem-se uma maior necessidade de enfatizar a qualidade dos produtos orgânicos.

Uma análise da relação entre o consumidor e produtos de nicho como no caso os orgânicos é igualmente importante. Como anteriormente mencionado, o interesse do consumidor para esses produtos está em franco crescimento. De acordo com Padel e Foster (2005), a tendência em relação ao crescimento do consumo destes produtos pode ser relacionada a uma crescente preocupação ambiental e por valores éticos e morais envolvidos na compra. Dentre alguns estudos verificados, as principais razões de compra do consumidor residem na busca por alimentos mais saudáveis tanto para si quanto para crianças (Krystallis *et al.*, 2005), por possuírem menos pesticidas e resíduos de fertilizantes (Makatouni, 2002) e por terem crescimento natural, sem química

(Soil Association, 2000); além desses, ter melhor sabor, parecer ter sido feito em casa e ser livre de modificações genéticas como assinalados por Baker *et al.* (2002) são outros motivadores de compra encontrados. Dentre as razões para não compra, estão fatores como são: altos preços, falta de confiança e de variedade de produtos (Padel e Foster, *op cit*), satisfação com os produtos convencionais e não percepção de valor agregado (Makatouni, *op cit*). Para um maior aprofundamento nessa questão, o que não é o propósito deste estudo, os principais institutos de pesquisa europeus tais como Datamonitor, Mintel e TNS desenvolveram diversos estudos que abrangem diferentes abordagens sobre a atitude e o comportamento do consumidor para com produtos orgânicos, bem como de análises desse mercado. Entender as percepções, atitudes e hábitos de compra desses consumidores é fator chave para obter sucesso em um mercado com características específicas como esse (Padel e Foster, *op cit*).

Por fim, o desenvolvimento do segmento de produtos orgânicos, tal qual a de outros nichos de mercado nessa linha apresentam-se como alternativas viáveis de diferenciação da oferta e, principalmente, do aumento dos lucros do varejo. Objetivo esse último que, feliz ou infelizmente deve permear as decisões de novos investimentos perante um mercado de baixo crescimento como o supermercadista. Mantendo o foco no desenvolvimento de novas alternativas, serão revistas a seguir outras formas de diferenciação do varejista frente a seus concorrentes.

2.4.3.7 Diversificação

No mercado de alimentos, nos últimos anos apenas categorias de valor agregado como orgânicos vêm apresentando crescimento na ordem de dois dígitos percentuais anuais (Jonas *et al.*, *op cit*). Para efeito ilustrativo, segundo dados do relatório do grupo CBD¹⁰, o segmento não-alimentos nas lojas do Grupo registrou crescimento anual de 12,5% contra apenas 0,1% do alimentício, evento registrado pela deflação apresentada por categorias de commodities e uma rentabilidade cada vez menor neste segmento. Hoje, ainda segundo dados da própria empresa, a rede concentra 76% das suas vendas em alimentos, contra 40% da rede Casino na França. Com a busca de crescentes resultados e baseado em um contexto de mercado como esse, os varejistas vêm buscando

¹⁰ Fonte: Relatório Trimestral para Investidores do Grupo CBD, 3º Trim. 2006. www.cbd-ri.com.br, acessado em 10 de janeiro de 2007.

focar no segmento não-alimentício, diversificando seus investimentos (Santos *et al.*, 1998; Burt, 2000; Laforet, 2007). Essa mudança de foco dado pelo varejo foi conceituado como diversificação por Sessa Filho (2003).

O maior foco dado há alguns anos ao setor de eletrônicos vivenciado nos hipermercados brasileiros é uma resposta direta a esse problema. Outros varejistas como o Carrefour, deram ênfase em categorias como jardinagem e vestuário (Euromonitor, 2006a). Em específico sobre vestuário, a inglesa Asda, braço europeu da gigante norte-americana Wal-Mart, vem escrevendo um caso de sucesso: A marca própria George foi lançada em 1991 e imediatamente se tornou famosa dada por sua reputação de produtos de moda a preços baixos (Williams, 2004). A marca hoje gera uma receita de US\$1,8 Bilhão ao ano apenas no Reino Unido (Euromonitor, 2005). Hoje a Asda já possui lojas próprias só da marca, concorrendo diretamente com a The Gap. Sua fórmula de sucesso foi a adoção de grandes estilistas e um portfólio de produtos de moda e de qualidade.

No Brasil, o setor de vestuário apesar do grande número de itens comercializados, não possui um volume de vendas proporcional. Segundo a AC Nielsen (2003), quase 50% dos itens de MP dos supermercados são do segmento têxtil, ou 13.802 itens para um total de 28.782 computados em 2003. O referido instituto de pesquisa acredita, em sua análise, o baixo rendimento nas vendas desses produtos no Brasil a questões culturais, onde no caso o brasileiro não seria acostumado a comprar roupas em um supermercado. Apesar desse aparente empecilho cultural, Oliveira (2005) destaca que há um grande potencial a ser explorado pelos varejistas brasileiros nesse sentido:

“O setor de vestuário nos supermercados brasileiros está mal posicionado, com produtos de qualidade e preços acessíveis, mas com uma imagem ainda de baixa qualidade. É preciso desenvolver o setor para incrementar as vendas”.

Fora das prateleiras e araras¹¹ dos supermercados, alguns varejistas vêm desenvolvendo novos produtos e serviços de MP para o consumidor. Um exemplo é o caso da oferta de serviços financeiros. Muitos varejistas já dispõem de ofertas de cartões de crédito com o nome do varejista, onde disponibilizam crédito e vantagens para o cliente. Outros vão mais além, como o caso dos ingleses Tesco e Sainsbury's, e oferecem serviços bancários sob as suas MP's, como serviços de conta corrente (Euromonitor, 2006; Laforet, 2007). Esses

serviços são oferecidos em associação com bancos locais. Em 2006, a estimativa era de que as redes supermercadistas da Inglaterra detinham 3% do total de contas correntes do país. Dessa forma, as redes de supermercados passam a ter a vantagem de deter uma grande base de dados sobre seus clientes e também um alto nível de confiança e lealdade. Ainda segundo o instituto de pesquisa europeu, este tipo de serviço é mais direcionado para consumidores entre 40 a 59 anos, casados, com receitas entre £25k e £100k anuais. Esses e outros são exemplos de diversificação de produtos que podem ser ofertados sob a insígnia da MP. Esses movimentos verificados acima reforçam a tese da busca do varejo para oferecer ao consumidor produtos e serviços de maior valor agregado e que, conseqüentemente, permitam uma maior diferenciação do varejista com maiores lucros. Por outro lado, os produtos que preenchem as prateleiras dos supermercados também são alvos de estudos de diferenciação. Uma dessas vertentes, que será explorada em seguida, reside no conceito da embalagem como meio de comunicação com os consumidores.

2.4.3.8 Packaging

Entende-se por embalagem o material que acondiciona o produto e seus elementos gráficos e demais envolvidos no caráter físico do produto (Lockamy, 1995; Boone e Kurtz, 2004). E, em se tratando de produtos que, a princípio, não recebem investimentos em mídia e que sua principal ferramenta de comunicação com o cliente é quando este passa pelo corredor do supermercado, o quesito embalagem ou *packaging* vem se tornando uma importante arma de vendas (Underwood *et al.*, 2001). Ainda mais ao se tratar de um mercado cada vez mais saturado de informações, imagens e mídias. Adiciona-se a isso o fato de que mais de 80% das decisões de compra são realizadas em frente às prateleiras. Torna-se então fundamental que a embalagem faça o produto saltar à vista do consumidor e se diferenciar perante aos demais.

Há alguns anos, os varejistas dedicavam pouca ou nenhuma importância ao desenvolvimento de embalagens de suas marcas próprias, sempre mantendo o objetivo de custos baixos (Halstead e Ward, 1995). A lógica por trás disso, residia em que o preço do produto já é baixo o suficiente para se vender sem a necessidade de uma embalagem apelativa. Porém, ao longo do tempo, foi-se percebendo a importância que o consumidor dá a esse item no momento da

¹¹ Refere-se a um elemento de exposição de vestuário onde as roupas são expostas em cabides.

decisão da compra. Como resultado, hoje muitas marcas se assemelham e competem de igual para igual com as marcas líderes, a ponto de o consumidor muitas vezes não distinguir se é uma marca do supermercado ou não (Davies, 1998).

Todavia, para produtos de primeiro preço ainda se aplicam muitos dos conceitos de embalagens simples, como é o caso, por exemplo, da marca Nº 1 da rede Carrefour e da Tesco Value, da rede homônima inglesa. Esses produtos são facilmente identificados por seu design simples, suas cores chamativas como vermelho e amarelo e, claro, seus grandes chamarizes de preço baixo (Karray e Zaccour, 2006). O conceito por trás de produtos primeiro preço como este é o de que o consumidor está levando realmente o produto mais em conta.

Simplicidade em outro ângulo é sinônimo de um grande desafio: trata-se de passar a mensagem ao consumidor de maneira eficaz, tendo em mente, como observado por Underhill (1999), que o consumidor observa produtos e mensagens pelos poucos segundos ou fração de segundos em que o nota entre todo o contexto do ambiente. Para tal, é fundamental que a mensagem lhe seja passada em tempo hábil. Quanto mais cotidiana for a categoria do produto, mais fácil torna-se a comunicação com o consumidor, muitas vezes através de imagens ou palavras-referência (Euromonitor, 2005). O que pode realmente adicionar dificuldade é o fato de o produto ser ou se tornar globalizado, necessitando de ter duas ou mais línguas na embalagem. A Linha de produtos *Produits Carrefour* (PCI), foi desenhada para atender à esta especificação e possui elementos e nomes em inglês de identificação universal, como Comfort para toalhas de papel, por exemplo. Sua linha comporta 11 línguas diferentes na mesma embalagem (Euromonitor, 2006).

Ao ver como elementos visuais podem diferenciar produtos de baixo preço de produtos *premiums*, conclui-se que a embalagem acaba por ser uma importante ferramenta de posicionamento do produto em preço e qualidade percebida para o consumidor (Halstead e Ward, 1995). E, dentre as diferentes opções de desenvolvimento desta imagem a ser passada para o consumidor, tem-se a questão de quais elementos transmitirão o real posicionamento do produto e quais são realmente importantes do ponto de vista financeiro. Cada aspecto da embalagem, grosso modo, tem seu custo. E, é neste ajuste que se focam muitas empresas que principalmente querem fazer um *trade up* do seu produto. O que, em um país como o Brasil, onde os produtos de marca própria ainda possuem uma imagem de baixa qualidade, é que devem residir muitos dos esforços dos varejistas.

Em uma pesquisa entre diversos varejistas, Richardson *et al.* (1996) ressaltam que a qualidade do produto, os aspectos extrínsecos da qualidade do produto transmitida por uma embalagem atraente, a imagem de marca e a imagem da rede propriamente dita são fatores cruciais para o sucesso de uma marca própria, como a seguir:

“(...) simples melhorias nos aspectos extrínsecos associados com a marca podem levar ao crescimento da aceitação do consumidor a sua marca própria. Os varejistas europeus entenderam isto e têm sido bem sucedidos em incrementar a participação de mercado de suas MP's através de drásticas melhorias no design de embalagens e de marcas, mídia e estratégias de branding” (Richardson et al., 1996)

Nesse sentido, Fitzell (2003) destaca que freqüentemente uma embalagem impactante dá vida para uma prateleira ou display. Isto ajuda a diferenciar o varejista de seus competidores e ofertas exclusivas adicionam surpresa e excitação aos consumidores. E esse fator remete à importância do ponto-de-venda na decisão de compra do consumidor, o que será visto a seguir.

2.5

A importância do ambiente de compra no sucesso da marca própria

Notadamente, o ambiente de uma loja e seus serviços disponíveis possuem uma relação direta com o posicionamento de preço que o varejo pretende passar para seus consumidores. Uma loja com layout e equipamentos simples, pouca variedade de produtos e restrições nas formas de pagamento são indícios para o consumidor de que a loja possui produtos mais baratos. Esse é o modelo de loja adotado pelos *Hard Discounts* na Europa como o Lidl (Kaas, 1994). Por outro lado, em muitos lugares do Brasil, ainda persiste a percepção de que uma loja com ar condicionado possui preços mais elevados. Para contornar esse problema, muitos varejistas substituíram as portas de vidro automáticas da entrada das lojas que se mostraram ser um grande inibidor para o consumidor por um sistema de ventilação potente que reduza os custos da manutenção de um clima agradável no ponto-de-venda e permita manter a entrada sem portas.

Todavia, até então por os produtos vendidos na loja serem de marcas da indústria que, em sua maioria são também vendidos em todos as redes de supermercados competidoras, o efeito comparativo entre as diferentes lojas era baseada na percepção de preço. Dessa forma, não havia uma relação direta

entre a qualidade do produto ofertado com o ambiente da loja. A percepção de qualidade de um produto líder da indústria pelo consumidor se dá principalmente por sua mídia e suas comunicações diretas com seus consumidores e com a experimentação do produto. Já para uma marca própria, onde normalmente não há um investimento em mídia, toda a percepção e imagem feita do produto pelo consumidor é feita em sua interação com o ponto de venda. Segundo pesquisa realizada por Richardson *et al.* (1996) entre consumidores de produtos de uma marca líder e uma marca própria em diferentes tipos de lojas – loja com ambiente agradável e loja simples – há uma significativa diferença na percepção do consumidor na qualidade da marca própria em cada uma das lojas, enquanto que, para a marca líder não há variação. A pesquisa resultou em 21% de aumento na percepção na qualidade da marca própria em uma loja atraente *vis-à-vis* a loja considerada simples. Mesmo tendo-se em mente a pequena e pontual amostra do estudo, este nos traz um indício da importância do ambiente de loja e da interação com a loja na decisão de compra do consumidor e, conseqüentemente, nos resultados de vendas das marcas do varejo. “A percepção do consumidor é bem diferente quando compra em uma loja escura e desagradável (...) em comparação com um templo gourmet cosmopolita” (Dowdell, 1994).

Como um atenuante do fenômeno acima descrito, o instituto de pesquisa LatinPanel (2004) verificou que mesmo dentre os consumidores que portam lista de compras em suas idas ao supermercado, apenas 17% já sabem a marca do produto que irão comprar e, mais importante, a compram. Logo, 83% das pessoas segundo a pesquisa decidem a marca na hora da compra, como pode ser observado no gráfico abaixo:

Gráfico 6: Critérios de Decisão de Compra



Fonte: LatinPanel (2004)

Como parte do resultado, categorias de maior envolvimento como alimentos e beleza possuem maior fidelidade à marca frente à produtos como papel toalha. Todavia, este valor mesmo em categorias de alto envolvimento como produtos de beleza são preocupantes para a indústria: segundo o instituto Research International (2001), 72% das consumidoras de produtos de beleza no Brasil fazem a sua decisão de compra em frente às prateleiras. Underhill (1999) mostra bem esse efeito ao descrever como 91% das consumidoras interagem com os produtos de beleza e com todo o ambiente de loja antes da escolha do seu produto.

Nesse sentido, entra em cena uma metáfora importante para o varejista: ver a loja como um palco de um teatro, onde o consumidor é o protagonista do espetáculo e os elementos que compõem o cenário atuam como coadjuvantes (Levy e Weitz, 2000; Motta, 2003; Fitzell, 2003). Esse conceito permite a visualização da importância da loja como um todo: tal qual o figurino, o cenário e a iluminação são notados facilmente pelo leitor quando de uma ida à um teatro, o mesmo ocorre para prateleiras, ilhas e corredores para os consumidores em um supermercado. Underhill (*op cit*) destaca a importância de fatores como a influência da largura dos corredores na decisão de compra e também no uso de música na ambiente de loja para aumentar o tempo de estada do consumidor. Isto nos leva a um conseqüente pensamento lógico: um produto, mesmo que pareça uma obra de arte aos olhos de um gerente de marketing, necessita da moldura do ponto-de-venda para vender bem. Profissionais de marketing podem dizer que seu produto vende sozinho. Profissionais do varejo sabem que um bom trabalho de disposição dos produtos faz a venda crescer exponencialmente. E é nessa moldura que reside o desafio da marca própria: como dispor os produtos de uma forma que aumente a visibilidade e as vendas da MP e ao mesmo tempo explore bem os demais produtos, aumentando os resultados da categoria como um todo. Muitos varejistas perceberam essa oportunidade de melhoria das vendas inclusive de seus produtos e iniciaram parcerias com a indústria para uma melhor compreensão e desenvolvimento de suas categorias de produtos. A esse processo denomina-se gerenciamento de categorias.

2.5.1 Gerenciamento de categorias

O gerenciamento de categorias (GC) é um processo de parceria entre o varejista e o fornecedor, no qual produtos individuais de vários fornecedores são agrupados em categorias, a serem gerenciadas como unidades estratégicas de negócio. Cada categoria é um grupo distinto de produtos que, conforme a percepção e as necessidades do consumidor, são inter-relacionados ou substituíveis (Hogarth-Scott e Dapiran, 1997; Angelo e Silveira, 2003). Essa ação conjunta visa unir o conhecimento de loja e do consumidor do varejo com a visão de mercado e expertise em determinadas categorias da indústria. O crescimento e a importância de parcerias estratégicas como esta do varejo com a indústria tem sido destacada por toda a administração do varejo (Levy e Weitz, 2000). E isso é endossado por Miranda (1997), onde o autor ressalta que o sucesso da indústria está intimamente relacionado com o sucesso de seus intermediários, nesse caso o varejo.

E ambos os envolvidos têm grande interesse nesse relacionamento: o varejo beneficia-se do know-how da indústria para impulsionar suas vendas e ao mesmo tempo busca obter informações sobre especificidades de nichos que passam despercebidas para um gestor de centenas de categorias de produtos. Por sua vez, a indústria não apenas ganha com o crescimento das vendas da categoria e conseqüentemente de seus produtos quanto que estreita suas relações com o varejista possibilitando até novas oportunidades de negócio (Hogarth-Scott, 1999). Um dos pontos-chave para a melhor compreensão da importância do GC reside no tangente aos possíveis ganhos da indústria com tal parceria. Isto porque se o trabalho em conjunto aumenta as vendas totais da categoria, isso implica no conseqüente aumento da venda de seus competidores. Todavia, neste caso se faz importante ressaltar que os gestores de categoria são basicamente compostos de líderes em seus segmentos de atuação e qualquer aumento nas vendas totais para um fabricante detentor de 50% deste mercado é um resultado bastante positivo.

O GC pode assumir diferentes papéis para a indústria e para o varejo, variando de acordo com o estreitamento da parceria. Inicialmente, a empresa designada pelo supermercadista para gerir a sua categoria de produtos, denominada capitão de categoria, orienta o varejista como e onde expor os seus produtos nas gôndolas, levando em conta a complementaridade dos produtos. Cesário e Caixeta Filho (2002) observam a importância dessa ação, enfatizando o processo de associação de compras que o consumidor faz quando interage

com a loja e conseqüentemente da necessidade do varejo de determinar corretamente o sortimento de produtos que irão compor uma categoria. E definir quais produtos compõem a categoria não é tarefa tão simples assim. Principalmente porque o conceito de categoria para o varejista difere muitas vezes do conceito do consumidor. Um exemplo clássico é a categorização separada de shampoos e condicionadores pelo varejista ao passo que o consumidor os busca em conjunto. Apesar de não serem produtos complementares, o consumidor os usa de forma similar (Levy e Weitz, *op cit*).

A definição do linear de produtos é uma das tarefas mais ressaltadas para o GC e alguns uma das que apresentam maiores diferenças no tangente à MP. Autores como Burt (2000) e Iniesta e Augustín (2001) verificam que na Europa normalmente os varejistas dedicam maior espaço no linear e melhor posicionamento para suas marcas próprias do que sua participação de mercado condiz. Todavia, no Brasil, onde a MP ainda exerce pouca força no volume de vendas como verificado anteriormente, os espaços dedicados às MP's são bem reduzidos em comparação aos padrões europeus mencionados. Em uma outra vertente, Simonson (1993) verifica que apenas com simples mudanças na forma de organização do linear de produtos, pode-se obter bons resultados nas vendas: em seu estudo, se a MP tiver um posicionamento Premium de alto preço, as vendas podem aumentar se o linear for organizado por segmento e tipo de produto, em detrimento da simples organização por marca e preço.

Outros atributos são relacionados ao papel do GC como ações de ponto-de-venda, controle de estoques para evitar rupturas e análise da cesta de compras para melhor definição de promoções de vendas, dentre outros. Kotler (2000) define a expressão *promoção de vendas como* referente à um conjunto de ferramentas de incentivo a curto prazo que levam a vendas mais rápidas ou maiores de um produto específico junto aos seus consumidores ou canais de distribuição. O autor cita como exemplos desta atividade são amostragem, descontos, cupons, sorteios, bônus e concessões comerciais.

Por fim, um outro fator que merece atenção para este estudo está na prevenção de rupturas de estoque. A falta do produto no linear de vendas tem conseqüências diretas para o varejista e para a percepção do consumidor. Segundo Miranda (1997), quando o consumidor não vê o produto, presume que não tem. Boone e Kurtz (2004) ressaltam que muitos varejistas acabam não conseguindo evitar as rupturas de estoque ou falta de produtos por ter um sortimento demasiadamente grande e, com isso, acaba por confundir os consumidores com tantas opções. Para tal, se faz necessário fazer revisões do

mix de produtos a fim de dispor os principais produtos mantendo diferentes opções para o consumidor, e sempre buscando eliminar os produtos não lucrativos.

Assim, na revisão da literatura foram visitados conceitos essenciais para a melhor compreensão do fenômeno da MP desde a sua origem, passando por estratégias no ponto-de-venda até a interação destas com o ambiente de loja. Em seguida, serão descritos os métodos empregados para a realização da pesquisa.