

**HÉLCIO DE MOURA PACHECO**

**MARCAS PRÓPRIAS DE SUPERMERCADOS: CONCEITOS,  
QUALIDADE, ESTRATÉGIAS E DESENVOLVIMENTOS.**

**São Paulo**

**2013**

**HÉLCIO DE MOURA PACHECO**

**MARCAS PRÓPRIAS DE SUPERMERCADOS: CONCEITOS,  
QUALIDADE, ESTRATÉGIAS E DESENVOLVIMENTOS.**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e Engenharia da  
Qualidade – MBA / USP

Orientador:  
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2013

## RESUMO

Cada vez mais os produtos de Marca Própria estão consolidando a presença nas prateleiras e nos hábitos dos consumidores. O seu espaço e a sua promoção, dentro dos supermercados, tende a aumentar na mesma proporção em que as marcas de fabricante desaparecem ou passam para uma posição de pouco destaque, muitas vezes perdidas nos últimos níveis dos lineares ou num canto escondido com pouca acessibilidade. Esta gestão faz parte da estratégia das redes de supermercados na qual procuram fortalecer a posição das suas marcas, enfraquecer a concorrência dos fabricantes e obrigá-los a pagar pela presença dos seus produtos nas lojas. O objetivo deste trabalho é investigar o conceito e as estratégias de marcas próprias em supermercados, bem como o desenvolvimento e a qualidade desses produtos. O estudo inicia apresentando as definições, a origem e o panorama atual das marcas próprias. Em seguida através de um estudo de caso em uma rede de supermercado, analisa os fatores propulsores que os levam a optarem por marcas próprias, as diferentes estratégias de marca que podem ser adotadas, o processo evolutivo ao longo do tempo e as tendências atuais e futuras.

**Palavras-chaves:** Marcas Próprias, Supermercados, Qualidade, Desenvolvimento.

## ABSTRACT

Increasingly own brand products are consolidating the presence on the shelves and in consumer habits. Your space and their promotion, within the supermarkets, tends to increase in the same proportion to the manufacturer brands disappear or move to a position of little eminence, often lost in the last levels of the linear or in a hidden corner with poor accessibility. This management strategy is part of the supermarket chains in which they seek to strengthen the position of its brands, weaken competition from manufacturers and force them to pay for the presence of its products in stores. The objective of this study is to investigate the concept and strategies of own brands in supermarkets, as well as the development and quality of these products. The study begins by presenting definitions, origin and current landscape of own brands, then through a case study in a supermarket chain to analyze the driving factors that lead them to opt for own brands, different branding strategies that can be adopted, the evolutionary process over time and the current and future trends.

**Key-words:** Own Brands, Supermarkets, Quality, Development

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Objetivo.....	8
1.2 Relevância.....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1. Marcas.....	9
2.2. Marcas Próprias.....	11
2.3. Origem das marcas próprias.....	13
2.4. A Marca Própria no Brasil.....	15
2.5. Desenvolvimento e Planejamento das Marcas Próprias.....	19
2.6. Canais de Distribuição: definições e desafios.....	24
2.6.1. Varejo.....	26
2.6.2. Supermercados.....	27
2.6.3. Atacado.....	28
2.7. Marcas Próprias no Canal de Distribuição.....	30
2.8. Fornecedores de Marca Própria.....	31
2.8. As Vantagens e Desvantagens da Marca Própria para os Varejistas.....	33
3. ESTUDO DE CASO.....	36
3.1. Caracterização da empresa.....	36
3.2 O Programa de Marcas Próprias.....	37
3.3 Organograma e Estrutura da Área das Marcas Próprias.....	37
3.4 Qualidade e Especificações das Marcas Próprias.....	39
3.5 Seleções de Categorias.....	41
3.6 Escolha do Fornecedor.....	42
3.7 Embalagens da Marca Própria.....	43
3.8 Acompanhamento dos Resultados.....	44

<b>3.9 Perspectivas Futuras. ....</b>	<b>45</b>
<b>3.10 ANÁLISE DO CASO APRESENTADO .....</b>	<b>45</b>
<b>4. CONCLUSÃO E SUGESTÃO DE PESQUISAS. ....</b>	<b>48</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 Referências Complementares.....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com intuito de fidelizar os consumidores e, ao mesmo tempo, diferenciar-se dos concorrentes, algumas redes de supermercados vêm investindo no desenvolvimento de produtos com suas marcas: são os chamados produtos de marca própria. Os supermercados com atuação no Brasil iniciaram o desenvolvimento de produtos de marca própria seguindo exemplos dos Estados Unidos e de países da Europa.

Essa comercialização de produtos com a marca própria traz grandes benefícios à imagem do supermercado, principalmente com aumento de lucro, aumento do poder de barganha junto aos fornecedores tradicionais e fidelização de consumidores.

Quando as redes decidem investir na estratégia de ter suas próprias marcas, além das vantagens acima descritas (lucratividade+fidelização+diferenciação) elas podem ainda: melhorar a percepção de baixos preços, aumentar a venda de outros itens, assumir a independência nas negociações ou ter menor dependência de marcas tradicionais, dotar a loja de certa individualidade, ter liberdade na concorrência direta de preços e possuir controle da comunicação.

No mundo, as Marcas de loja crescem e conquistam mercados, sendo que 15% dos novos produtos desenvolvidos no mundo em 2008 foram de tradicionais Marcas Próprias. Foram lançados 34.723 itens com a marca do lojista, que significa 30% acima de 2007. Esse é um mercado que cresce de forma rápida e conquista cada vez mais os consumidores com seus preços baixos e garantia de qualidade do "dono" do estabelecimento (OLIVEIRA, 2008).

## 1.1 Objetivo

O presente trabalho apresenta os conceitos e as estratégias no desenvolvimento e qualidade desses produtos, a conquista de participação de mercado, o aumento da lucratividade, as vantagens sobre a concorrência e a lealdade dos clientes. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio da abordagem de estudo de caso em uma rede de supermercado, que mostra as estratégias para aumentar o seu lucro e fornecer produtos com qualidade e preços baixos.

## 1.2 Relevância

A principal motivação do desenvolvimento deste trabalho surgiu porque as marcas próprias têm crescido cada vez mais em importância, sejam em varejistas ou distribuidores atacadistas. O fato é que elas vieram para ficar.

Em alguns países da Europa, as marcas próprias já representam 40% das vendas de alimentos e bebidas. No Brasil estima-se em 7% a participação das marcas próprias, mas tudo leva a crer que estes números devem crescer. Portanto, é grande a importância deste trabalho porque trata de um assunto relativamente novo mas com um crescimento acelerado.

A tendência de vendas até 2013, das principais redes que operam com suas marcas no Brasil, é de atingir 6% no setor farmacêutico, 16% no setor supermercadista e 25% no setor atacadista distribuidor. O foco dessas redes é oferecer a Marca Própria como uma ótima opção de compra que agrega qualidade garantida pela loja por um preço justo (OLIVEIRA, 2008).

## **2. REVISÃO DA LITERATURA.**

### **2.1. Marcas**

A ideia de marca é antiga, já existia desde a época dos mercados de troca no Oriente Médio e das guildas artesanais e comerciais na Europa Ocidental (KOTLER, 1994). Após a primeira guerra mundial, as marcas passaram a ter uma maior importância devido ao crescimento da propaganda e a necessidade de identificação dos produtos. O comércio e as organizações começaram a se modernizar e, após a revolução industrial, as marcas fortes foram inseridas no mercado e os consumidores iniciaram a experiência de substituir produtos manufaturados por industrializados com marca. O fortalecimento do conceito de “marca”, tal qual é entendido hoje, deu-se a partir da criação da União da Propriedade Industrial estabelecida na Convenção de Paris após a Revolução Industrial em 1883 (OLIVEIRA, 2008), que passou a proteger os produtos “marcados” de determinados fabricantes para garantir a qualidade e a segurança dos itens comercializados.

A marca pode ser um nome, designação, sinal, símbolo ou uma combinação desses, e tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes (KOTLER, 1994). A marca representa valor ao consumidor, na medida em que introduz elemento de viés na sua percepção, fazendo com que, a seus olhos, dois produtos com os mesmos níveis de atributos não sejam assim percebidos.

Qualquer item, animado ou não, que possa diferenciar-se em alguma dimensão, poderá dar origem a uma marca. Esta dá sentido e define a identidade do produto/serviço no tempo e espaço, extrapolando os atributos físicos do produto e embalagem. A posição que uma marca ocupa na mente do cliente pode ser o maior diferencial competitivo e sustentável de um produto ou serviço (ABMAPRO, 2012).

A principal função de uma marca é a identificação de um produto ou serviço e a sua diferenciação entre os demais produzidos pela concorrência. Desde a antiguidade as marcas desempenham o papel de sinalizar a natureza ou origem de um produto, permitindo estabelecer associações favoráveis ou desfavoráveis em relação a atributos de qualidade, desempenho, excelência, entre outros. Historicamente outras funções vêm sendo incorporadas às marcas. Na Antiguidade, o papel da marca era quase que exclusivamente o de identificar a proveniência do produto; na Idade Média, as marcas também assumiram a função de indicativo de qualidade, proteção ao consumidor e resguardo aos fabricantes, preservando monopólios e identificando falsificações. Com a evolução da indústria e comércio, começa a surgir a necessidade de comunicação e divulgação de produtos, já que o aumento da quantidade de bens produzidos gerou a necessidade de ampliação dos mercados.

Um dos principais objetivos da gestão de produtos e marcas é o de construir marcas fortes, pois elas podem resultar em maior faturamento no curto ou longo prazo. Os produtos estão cada vez mais parecidos em seus atributos básicos, o que torna a marca fundamental como diferença na decisão de compra.

De acordo com o Núcleo de Estudos da Propriedade Intelectual (NEPI), as marcas geralmente possuem quatro funções básicas: função de diferenciação, função de identificar a origem, função de qualidade e função publicitária.

A função de diferenciação considera que a marca distingue o produto e serviço de uma dada empresa em relação à outra. Por isso, esta função auxilia o proprietário da marca a se diferenciar dos seus concorrentes e o consumidor na escolha dos bens e serviços. A segunda função se refere à origem relativa à empresa, e não à indicação geográfica. A função de qualidade não significa uma garantia desta, mas sim, uma expectativa de qualidade razoável dos produtos e serviços vendidos sob a mesma marca, baseadas no valor e reputação desta. A quarta e última função caracteriza a marca como um instrumento publicitário, através deste, cria-se um poder de associação entre uma marca e um bem ou um serviço, incentivando a demanda dos consumidores pelos seus produtos (WEN, 2004).

É importante analisar as marcas como percepções na mente dos consumidores. Isso porque o resultado de uma boa estratégia de marca tende a ser a percepção e interpretação dos valores relacionados ao produto ou serviço de forma que a marca adquira uma personalidade. Uma marca de sucesso é aquela

que consegue oferecer qualidade percebida superior ao consumidor. Para que a marca desenvolva um posicionamento e/ou personalidade, essa qualidade superior percebida deve permanecer ao longo do tempo.

A estratégia de marca atua também na curva de demanda, pois quando a empresa oferece um produto diferenciado, com maior valor agregado, a demanda ou o preço do produto pode aumentar.

As marcas ajudam as empresas a conseguir vantagens competitivas sustentáveis, especialmente na medida em que os produtos podem se semelhantes, mas diferenciados com sucesso pelas marcas. Marcas de sucesso podem despertar, criar emoções e lealdade nos consumidores. Com isso surgem também obrigações e responsabilidades, como manter o padrão, o nível de serviços e acompanhar as atualizações e inovações dos produtos, garantindo a oferta superior.

Outro motivo que reforça a importância estratégica das marcas é a possibilidade de entendimento do comportamento e atitude do consumidor em relação à marca pois, vendo o interesse a resistência e a lealdade à marca, a empresa consegue traçar decisões estratégicas. O valor da marca é resultado direto da ação dos consumidores, na medida em que são eles que analisam, decidem, escolhem e compram os produtos de marcas específicas (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

## **2.2. Marcas Próprias.**

Marca Própria caracteriza-se por ser um produto vendido ou comercializado exclusivamente pela organização que detém o controle (registro) da marca e que normalmente não possui unidade produtora. Uma Marca Própria pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada ao nome da organização. Possuem identidade própria, sendo fornecidos sob encomenda e atendendo especificações definidas pelo detentor da marca (OLIVEIRA, 2008).

De um modo geral, no comércio de varejo tradicional, de supermercados ou lojas de roupas, a marca própria é geralmente usada em alguns tipos de produtos

que os fornecedores entregam, os quais trazem o “nome” do respectivo varejista, e são vendidas exclusivamente nos pontos de venda do distribuidor. Há também outras marcas próprias que não levam o nome da loja mas, sim, uma marca exclusiva associada a uma determinada categoria de produtos. São os nomes-fantasia (pseudônimos), porém esses nomes não possuem vínculo direto com o nome da empresa distribuidora responsável pela marca.

O primeiro tipo, nome do varejista, é o mais tradicional método de adoção de marcas próprias no varejo. O nome do varejista aparece em todos os produtos, juntamente com a identificação da mercadoria. Essa estratégia tem como vantagens: a extensão de marca e as eficiências promocionais (redução de custos para lançamento de novos produtos e na comunicação e divulgação da marca, pois se trata de um mesmo nome/marca para todos os produtos).

Ao adotar um pseudônimo, o varejo cria um novo nome/marca, que pode ser semelhante ao nome da loja/bandeira, mas não é o mesmo. O varejo deve considerar que essa abordagem requer certo tempo para que a nova marca se torne conhecida (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

A marca própria neste contexto é uma poderosa ferramenta, não para os produtores/fabricantes, mas para o intermediário entre estes e os consumidores, representados por poucas empresas multinacionais de supermercados que ganham poderes avassaladores nas negociações com seus fornecedores (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com Kotler (1994), a evolução do comportamento dos consumidores que estão mais sensíveis ao preço e mais atentos à equivalência na qualidade dos produtos foi um fator impulsionador da estratégia de marcas próprias. Mesmo porque, os fabricantes de marcas nacionais enfraqueceram o valor de suas marcas ao reduzirem seus investimentos em *marketing* e ao disseminarem amplas extensões de marcas e linhas de produtos que provocaram uma distorção no conceito de suas marcas.

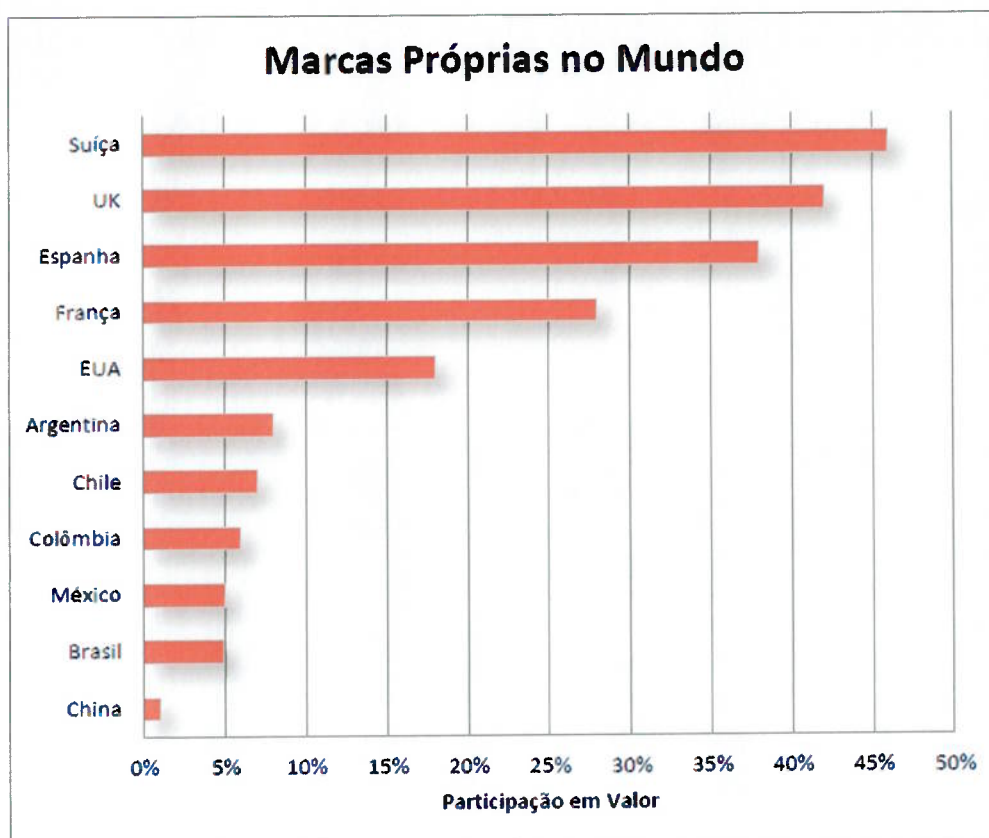
O objetivo dessas grandes redes de supermercados em criar produtos de marcas próprias é veicular sua imagem no sentido de fidelizar a clientela e aumentar a sua margem de lucro (WEN, 2004).

### **2.3. Origem das marcas próprias.**

O uso das marcas próprias se intensificou na Europa e nos Estados Unidos na década de 70 do século XX, à medida que os varejistas passaram a se expandir internacionalmente. Embora os varejistas já vendessem alguns produtos com suas marcas desde o final do século XIX, o movimento de marcas próprias orientadas na relação qualidade/preço se deu apenas com a consolidação do setor varejista (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

O primeiro país a produzir e comercializar produtos de Marcas Próprias foi a França nos anos 50, seguida da Inglaterra na década de 60. Desde então, outros países foram aderindo ao negócio de Marca Própria, estendendo-se até aos países das Américas. Na Europa foi onde se deu o início da história das Marcas Próprias e foi a região que mais se empenhou em trabalhá-las nas últimas cinco décadas. No continente europeu, o setor apresenta-se bem consolidado, chegando a ter uma alta participação de mercado em diversos países. A Suíça é o país que lidera a participação de Marcas Próprias em todo o mundo, com 48% (ABMAPRO, 2012), como visualizado na Figura 1 a seguir.

Uma outra vertente sobre as origens da marca própria sugere que elas surgiram nas cooperativas do Reino Unido em fins do século XIX, com o objetivo de atender a consumidores de baixo poder aquisitivo. Com a crise do petróleo na década de 70, essa estratégia se intensificou ainda mais, surgindo então os chamados produtos genéricos.



**FIGURA 1 - Marcas Própria no Mundo**  
 Fonte: Manual ABMAPRO 2012

Segundo a ABMPRO (2012), a situação atual no mundo revela que:

1. A Europa possui o maior destaque no consumo de Marcas Próprias: 39% em volume e 32,8% em valor de participação de mercado.
2. Nos EUA, mais de 40% da população consideram as Marcas Próprias uma boa alternativa.
3. Em algumas categorias, a participação já ultrapassa os 50%.
4. Na América Latina, a Colômbia é o país com maior penetração em Marcas Próprias e o Chile, o que teve maior crescimento em comparação a 2010.

## 2.4. A Marca Própria no Brasil.

No Brasil, os primeiros produtos desenvolvidos oficialmente com uma Marca Própria ou Marca de Loja surgiram na década de 60 com os supermercados Sendas e Paes Mendonça e, mais tarde, na década de 70, com as redes Bom Preço, Pão de Açúcar e Carrefour. Isso aconteceu alguns anos após o surgimento das Marcas Próprias na Europa e Estados Unidos (OLIVEIRA, 2008).

Na verdade, as marcas próprias no Brasil surgiram como evolução dos produtos de marca genérica, também conhecida como “marcas do dono da loja”, que atualmente podem ser encontradas em mercearias tradicionais e lojas de vizinhanças. Os produtos de marca genérica na verdade eram versões sem marca dos produtos comuns (*commodities*), comercializados em embalagens simples e geralmente, possuíam qualidade padrão ou mesmo inferior eram comercializados a um preço 20% e 40% menor que as marcas tradicionais (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

Ou seja, esses produtos não possuíam marca e eram comercializados pelo nome da categoria, sem qualquer diferenciação e preocupação com qualidade. Produtos como arroz, feijão, óleo e açúcar eram acondicionados em embalagens identificadas apenas com a designação do produto (arroz, feijão, etc.). A qualidade e o valor agregado eram baixos e o seu principal diferencial era o preço baixo (ABMAPRO, 2012).

Entretanto, apenas no final da década de 1980, outras cadeias supermercadistas brasileiras decidiram adotar a estratégia de marcas próprias. Nessa ocasião foram lançados produtos de primeira necessidade ou básicos, com grande volume de vendas como feijão, arroz e detergentes, sem muitos cuidados com a qualidade e com a imagem da marca. A qualidade desses produtos era percebida como inferior às marcas dos principais fabricantes e preço baixo era a variável mais importante, num período de inflação elevada e economia recessiva. (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

Felizmente, tudo mudou com a estabilidade da moeda em 1994, acrescentando-se a isso a mudança de mentalidade do consumidor, cujo corolário foi a promulgação em 1991, do Código de Defesa do Consumidor, que regulamentou uma série de exigências para quem produz e comercializa, impondo um padrão de qualidade para todos os produtos comercializados e serviços prestados no Brasil. Além disso, conferiu direitos ao consumidor brasileiro, dando início ao desenvolvimento profissional do mercado e ao crescimento intelectual do cliente, que começou nessa oportunidade a ser mais crítico, rígido e exigente (OLIVEIRA, 2008).

Dessa forma, as marcas próprias conquistaram seu espaço no mercado tão logo as empresas passaram a agregar valor a suas marcas através do desenvolvimento de atividades mercadológicas. A compra da marca própria aumentou na medida em que os clientes adquiriram conhecimento dos atributos da marca e perceberam como sendo reduzido o risco de compra dos produtos (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

As Figuras 2, 3, 4 e 5 a seguir demonstram a evolução das marcas próprias sob diversas abordagens.

### Marca Própria no Brasil

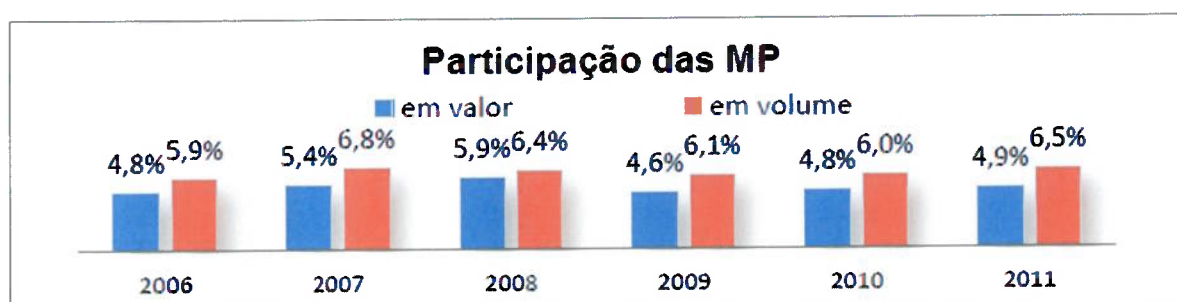


FIGURA 2 – Participação das Marcas Próprias  
Fonte: Manual ABMAPRO 2012

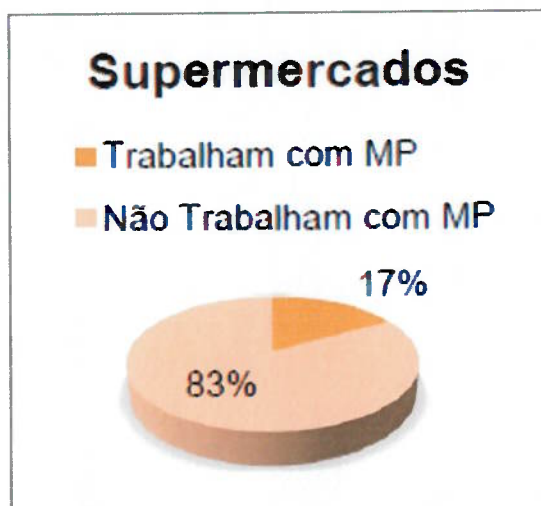


FIGURA 3 - Marcas Própria nos Supermercados  
Fonte: Manual ABMAPRO 2012

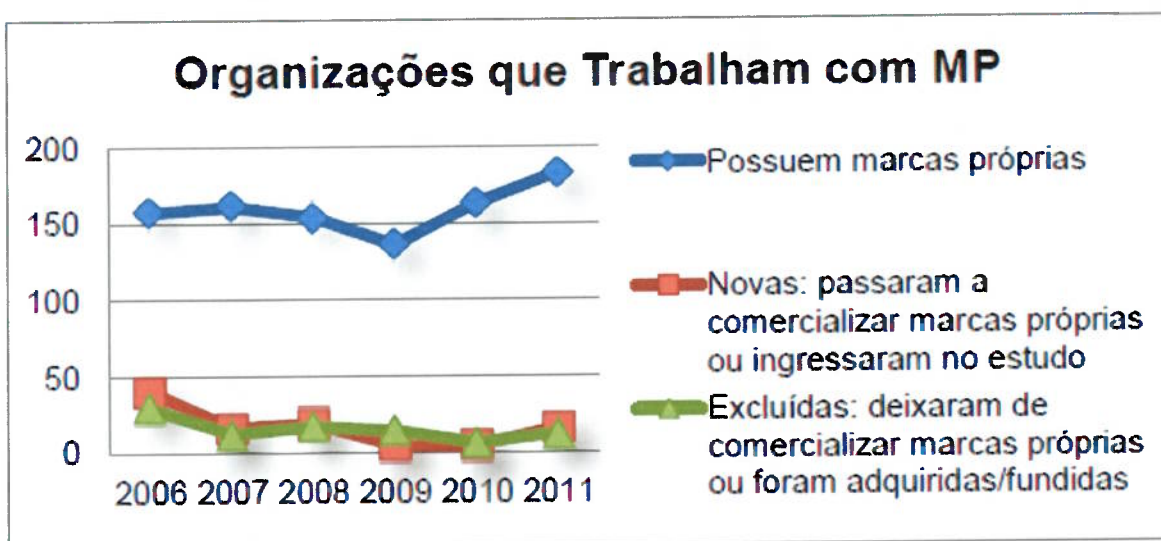


FIGURA 4 – Organizações que Trabalham com Marcas Próprias  
Fonte: Manual ABMAPRO 2012

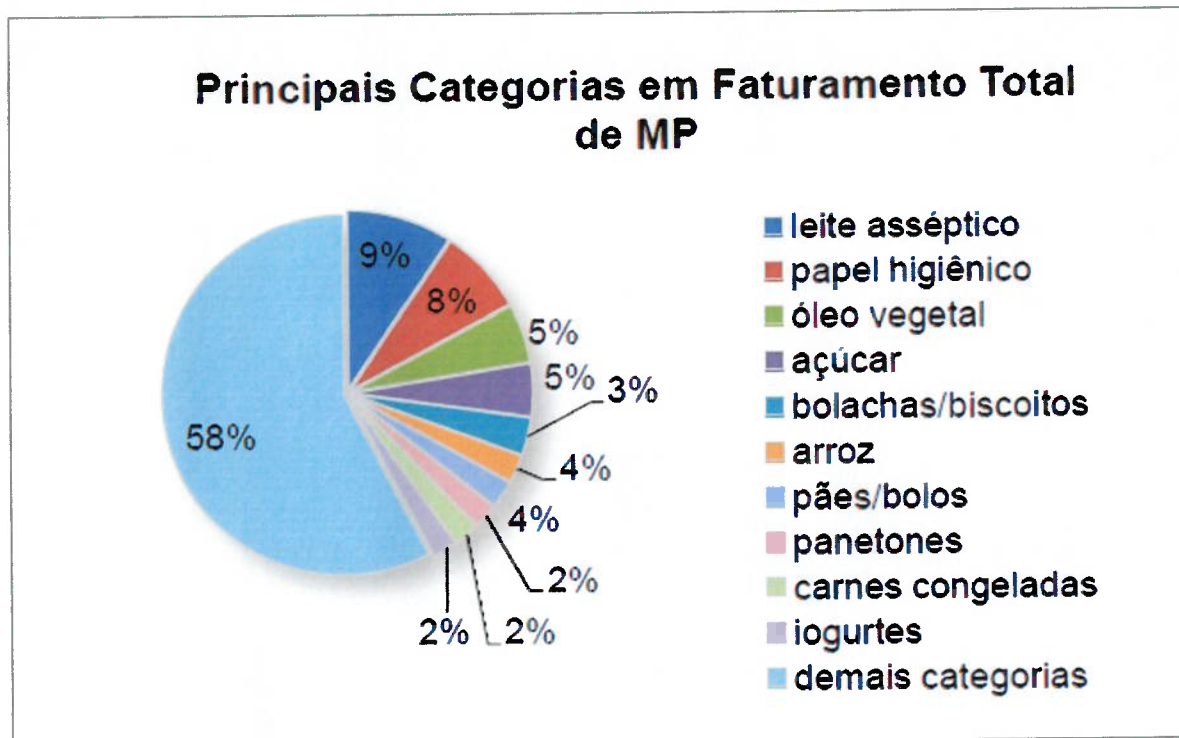


FIGURA 5 – Faturamento Total das Marcas Próprias  
Fonte: Manual ABMAPRO 2012

Segundo a ABMPRO (2012), a situação atual no mundo revela que:

1. O Brasil possui 64.242 itens de Marcas Próprias.
2. As categorias destacadas são Alimentos e Limpeza Caseira com as maiores participações de mercado.
3. Destaque para o crescimento de Orgânicos: 62% comparado a 2010.
4. 183 é o número de organizações que trabalham com Marcas Próprias.
5. No 1º semestre de 2011, as Marcas Próprias atingiram mais de 22,4 milhões de lares.
6. Apresenta 4,9% de participação em valor no mercado brasileiro.
7. Categoria de Higiene e Beleza apresentou o maior ganho de participação em Marcas Próprias.
8. Os consumidores brasileiros valorizam mais a qualidade e a confiança do que preço.

## 2.5. Desenvolvimento e Planejamento das Marcas Próprias.

No processo de criação de uma marca própria, pode-se dizer que o pensamento estratégico deve anteceder a etapa do planejamento estratégico, porque antes de partir para a ação é preciso parar para pensar.

Segundo Madureira (2010), o planejamento de um projeto descreve o que a empresa se propõe a conduzir, definindo objetivos técnicos, econômicos e financeiros, consensualmente estabelecidos. Um programa de desenvolvimento de produtos deverá resultar da análise da situação atual e da previsão da evolução econômica, social e política dos mercados; deverá estar inserido na estratégia geral da empresa e enaltecer os pontos altos do prestígio da empresa.

Planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivos de crescimento e lucro (KOTLER, 1994).

O sucesso na gestão do Sistema de Desenvolvimento de Produto (SDP) é crucial para a competitividade e sobrevivência de qualquer empresa nos dias de hoje. Nas últimas décadas, tem sido observados movimentos de globalização econômico-financeira seguidos de globalização de produção-consumo. Essas transformações no cenário econômico têm gerado forte concorrência nunca antes vista entre organizações. Diante disso, as empresas enfrentam questões de difícil definição sobre desenvolvimento de produtos. Essas questões podem ser classificadas em dois tipos: as de longo alcance e as de curto alcance, na linha do tempo.

Podem ser citadas como exemplos de questões de longo alcance (CHENG; MELO, 2010):

(1) quais são os produtos ou famílias de produtos que poderão estar à venda daqui a cinco ou dez anos na empresa, para que o faturamento anual e a lucratividade tenham um crescimento contínuo?

(2) que produtos ou famílias inovadores devem ser introduzidos e quais devem ser revitalizados?

(3) como a empresa pode aumentar a fatia de participação de seus produtos no mercado e abocanhar outras fatias de participação, que ainda não possuem penetração hoje?

(4) que tecnologias de produto, processo e matérias primas devem ser pesquisadas ou adquiridas, para que os produtos da empresa continuem sendo percebidos pelos clientes como inovadores e superem com sucesso os concorrentes?

O *brainstorming* deve acontecer durante toda a fase do pensamento estratégico, desde o momento de definir o tipo de produto, até a escolha do nome e da logotipia da marca (nome próprio ou fantasia). Isso ajuda a definir o que eu quero? Onde eu quero chegar? Quem é o meu cliente? (OLIVEIRA, 2008).

Portanto, um Sistema de Desenvolvimento de Produto pode ser compreendido como uma referencia de entrada, processamento e saída, envolto pelo mercado e tecnologia, conforme mostrado na Figura 6 a seguir. A gestão desse sistema, denominado de Gestão de Desenvolvimento de Produto, refere-se ao conjunto de processos, tarefas e atividades de planejamento, organização, decisão e ação envolvidos para que o sistema considerado alcance os resultados de sucesso esperado. Associado a isso, obter sucesso significa saber integrar os diversos agentes, tanto externos como parcerias, fornecedor e cliente, e internos como áreas funcionais de *Marketing*, Vendas, Engenharia, P&D e Produção, de forma a trabalharem cooperativamente, envidando ao sistema os esforços e competências grupais e individuais em conceitos, métodos e técnicas qualitativas e quantitativas. (CHENG; MELO, 2010).

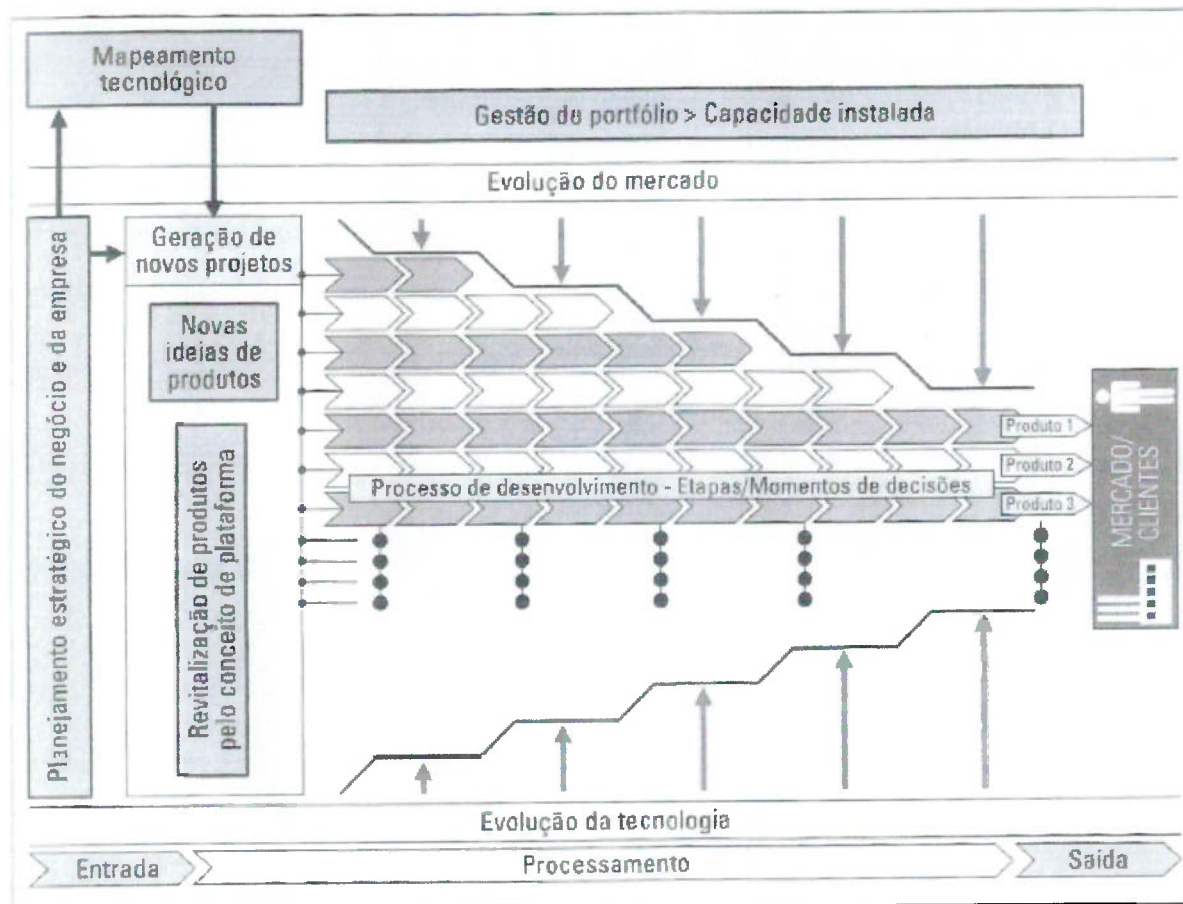


FIGURA 6 – Sistema de Desenvolvimento de Produto

Fonte: CHENG, C. L.; MELO, Filho L. D. R. de. Desdobramento da Função Qualidade na Gestão de Desenvolvimento de Produtos. 2 ed. São Paulo: Blucher, 2010. p. 3.

Em síntese, o desenvolvimento de produto requer uma estrutura de organização que envolve diferentes departamentos da empresa. No caso das marcas próprias, esse processo engloba mais de uma organização, o que exige um melhor relacionamento entre os agentes, tendo como objetivo: maior eficiência na troca de informações, divisão das funções e definição conjunta dos problemas e das demandas.

Existem várias propostas de modelos para a análise e intervenções no projeto de desenvolvimento de produto. Cada modelo considera diferentes aspectos e tem origem em áreas de conhecimento diversas. Muitas empresas costumam desenvolver seu próprio modelo, outras não seguem um modelo formal e alguns modelos também são desenvolvidos para segmentos industriais específicos como, por exemplo, o automobilístico e o de alimentos. Considerando a indústria de

alimentos, a Figura 7 apresenta um modelo de referência proposto para o desenvolvimento de produtos alimentícios.

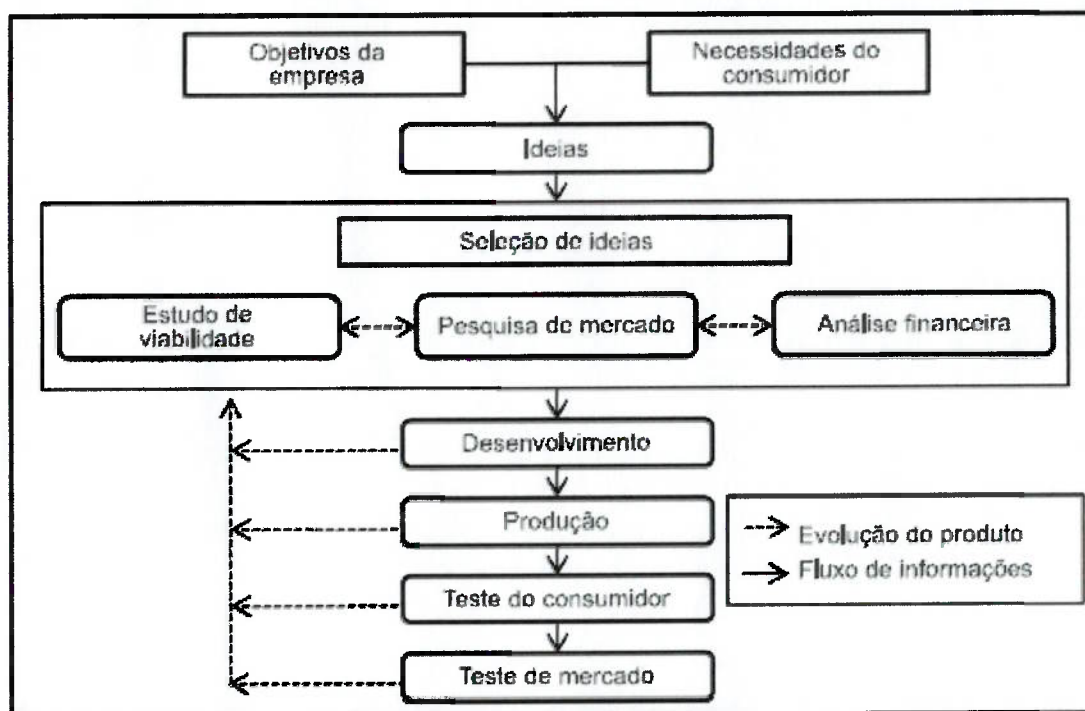


FIGURA 7 – Sistema de Desenvolvimento de Produto

Fonte: YOKOYAMA, M. H.; SILVA, A. L da.; PIATO, E. L.; et al. O desenvolvimento de marca próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia, 2010

Conforme a Figura 7 observa-se que a primeira fase do desenvolvimento se refere à definição dos objetivos da empresa e identificação das necessidades dos consumidores. A seguir, inicia-se o processo de geração de novas ideias que devem estar alinhadas com os objetivos da empresa e satisfazer as necessidades do consumidor-alvo. A fase seguinte visa selecionar as ideias e reduzi-las a um número gerenciável, de acordo com três critérios: a) viabilidade técnica: verificar se a ideia e os prazos determinados pelo *marketing* estão de acordo com as capacitações do departamento de produção, engenharia e desenvolvimento de produto; b) pesquisa de mercado: verificar se a ideia realmente condiz com a necessidade do consumidor; c) análise financeira: verificar a viabilidade financeira para o plano de negócio.

As redes supermercadistas, ao lançar um produto de marca própria, desejam atingir alguns objetivos estratégicos tais como:

(a) aumento da lealdade à loja, uma vez que o consumidor fiel à determinada marca própria só poderá encontrá-la em lojas da rede;

(b) criação de diferencial em relação à concorrência por meio de oferecimento de mais alternativas aos consumidores;

(c) melhoria do nível de independência em relação aos fornecedores das marcas nacionais pois, além de melhorar o poder de barganha com os fornecedores, as marcas próprias garantem o abastecimento das lojas em caso de interrupção de fornecimento por parte dos fabricantes de marcas nacionais;

(d) aumento da rentabilidade, já que um produto de marca própria pode ser adquirido a custo menor do que uma marca nacional.

Geralmente, a estratégia da marca própria é a de empresa seguidora, desenvolvendo produtos semelhantes aos líderes e sempre buscando produtos em sintonia com as tendências de mercado. Dentre as estratégias que uma empresa seguidora pode adotar, a marca própria pode seguir a de uma empresa imitadora, ou seja, copiando algumas características da líder, mas mantendo a diferenciação em termos de embalagem e preço. Normalmente, a líder não se preocupa com a imitadora, mas, no caso de produtos de marca própria, as líderes de mercado têm estado atentas a estes produtos, já que os mesmos têm tomado seus espaços nas gôndolas.

É preciso buscar produto com qualidade semelhante à líder de mercado, com as mesmas especificações químicas, físicas e sensoriais, sendo que o mesmo deve estar de acordo com a legislação vigente. O produto de marca própria é geralmente desenvolvido a partir da qualidade da líder de mercado. O produto líder é enviado a um laboratório e, após a análise laboratorial, é emitido um laudo, que servirá como base para a produção do item do varejo. O fabricante que irá produzir este artigo não o fornecerá exatamente do mesmo modo que a marca líder, pois o maquinário pode ser distinto e as grandes indústrias, detentoras das marcas líderes, possuem tecnologias que não estão ao alcance de fabricantes de menor porte. Mesmo assim, o varejo busca comercializar produto bastante semelhante às melhores marcas e tem conseguido atingir este objetivo, no momento que suas marcas se tornam líderes de vendas em diversas categorias. Ou seja, o consumidor já percebe que

existe produto com qualidade semelhante às marcas convencionais, com preços mais acessíveis (ABRAS, 2002).

O desenvolvimento efetivo de novos produtos necessita da contribuição de diversos agentes internos e externos da empresa, tais como: os clientes que devem esclarecer quais são suas necessidades não satisfeitas; o *marketing* deve se informar sobre a concorrência para satisfazer as necessidades dos clientes; a produção deve indicar o que a empresa pode produzir; a engenharia necessita mostrar quais são as tecnologias disponíveis; o P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) precisa evidenciar novas maneiras de satisfazer tais necessidades; e cabe ao setor financeiro demonstrar os custos e benefícios do novo projeto (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

## **2.6. Canais de Distribuição: definições e desafios.**

A expressão Canal de Distribuição designa o conjunto de meios utilizados para fazer com que o produto ou serviço chegue desde o produtor até ao consumidor/utilizador final. O canal de distribuição pode ser longo e incluir diversos intermediários como agentes atacadistas e varejistas ou ser curto e não existirem intermediários entre o produtor e o consumidor.

Assim sendo, existem três tipos de Canais de Distribuição:

- Canal direto – circuito em que não existem intermediários, isto é, o produto transita diretamente do produtor para o consumidor final. Tem a vantagem de ser completamente controlado pelo produtor e de proporcionar um melhor conhecimento do mercado; por outro lado, têm o inconveniente de não permitir uma grande dispersão geográfica.
- Canal Curto – Circuito em que não existem atacadistas, isto é, o produto transita do produtor para um retalhista, ou número reduzido de retalhistas. Os circuitos curtos permitem uma melhor cobertura do mercado; contudo,

requerem uma rede de intermediários que, embora pequena, faz com que a empresa possa ficar dependente destes e perder o controlo do circuito.

- Canal Longo – Circuito em que intervêm o atacadista e eventualmente outros intermediários tais como o importador ou o agente. Estes canais são utilizados preferencialmente para produtos de grande consumo e requerem reabastecimentos frequentes dos intermediários. Possibilitam um alcance geográfico amplo, mas a gestão das relações internas do Circuito é mais trabalhosa e complexa.

Dessa maneira os canais de distribuição são estruturados em diferentes níveis e caracterizados por um certo número de intermediários. Para melhor entendê-los, frequentemente são vistos diagramas semelhantes à Figura 8 a seguir para exemplificar a estrutura do canal.

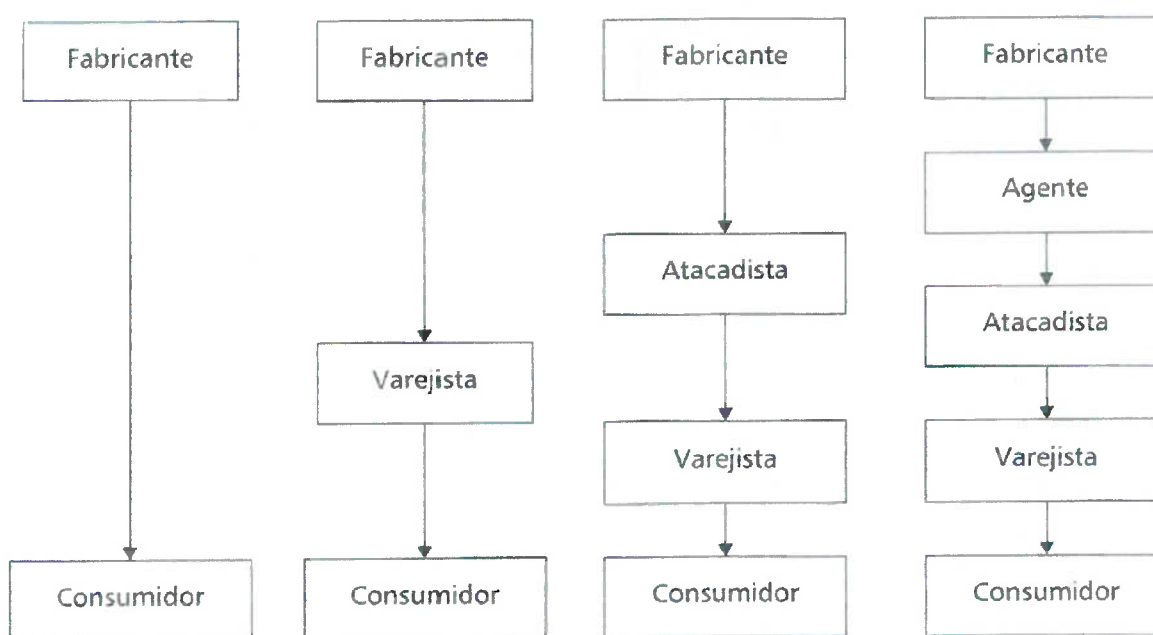


FIGURA 8 – Representação típica da estrutura do canal de distribuição

Fonte: PIATO É. L.; PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L. (orgs). *Gestão de marcas próprias: novas dimensões para indústria, atacado e varejo*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 106.

### 2.6.1. Varejo

O varejo compreende os agentes intermediários que vendem produtos e serviços a consumidores que irão utilizá-los para seu próprio uso e benefício. Os estabelecimentos são considerados varejistas quando mais de 50% das suas vendas são feitas aos consumidores finais. Os varejistas tem a função específica de atender as necessidades dos consumidores finais.

O varejo é, certamente, o participante do canal mais visível para os consumidores, devido ao contato direto entre as partes. Esse contato faz com que o setor esteja sempre procurando maneiras diversas de melhor atender seus clientes, tornando-se cada vez mais dinâmico. A adaptação às mudanças é, de fato, a principal causa do atual crescimento varejista. A natureza dinâmica que o varejo moderno vem mostrando é caracterizada principalmente por tendências tais como: baixas margens de lucro, alta rotatividade de estoque e níveis mínimos de serviço. Contudo, a tentativa dos varejistas mais avançados tem sido conseguir manter os dois primeiros itens, conciliando um serviço pessoal cada vez melhor. Oferecer serviços de qualidade aos consumidores se tornou vital para este tipo de empresa, os quais não devem apenas atender as expectativas dos consumidores, mas sim excedê-las (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza esta forma de venda-seja um fabricante, atacadista ou varejista-está praticando varejo. Não importa como os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone, ou máquina automática), ou onde são vendidos (em uma loja, na rua ou na residência do consumidor). Por outro lado, um varejista ou loja de varejo é qualquer empresa comercial cujo volume de vendas decorre, principalmente, no varejo (KOTLER, 1994).

As organizações varejistas são variadas e novas formas continuam surgindo. Diversas classificações têm sido propostas. Para o propósito deste estudo, serão discutidas as redes de supermercados.

## 2.6.2. Supermercados

Um supermercado é uma organização relativamente grande que opera com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço, destinado a atender as necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza e produtos para a manutenção do lar. Os supermercados trabalham com margem de lucro de apenas 1% sobre as vendas e obtêm um lucro de 10% sobre o patrimônio líquido.

Os supermercados têm sido alvo de constante concorrência por parte de inúmeros concorrentes inovadores, como as lojas de conveniência de alimentos, lojas de alimentos com descontos e superlojas. Outro desafio tem sido o rápido crescimento do hábito de alimentar-se fora de casa, onde os norte-americanos gastam aproximadamente 40% de seu orçamento de alimentação.

Os supermercados têm-se expandido em várias direções para melhorar sua competitividade. Estão abrindo lojas maiores, com área de vendas ocupando aproximadamente 7.500 metros quadrados. Eles vendem grande número e variedades de itens, normalmente em torno de 12.000. O maior crescimento tem sido dos itens não alimentos que representa 25% das vendas totais dos supermercados. Muitos deles estão vendendo eletrodomésticos, discos, artigos esportivos, computadores, suprimentos de jardinagem e até câmeras fotográficas, na esperança de encontrar linhas de produtos com altas margens para melhorar a rentabilidade. Os supermercados estão também melhorando suas instalações, localizando-se em áreas mais nobres, com maior número de vagas de estacionamento, investindo em arquitetura e decoração cuidadosamente planejadas e ampliando o horário de atendimento e abrindo aos domingos. Vêm oferecendo uma ampla variedade de serviços aos consumidores como caixas eletrônicos, instalações sanitárias e música ambiente. Têm aumentado seus orçamentos de promoção e intensificando a adoção de marcas privadas para reduzir a dependência das marcas nacionais e aumentar suas margens de lucro.

O supermercado como método de venda tem recentemente dado origem a outros tipos de negócios, principalmente nas áreas de medicamentos, materiais de construção, brinquedos e materiais esportivos (KOTLER, 1994).

### 2.6.3. Atacado

Os atacadistas são agentes intermediários que compram mercadorias dos fabricantes e as revendem especialmente a varejistas, usuários industriais ou empresariais, podendo algumas vezes vender a usuários finais individuais. Esses agentes são empresas de propriedade e operação independentes que negociam (compram e vendem) produtos dos quais assumiram a posse. Apesar de estarem ligados ao comércio de bens tangíveis, os atacadistas criam seu valor através da disponibilização de serviços aos seus clientes, empresas de varejo de pequeno porte, pequenos empresários e outros. Os atacadistas são, provavelmente, os participantes do canal com menor visibilidade. Sua especialização é realizar o sortimento de produtos com a finalidade de reduzir custos e riscos aos outros participantes. Além disso, evitam a duplicação de esforços e o número de transações estabelecidas para a satisfação das exigências dos consumidores (PIATO; PAULA; SILVA, 2011)

Assim sendo, grande parcela das mercadorias comercializadas no setor de varejo chega ao consumidor final por meio de empresas intermediárias, isto é, o fabricante produz a mercadoria repassa para o atacadista ou o distribuidor, que por sua vez entrega ao varejista e, eventualmente, a outros intermediários. Segundo essa visão, os elementos que formam a cadeia de suprimento, que começa na fábrica e vão até o varejo, compõem aquilo que se chama canais de distribuição. Assim como visto os canais de distribuição constituem conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar a mercadoria ou serviço disponível para uso ou consumo. Há certo paralelismo e uma correlação forte entre as atividades que constituem a distribuição física de produtos e os canais de distribuição, conforme pode ser visto na Figura 9 a seguir (JUNIOR, A.A.R, 2007).



FIGURA 9 – Paralelismo entre Distribuição Física e Canais de Distribuição

Fonte: JUNIOR, A. A. R. Logística: notas de aula. São Carlos, 2007. p.43. – Universidade Federal de São Carlos – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia-CCET – Departamento de Engenharia.

Os canais de distribuição são um importante fator estratégico para as empresa e, por isso, na última década a decisão de como organizá-lo e a atenção dispensada a eles cresceram enormemente. Trata-se de uma decisão que pode trazer às companhias a vantagem competitiva sustentável que tanto almejam, graças, principalmente, à grande dificuldade encontrada pelos concorrentes em imitar o mesmo arranjo de canal em curto prazo (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

As características do canal de distribuição têm fortes implicações quer de âmbito comercial e financeiro, quer de âmbito da estratégia e do *marketing*. Se a empresa optar por um canal de distribuição mais longo, certamente conseguirá chegar a um mercado mais vasto e com menor necessidade de investimento, mas também perderá o controle sobre diversas variáveis de *marketing* como o preço de venda ao consumidor final, a qualidade do serviço associado ou mesmo alguns componentes de comunicação. Pelo contrário, se optar pela venda direta, consegue

o total controle sobre as variáveis de *marketing* referidas, mas terá uma maior dificuldade em chegar a um mercado com a mesma dimensão. Existem algumas formas de conciliar esta aparente incompatibilidade entre o controle das variáveis de *marketing* e a dimensão do mercado a atingir notadamente através de estabelecimento de acordos estratégicos com os distribuidores como, por exemplo, os contratos de *franchising*.

Segundo Kotler (1994), um fabricante deve ir além de planejar um bom sistema de canal e colocá-lo em funcionamento. O sistema exigirá modificações periódicas para atender às novas condições do mercado. As modificações tornam-se necessárias quando os padrões de compra dos consumidores mudam, o mercado cresce, o produto fica maduro, surgem novos concorrentes e novos canais de distribuição inovadores.

## **2.7. Marcas Próprias no Canal de Distribuição.**

A utilização de marcas próprias traz implicações estratégicas que impactam diretamente o relacionamento nos canais de distribuição. Conforme já visto, os canais de distribuição constituem uma rede organizada de agências e instituições que se combinam e desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores e usuários. Com base nisso pode-se afirmar que as políticas e estratégias relativas às marcas de fabricantes e marcas próprias consistem em uma área crítica de decisão no canal de distribuição.

A relação entre fabricantes e distribuidores (atacadistas e varejistas) pode ser caracterizada como dependência mútua e de constante luta pelo controle do canal.

A adoção da estratégia de marcas próprias traz uma nova dinâmica no relacionamento entre os elos do canal, pois embora a marca seja propriedade e controle dos distribuidores, os produtos em sua maioria não são fabricados por eles. Isso significa que os distribuidores precisam de fabricantes que estejam dispostos a fornecer produtos com a marca própria e, como reflexo das divergências

estratégicas, alguns fabricantes podem se recusar a fornecer tais produtos por não encontrarem vantagens suficientes.

Em relação ao fornecimento de produtos de marcas próprias, os distribuidores podem trocar as fontes distribuidoras de seus produtos caso não cheguem a um acordo quanto ao preço e especificações.

A disputa entre as marcas próprias e as marcas de fabricantes está baseada nos seguintes elementos: preço, espaço na gôndola do ponto de venda, qualidade, inovação como um elemento de diferenciação e propaganda da marca.

Porém, o relacionamento entre o fabricante de marca própria e distribuidor é caracterizado por poucas divergências e acordos contratuais, sendo que a aquisição dos produtos de marca própria deixou de ser um problema no canal de distribuição e passou a ser visto pelos distribuidores como atividade estratégica tão importante quanto o gerenciamento dos elementos de *marketing*. Desta forma a concentração da estrutura de mercado varejista/atacadista e as características das operações com a marca própria oferecem vantagens competitivas que proporcionam poder aos seus proprietários diante dos demais membros do canal de distribuição (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

## **2.8. Fornecedores de Marca Própria.**

Para Oliveira (2008), a seleção do fabricante é uma fase crucial no processo de terceirização de produção ou na criação de uma Marca Própria. Esta etapa é tão importante que é possível compará-la a um casamento – mais do que isso, à escolha do parceiro certo para a vida a dois. Quando se escolhe a pessoa certa para um relacionamento afetivo, alguém com quem se pode compartilhar planos e decisões, tudo flui de forma leve e orquestrada, como se os astros conspirassem a favor.

No processo de seleção do fabricante, as coisas funcionam mais ou menos da mesma forma. Precisa ser um parceiro com quem se possa estabelecer um elo de confiança forte e duradouro, alguém que caminhe junto a você em busca de sonhos e objetivos comuns. Se escolher o parceiro certo, será uma união feliz da

qual resultarão muitos frutos. Se optar pelo parceiro errado, ou se algo der errado durante o tempo que ele estiver produzindo sua marca, terá de procurar um novo fabricante e recomeçar o projeto.

Conforme a Associação Norte Americana que reúne os fornecedores de marcas próprias para varejistas (*Private Label Manufactures Association – PLMA*), os fabricantes de produtos de marca própria (ou marca de distribuidor) se dividem em três categorias:

- Os grandes fabricantes, que fabricam produtos de suas próprias marcas e de marcas do distribuidor;
- Os fabricantes médios e pequenos, que são especialistas em linhas de produtos em particular e se concentram na produção de marcas de distribuidor quase que exclusivamente;
- Varejistas e atacadistas, que controlam suas próprias fábricas e fornecem produtos de marcas de distribuidor para suas próprias lojas.

Em estudo realizado por Piato et al (2007) com três atacadistas que trabalham com marcas próprias, foi identificada como grande vantagem do atacado a capacidade que possui de determinar e controlar algumas regras contratuais de fornecimento.

Conforme a pesquisa, além do contrato comercial, os atacadistas assinam com o fornecedor da marca própria um documento chamado *acordo de fornecimento*, que estabelece algumas cláusulas específicas como:

- A marca é de propriedade do atacadista;
- O fornecedor não pode comercializar a marca própria com nenhum outro agente;
- Será realizada periodicamente auditoria de fábrica para averiguação dos requisitos de qualidade do produto;
- Não deverá haver excedente em estoque de produtos de marca própria, além do nível determinado pelo atacadista. (PIATO et al, 2007).

A partir do início do fornecimento do produto de marca própria, o fabricante passa a ter volume próximo ao da empresa que ocupava a liderança de mercado, pois muitos produtos da rede varejista tornam-se os principais itens dentro da categoria. Sendo assim, muitas das pressões devido ao antigo líder de mercado

passam para o fabricante de marcas próprias. A rede varejista necessita manter esta posição de mercado adquirida, não deixando de contribuir com rentabilidade superior em seus produtos (TOILLIER, 2003).

Além dos principais e tradicionais fornecedores do mercado, as empresas possuidoras de marcas próprias também devem pesquisar os pequenos e médios fabricantes potenciais que poderão produzir sua marca, pois são esses normalmente que produzem atualmente 90% das MPs existentes no país (OLIVEIRA, 2008).

Isso significa que as pequenas e médias empresas possuem uma grande penetração de mercado em relação ao fornecimento de produtos com a marca do distribuidor.

## **2.8. As Vantagens e Desvantagens da Marca Própria para os Varejistas.**

São muitos os benefícios que uma marca própria proporciona aos varejistas. O mais intuitivo se refere aos ganhos financeiros. As margens alcançadas com marcas próprias tendem a superar às obtidas com a venda de outros produtos, isto porque as marcas próprias possuem tipicamente uma margem de lucro mais alta por unidade do que as marcas dos fabricantes, apesar de esses produtos terem preços tipicamente menores para o consumidor final.

As marcas próprias oferecem a oportunidade para o varejista de aumentar seus negócios, ganhar a lealdade de consumidores, se diferenciarem da concorrência e melhorar sua imagem.

As marcas próprias são hoje responsáveis por quase metade dos estoques em um supermercado típico. Os supermercados usam o poder de atração das marcas líderes, para atrair os compradores à loja, colocando, então, próximo a elas os seus produtos com marca própria.

Todas essas vantagens de caráter estratégico constroem não somente um patrimônio de marca muito valorizado pelos clientes, como também proporcionam novos benefícios financeiros. Isso significa que as marcas próprias também podem ser lucrativas mesmo quando o volume comercializado for baixo. Além disso, os

clientes gradativamente têm aceitado a ideia dos varejistas desenvolverem marcas *premium*, exclusivas, de qualidade superior e que não são necessariamente mais baratas que as marcas tradicionais de fabricantes (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

Os supermercados usam os produtos de marca própria para oferecerem ao consumidor uma qualidade razoável por um preço razoável. Estrategicamente, eles podem ser usados para construir e expressarem os valores da marca da rede de supermercados por um largo uso dos produtos de marca própria em toda loja – o que lhes permite estabelecerem diferença das marcas dos supermercados concorrentes. Isso era decisivo antes do lançamento dos cartões de fidelização, quando os supermercados tendiam a oferecer as mesmas marcas. As marcas próprias podem constituir um produto competitivo de preço inferior dentro da loja, uma vez que geralmente são de preço consideravelmente mais baixo que as marcas líderes (JUNIOR, M. 2008).

Embora existam muitas vantagens, os varejistas também incorrem em algumas desvantagens que podem desencorajar a utilização da estratégia de marcas próprias. Como desvantagens, podem-se apontar o aumento excessivo das despesas com estoques, desenvolvimento de produtos e despesas de marketing, além da ausência de apoio dos fabricantes nas promoções e na divulgação dos itens disponíveis ao consumidor

As vantagens e desvantagens para os varejistas na utilização de marcas próprias, podem variar em função da categoria de produto, das características do mercado, da concorrência e do tipo de relacionamento que o varejista possui com seus fornecedores (PIATO; PAULA; SILVA, 2011).

Partindo-se da ótica varejista, a figura 10 a seguir apresenta uma síntese das principais vantagens e desvantagens proporcionadas pela estratégia de marca própria.

Porém, os varejistas devem saber que atualmente, as Marcas Próprias seguem evoluindo e comunicando ao consumidor final seus atributos, com seus detentores conscientes do quanto é importante o posicionamento claro no ponto de venda, do quanto podem lucrar com as vendas de seus produtos e do verdadeiro valor que a marca credita ao seu negócio. Para o consumidor, a Marca Própria é

mais do que um produto, é igualmente um serviço, uma vez que pode adquirir produtos honestos com qualidade percebida, por preços justos (ABMAPRO, 2012).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• margens de lucro mais elevadas;</li> <li>• melhor administração do portfólio de produtos;</li> <li>• maior independência na fixação do preço final;</li> <li>• ausência de custos e riscos envolvidos no desenvolvimento de instalações e processos produtivos, já que esses pertencem ao contratado (fabricante);</li> <li>• facilidade de manutenção dos padrões de qualidade pela negociação com fornecedores diferentes, selecionando os que atendem esses padrões;</li> <li>• independência relativa em relação aos fornecedores, além de aumento do poder no canal;</li> <li>• maior controle sobre prazos e formas de entrega;</li> <li>• maior controle sobre promoções;</li> <li>• atendimento às necessidades de segmentos específicos de clientes;</li> <li>• exclusividade da marca pode representar vantagem competitiva;</li> <li>• vinculação da marca ao estabelecimento estimula a lealdade à marca e consequentemente lealdade à loja;</li> <li>• fortalecimento da imagem do varejista;</li> <li>• propiciam redução de competição por preços na esfera do varejista, principalmente porque a marca não está disponível em outros estabelecimentos;</li> <li>• inovação de produtos no mercado;</li> <li>• construção de relacionamentos de confiança e credibilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pode gerar estoques elevados;</li> <li>• despesas adicionais podem reduzir rentabilidade;</li> <li>• necessidade de esforços complementares de comunicação;</li> <li>• exige estrutura própria de pesquisa, desenvolvimento e controle de qualidade;</li> <li>• risco assumido pelo varejista;</li> <li>• limita alternativas estratégicas de fornecimento;</li> <li>• limitações na disponibilização da prestação de serviços, quando esse for um componente crítico;</li> <li>• problemas individuais podem comprometer a imagem global;</li> <li>• quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos ou das vendas, a variedade do distribuidor pode ser percebida como limitada ou monótona;</li> <li>• conquista de prestígio somente num segundo estágio.</li> </ul>

**FIGURA 10 – Vantagens e desvantagens da marca própria.**

Fonte: PIATO É. L.; PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L. (orgs). *Gestão de marcas próprias: novas dimensões para indústria, atacado e varejo*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 137.

### **3. ESTUDO DE CASO.**

A escolha do método de pesquisa é um dos pontos críticos de todo trabalho. Uma escolha inadequada prejudica o alcance do objetivo de pesquisa.

Observando que atualmente há grande quantidade de produtos que são fabricados e que levam a marca de algumas redes de supermercados, vale questionar: há vantagens para as redes de supermercados oferecerem aos clientes produtos com suas marcas?

O objetivo da pesquisa deste trabalho é identificar e descrever o processo de introdução de um produto marca própria por varejistas, e aponta como estratégia mais adequada o estudo de caso.

De acordo com YIN (1989), para desenvolver um estudo de caso pode haver um único caso ou casos múltiplos. A pesquisa realizada foi de natureza exploratória, com aplicação do método de um único caso. Com o objetivo de realizar uma avaliação consistente, embora não abrangente, selecionou-se como foco do estudo uma rede de supermercados que possuem um programa de marcas próprias. Para o levantamento das informações foi realizada entrevista com o responsável pela área de qualidade e desenvolvimento de marcas próprias.

#### **3.1. Caracterização da empresa.**

A rede pesquisada nasceu na Espanha, em 1979, e por meio de um agressivo ritmo de expansão conquistou seu espaço em seis países: Argentina, Brasil, China, França, Portugal e Turquia, estando entre as redes de distribuição que mais crescem no mundo. Hoje já conta com mais de 8.000 lojas, entre próprias e franquias, 42 plataformas logísticas e cerca de 50.000 colaboradores. A rede tem duas bandeiras distintas, uma com foco nos subúrbios dos países em que atua e outra com foco nas cidades. Segue uma política de redução de preços por meio de minimizar os custos operacionais, como por exemplo: pouca decoração da loja e os produtos são restritos a marcas com preços mais baixos.

Desde 2001 no Brasil, a rede foi responsável por trazer um conceito inovador ao varejo brasileiro, diminuindo custos para garantir ao cliente a compra perto de casa ao menor preço.

### **3.2 O Programa de Marcas Próprias.**

Com cerca de 7.500 referências em seus produtos de marca própria, conta, portanto, com uma variedade internacional de produtos em sete países e cobre as necessidades de uma ampla base de clientes em diferentes gostos e sensibilidades.

Na Espanha, foi primeira cadeia de distribuição de alimentos a lançar sua própria marca. Na Argentina, um em cada dois produtos de marca própria é de sua marca, que posiciona a empresa como líder de mercado neste segmento.

O selo de qualidade é outra característica da marca feita com um processo de produção e distribuição rigorosa para manter a excelência em todo o processo.

A empresa agrega valor por meio de sua marca própria não só com o produto, como também com o fornecedor que a realiza. A qualidade é associada com a marca à medida que são realizadas diversas auditorias nos fornecedores, garantindo, assim, a segurança de cada uma das fábricas. Este processo é padronizado em todos os países em que a empresa atua.

Através do lançamento de marcas próprias a empresa objetiva fidelizar os consumidores e reforçar a imagem da marca da rede.

### **3.3 Organograma e Estrutura da Área das Marcas Próprias.**

A Área de Marcas Próprias está inserida dentro da Área Comercial (responsável pelo sortimento de produtos e pela negociação junto a fornecedores). E com isso está dividida em Alimentos (Mercearia, Doces, Salgados, Frio+ e Frio-) e Não- Alimentos (Bazar, Papeis, Produtos de Higiene e Limpeza). Para cada uma das divisões da Área de Marca Própria existe um gerente de produto de Marcas Próprias

dedicado a cada linha de produto, e um único Diretor, sendo que a Área Alimentar é a que tem maior peso no faturamento das marcas próprias do grupo.

Entre as diferentes linhas de produto encontram-se produtos líquidos, produtos para limpeza, produtos para perfumaria, produtos para mercearia seca (arroz, feijão, macarrão etc.), produtos refrigerados e congelados (ex: iogurte) e produtos perecíveis (frutas, verduras e legumes). Nas figuras 11A e 11B abaixo se encontra um resumo das informações aqui apresentadas com relação à estrutura de marcas próprias da rede.

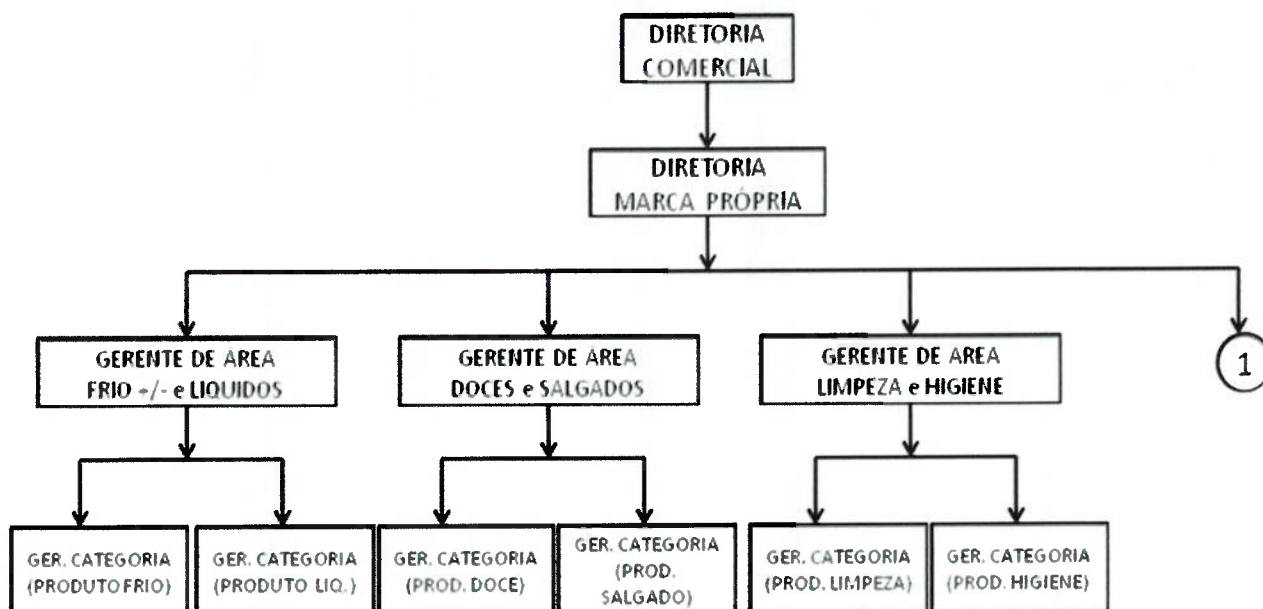


FIGURA 11A - Organograma da Área de Marcas Própria

Fonte: Próprio autor

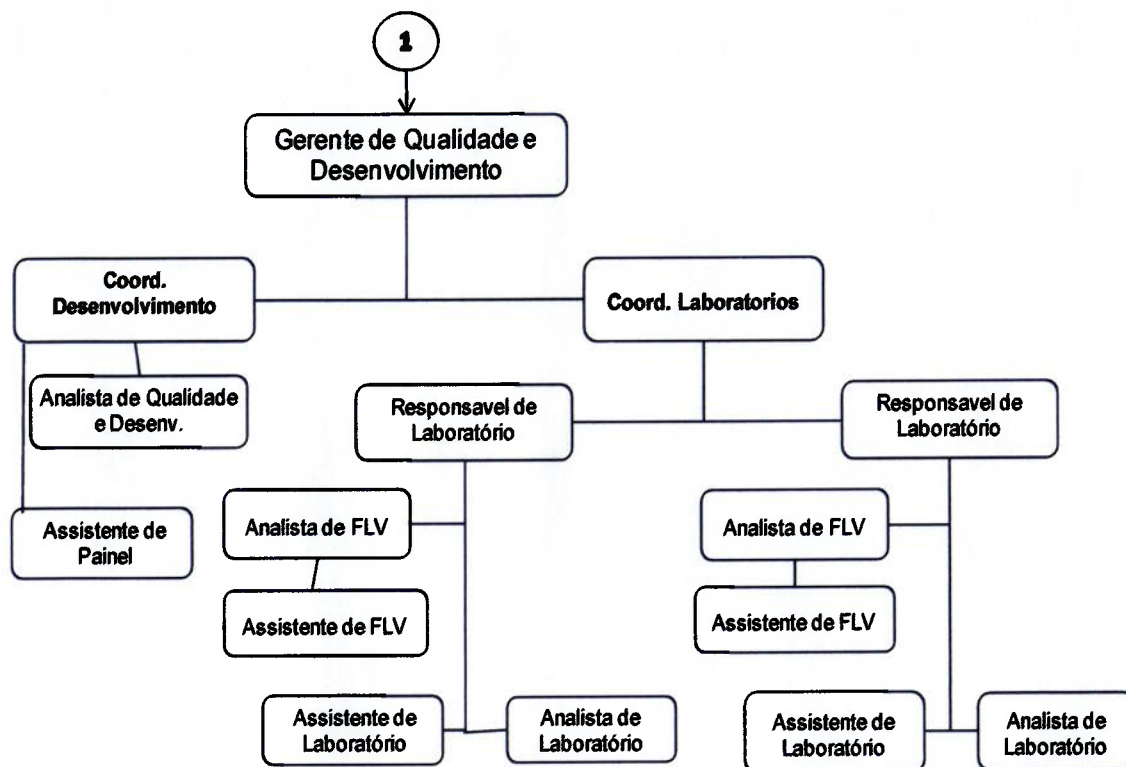


FIGURA 11B - Organograma da Área de Marcas Própria  
 Fonte: Próprio autor

### 3.4 Qualidade e Especificações das Marcas Próprias.

O primeiro passo é o estudo mercadológico, que apontará quais os últimos lançamentos no mercado e qual é o tipo de demanda dos consumidores, ou seja, para fazer o desenvolvimento de um produto de marca própria deve-se primeiramente entender o mercado, levando em consideração fatores como a força do líder, o número de fornecedores existentes e o grau de inovação, pois as marcas

próprias podem servir como alavanca de negociação para a equipe comercial. Só então o produto é definido.

Para que a idealização se torne realidade, começa uma busca muito criteriosa de fornecedores capacitados e dispostos a desenvolver o produto de acordo com as especificações e preços pretendidos. Cabe ressaltar que o fornecedor deve possuir determinadas certificações (segurança do produto, responsabilidade social e ambiental) e estar regularizado de acordo com as obrigações fiscais, tributárias e segurança no trabalho, que são exigidos de qualquer fornecedor independentemente de serem de marcas próprias. A equipe de desenvolvimento de Marca Própria fará essa definição após uma análise detalhada do melhor custo e qualidade do produto, seguida por uma auditoria na fábrica para avaliar a capacidade produtiva e os procedimentos de controle de qualidade estabelecidos pela rede.

Para garantir um produto de qualidade, o fabricante disponibiliza algumas amostras para o Departamento de Controle de Qualidade para a realização de testes bioquímicos, sensoriais, degustação às cegas, entre outros. Ou seja, é realizado um painel de teste onde consumidores pré-selecionados degustam e utilizam os produtos líderes de mercado, a proposta de Marca Própria e a proposta da concorrência, sempre sem identificação. Nesse momento são coletadas informações que contribuem para as melhorias do produto em desenvolvimento e que podem gerar algumas mudanças na sua formulação.

Após a seleção do produto é chegada a hora de definir o tipo de embalagem para o novo produto. Para desenvolver os rótulos são feitos diversos estudos de tendências de artes e cores e critérios de inovação. A arte final é aprovada pela matriz na Espanha. A produção da embalagem precisa ter informações e termos que atendam às exigências de legislação do Brasil.

A equipe de Marca Própria sempre acompanha a primeira produção do novo produto. E chegando ao fim o processo, o produto é cadastrado e está pronto para ser entregue nos armazéns e vendido nas lojas da rede.

Porém, os controles não acabam aqui. Pois a rede faz controles diários dos seus produtos recebidos no armazém. Todos os fornecedores que venham a fabricar produtos com a marca própria da rede, ou outra marca controlada, deverão assinar um documento denominado "Plano de Qualidade" onde estarão especificados os parâmetros de controle, os valores normais e as tolerâncias, podendo gerar, a partir

do resultado de análise, vários tipos de faltas: falta leve, falta grave, nenhum tipo de falta, rejeição ou devolução.

Tal plano incluirá controles internos de especificações técnica, da vida útil e de temperatura na recepção nos armazéns do Grupo, bem como análises de produtos em laboratórios internos do Grupo, além dos controles realizados em laboratórios externos credenciados.

### **3.5 Seleções de Categorias.**

A empresa está inserida em duas categorias de produtos, divididas em Alimentos (doces, salgados, frio positivo, frio negativo) e Não Alimentos (higiene, limpeza, bazar e papeis).

Estas categorias foram inseridas de acordo com a estratégia de negócios da empresa. Estas estratégias estariam condizentes com as necessidades de uma unidade de negocio para manter sua competitividade e garantir seu desempenho de longo prazo, ou seja, somente através das constantes introduções de produtos e melhorias a marca própria estaria capacitada a garantir os resultados necessários.

Com relação à política de marcas, a empresa apresenta três grupos distintos de marcas controladas pelo grupo. São elas: os produtos primeiro preço, marcas próprias e marcas reservadas.

As marcas relacionadas com produtos primeiro preço, são caracterizadas por serem de qualidade inferior ao líder e apresentarem os menores preços da categoria. As marcas de primeiro preço não são consideradas marcas próprias.

Este conceito de marca primeiro preço está baseado na tentativa de esclarecer aos clientes o conceito de marca própria (qualidade igual ao líder). Assim sendo, a marca primeiro preço tem a função de assumir esse conceito de marca de baixa qualidade, mas com preço muito baixo.

As marcas próprias apresentam um preço menor que o líder (entre 15 e 20%) e qualidade comparável (algumas vezes maior devido a inovações incrementais). A rede utiliza seu próprio nome como marca das marcas próprias. Esta estratégia está baseada na ideia de criar uma marca mundial. Por isso as embalagens da empresa

são padronizadas mundialmente. A empresa quer que o cliente reconheça um produto marca própria em qualquer loja da rede do mundo.

A empresa abre exceções, quanto à utilização do seu nome como marca, para produtos que podem gerar controvérsias e para categorias onde as marcas são muito fortes e a disputa de mercado com base em preço não é a melhor estratégia. São os casos de bebidas alcoólicas, como vinhos e cervejas. Esses produtos também são chamados de marcas reservadas, pois não levam o nome da empresa mas só são comercializados pelo grupo.

Por fim, a empresa salienta a importância de ter o controle do gerenciamento de suas marcas, não as terceirizando para outras empresas. Desta forma, a empresa pode garantir o correto gerenciamento de sua marca, dentro das políticas estabelecidas pela matriz.

### **3.6 Escolha do Fornecedor.**

A seleção do fornecedor é uma fase crucial do processo de criação de uma marca própria. O processo de escolha do fornecedor começa com a identificação do produto em que a empresa deseja introduzir o produto marca própria. Com base neste a equipe de marca própria determina as especificações do produto a ser introduzido. A partir das especificações, os gerentes de categoria fazem uma procura para escolher seus fornecedores. Os fornecedores têm que criar um orçamento do produto com as especificações de qualidade requeridas.

Dois fatores são muito importantes neste primeiro momento: capacidade técnica/produziva e custo. Nesta primeira triagem muitos fornecedores são excluídos por não terem capacidade produziva para atender e por não apresentarem capacidade técnica adequada para o fornecimento do produto de acordo com os requerimentos especificados.

A empresa precisa ter também uma estabilidade financeira boa, ou seja, não pode estar em situação econômica ruim, caso contrário poderá quebrar e deixar a rede sem o devido produto no mercado.

Os fornecedores aprovados nesta primeira parte do processo enviam amostras de produto para que a equipe de qualidade e desenvolvimento conduza

testes de painéis sensoriais e análises laboratoriais. Caso a amostra não atenda aos requisitos estabelecidos, este fornecedor é excluído do processo. Estes testes são realizados para avaliar se, de acordo com os consumidores, a amostra enviada tem realmente as mesmas características do líder.

Tendo finalizado esta etapa, a empresa escolhe o fornecedor que tem a melhor avaliação, com base no orçamento apresentado, na auditoria de qualidade da fábrica e nos testes sensoriais. O primeiro lote de produção é objeto de uma auditoria nos mesmos pontos anteriormente avaliados para verificar se o produto está dentro das especificações requisitadas.

Após a introdução definitiva do produto no sortimento da empresa, o fornecedor está sujeito a uma série de auditorias de fábrica, e o produto é analisado constantemente durante as entregas nos centro de distribuição para garantir que o que foi acordado está sendo cumprido.

### **3.7 Embalagens da Marca Própria.**

Desde sua chegada ao Brasil, em 2001, a empresa vem tentando implantar localmente o *hard discount*, modelo de varejo já consagrado em outros países pelo compromisso rígido com preços baixos, garantidos por uma gestão enxuta do negócio. Em razão dessa estratégia, a rede de supermercados de origem espanhola tornou-se a maior vitrine no País para o conceito de *shelf-ready packages* (SRPs), ou embalagens prontas para gôndola - caixas de papelão ondulado que extrapolam a função de acessórios para transporte e movimentação, funcionando também como ferramenta para reposição das prateleiras.

As SRPs fazem todo sentido à gestão da rede. Sem serviços de conveniência ou qualquer luxo, as mais de 560 unidades que a rede já possui no território nacional são regidas por processos logísticos ágeis. Produtos parecem sair diretamente dos caminhões para as gôndolas, sendo frequente, nos corredores das lojas, o trânsito dos contentores de metal que recebem as mercadorias nas docas.

Além dessa característica da administração das lojas, outro fator que concorre à adoção com destaque das SRPs é a ênfase da rede nos produtos com marca própria. Dos pouco mais de 2 000 itens que compõem o *mix* de ofertas das lojas,

800 são alimentos, produtos de higiene pessoal, materiais de limpeza e outras mercadorias com "chancela da casa". A rede exige dos fornecedores a entrega de produtos em caixas capazes de se transformar em *displays*.

Em contraste, ainda são poucos os produtos nacionais com marcas notórias distribuídos nesse gênero de embalagem, já utilizado em larga escala na Europa e nos Estados Unidos com o objetivo de aperfeiçoar as cadeias de abastecimento.

Ocorre que, a mão de obra barata desestimula a adoção de SRPs no Brasil. Sai mais em conta manter pessoas, os chamados "repositores", trabalhando na manutenção da oferta das empresas nas prateleiras dos supermercados. Por causa disso, o negócio de marcas próprias parece permanecer como um potencial campo para a difusão das caixas-*display* no mercado nacional. Com isso, a rede tem condições de estabelecer regras para viabilizar junto aos seus fornecedores e desenvolver padrões e processos para minimizar custos e maximizar a produtividade das cadeias de abastecimento.

### **3.8 Acompanhamento dos Resultados.**

A empresa faz um acompanhamento diário, semanal, mensal e anual das suas marcas próprias. O acompanhamento diário, semanal e mensal é feito para gerenciar as questões mais imediatas. A revisão mais importante dos resultados das marcas próprias é realizada anualmente. É neste momento que se vê o desempenho do produto durante todo o ano, e avaliar se deve ou não manter o produto no mercado.

A retirada de itens do sortimento de marcas próprias está baseada numa análise das razões que levaram este produto a ter uma performance abaixo da desejada. Estas análises são realizadas de categoria em categoria. A empresa considera que as diferentes categorias não têm as mesmas possibilidades de desempenho. Nestas análises são estudadas as razões que podem ter levado à queda de rentabilidade de uma categoria. São analisadas questões como mudanças nos padrões de embalagem da categoria (ex: desodorante: aerosol, *spray*, *roll-on* etc.), pesquisa de mercado, acompanhamento diário de venda por loja, giro do produto, participação na categoria, posicionamento, margens, etc.

### **3.9 Perspectivas Futuras.**

A empresa vê o desenvolvimento das marcas próprias com otimismo. Nos últimos anos a participação de mercado das marcas próprias apresentou acelerado crescimento. De 2008 a 2012, o faturamento das marcas próprias passou de R\$ 1,8 bilhão para R\$ 2,8 bilhões, o que corresponde a um aumento de aproximadamente 56%.

Esta perspectiva de crescimento também está baseada numa visão de que os clientes estão cada vez mais conscientes do conceito de marca própria. Esta percepção é respaldada pelos resultados de pesquisa realizada pela Abras (2003), onde as percepções das consumidoras sobre as marcas próprias têm melhorado. Também são apresentadas questões culturais para justificar o crescimento da marca própria como, por exemplo, a menor fidelidade às marcas, uma vez que 52% das famílias colocaram, em 2012, ao menos um produto de marca própria dos supermercados em suas despensas.

O levantamento mostra que, ao contrário do que muitos pensam, estes produtos não estão tão associados ao baixo preço, mas sim à sua qualidade. Comprova isso a penetração deles nos lares de diferentes classes sociais: os itens de marca própria estão presentes em 60% dos lares das classes A e B, índice maior do que nas classes C, que registrou 52%, e D e E, com 49%.

Estamos, portanto, num novo ciclo para as marcas próprias, no qual a captação dos consumidores se alcança pela diferenciação, qualidade, inovação e, claro, pelo preço.

### **3.10 ANÁLISE DO CASO APRESENTADO**

A empresa estudada tem como propósito geral a fidelização de clientes, por meio da oferta de um produto que não se pode encontrar em outra rede. Ela investe na marca própria como uma arma competitiva frente à concorrência.

A estratégia da empresa é ter marca própria, com metas e objetivos de participação de mercado. Há medições constantes de *market share* e dentro da rede a marca própria tem de ter competitividade de preço; o objetivo é ser mais barata, que a concorrência e mais barata na loja. O comercial é avaliado em margem (visar lucro), participação (*market share*) e diferencial (competitividade).

Com relação à estrutura de gerenciamento das marcas próprias a empresa esta bem desenvolvida, com uma estratégia de marcas próprias ambiciosa. A empresa tem uma estrutura bem abrangente de desenvolvimento, com distintos departamentos necessários para a oferta de seus produtos. (Ver figura 12 a seguir)

Na escolha das categorias em que atua, procura trabalhar com os produtos *commodities*, e produtos de altos volume/ giro. Essa estratégia se justifica por ter maior facilidade de aceitação pelos consumidores.

A escolha de fornecedores é realizada através de desenvolvimentos de produtos de qualidade equiparável ou superior ao líder, por isso a empresa estuda as marcas nacionais para determinar as especificações técnicas das marcas próprias. Com base nessas especificações, os fornecedores enviam amostras para avaliação. Através de testes comparativos de painéis sensoriais e auditorias em fabricas o fornecedor é selecionado.

Com relação à embalagem, a rede tem um programa inovador de caixas expositoras. São caixas prontas para a gôndola, o que é uma grande vantagem pois a rede não possui repositores em loja, fazendo assim uma economia com a mão de obra que é repassada para os produtos por ela comercializados.

O acompanhamento do desempenho das marcas próprias é realizado diária, mensal e anualmente. As análises de dia-a-dia dos produtos nos armazéns são realizadas pelo controle de qualidade, e procuram detectar problemas mais graves e urgentes; as mensais reveem as estratégias e redirecionamentos necessários; as anuais abarcam medidas mais importantes, como a retirada de produtos.

E, com relação às perspectivas futuras, a empresa prevê e aposta no crescimento das marcas próprias nos próximos anos. Para isso investe pesadamente em toda sua estrutura de marca própria e cada vez mais vem ampliando o seu portfólio de produtos com a sua marca.

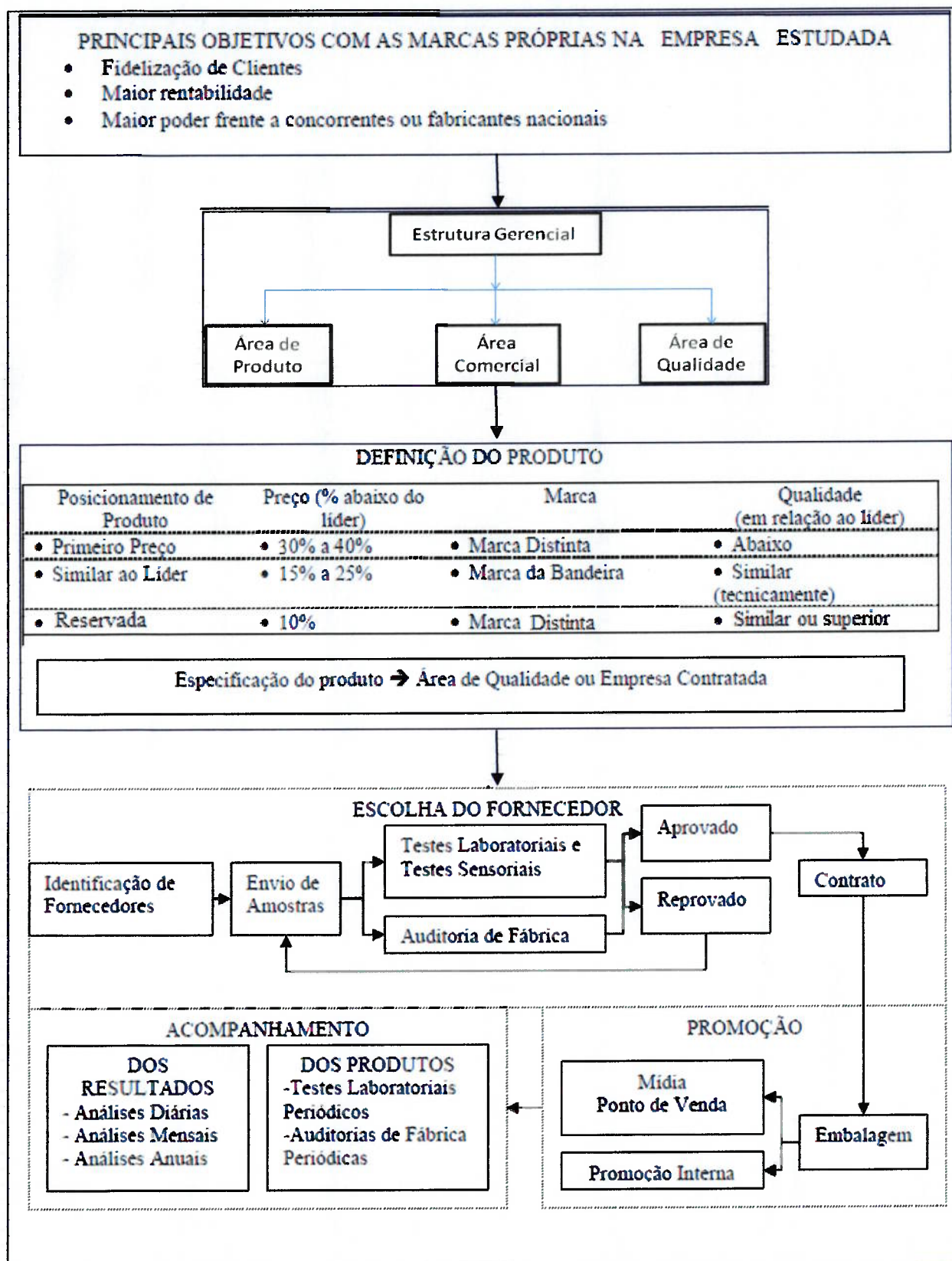


FIGURA 12 - Modelo de introdução de uma marca própria da empresa estudada  
Fonte: Dados da Pesquisa

#### **4. CONCLUSÃO E SUGESTÃO DE PESQUISAS.**

O objetivo principal deste trabalho foi estudar como as marcas próprias surgiram e como a utilização de marcas próprias no varejo de supermercados tem crescido e ganhado importância

Para tal, procurou-se conceituar marcas, marcas próprias e varejo e depois analisar o uso de marcas próprias em uma rede de supermercados.

Durante os estudos e a revisão bibliográfica, percebeu-se que o tema Marca Própria tem ganhado força nas estratégias das empresas e, no caso do varejo supermercadista, elas são ferramentas importantes para a gestão bem sucedida das marcas corporativas das empresas.

Através da análise do caso estudado foi identificado também que as marcas próprias hoje têm papel importante na fidelização e retenção dos clientes ao possibilitar produtos de qualidade superior e exclusivos. Seguindo uma tendência mundial, as empresas têm transformado suas marcas próprias em marcas de qualidade e tecnicamente iguais à dos líderes, diferentemente de quando as marcas próprias surgiram, como marcas de combate com preço mais baixo e qualidade inferior.

As marcas próprias já estão fazendo parte do cotidiano dos consumidores supermercadistas em todo o mundo. O desenvolvimento das marcas próprias envolve uma série de fatores econômicos, como lucro, relacionamento varejista-fabricante e ambiente sócio-econômico. Os varejistas estão interessados nas marcas próprias pois, por meio desses produtos, eles podem obter mais poder e controle sobre seus fornecedores. Além disso, as marcas próprias podem trazer taxas interessantes de retorno e ajudar a criar a imagem da loja varejista. Portanto, os varejistas estão, cada vez mais, perseguindo uma estratégia de marcas próprias com relação à produção, posicionamento e sortimento de loja.

O estudo realizado sobre as marcas próprias no varejo supermercadista é relevante por indicar uma tendência que a utilização das marcas próprias será cada

vez mais recorrente e necessária frente à crescente concorrência e busca por diferenciação no setor do varejo de supermercados.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizados estudos de caso que verifiquem as estratégias de marcas próprias e o processo de desenvolvimento de produto em empresas que não sejam supermercadistas, na tentativa de encontrar estratégias diferenciadas. Tendo em vista que o crescimento das marcas próprias não se dá apenas em redes varejistas de supermercados mas está presente também em outras áreas, como atacado, farmácias e nos tradicionais *shopping centers* nas redes de vestuários.

Pelo exposto, pode-se sugerir a realização de um estudo comparativo das práticas adotadas entre esses setores tendo como objetivo a melhor compreensão da evolução desse mercado.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercadistas. Guia Abras de Marcas Próprias: mercado, marketing, fornecedor, qualidade – princípios gerais. São Paulo: ABRAS, 2002.

ABMAPRO. Associação Brasileira de Marcas Próprias. Estudo Anual de Marcas Próprias 2012. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.abmapro.org.br/downloads/estudoAnual2012.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2013.

CHENG, C. L.; MELO, Filho L. D. R. de. Desdobramento da Função Qualidade na Gestão de Desenvolvimento de Produtos. 2 ed. São Paulo: Blucher, 2010.

JUNIOR, A. A. R. Logística: notas de aula. São Carlos, 2007. 77f. – Universidade Federal de São Carlos – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia-CCET – Departamento de Engenharia.

JÚNIOR, M. F. F.; Marcas próprias de supermercado: um estudo com consumidoras na cidade de São Paulo. 2008.130f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, 2008.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MADUREIRA, Omar Moore de. Metodologia do projeto: planejamento, execução e gerenciamento. São Paulo: Blucher, 2010

NEPI. Disponível em: <<http://www.nepi.adv.br/marcas.htm> >. Acesso em: 23 abr. 2013. Revista da ESPM. Março/Abril de 2003.

OLIVEIRA, Nascimento A. de. Gestão estratégica de marcas própria. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

PIATO, E. L.; et al. Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado: análise comparativa entre revisão da literatura e contexto atacadista. In:

PIATO , É. L.; PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L. (orgs). Gestão de marcas próprias: novas dimensões para indústria, atacado e varejo. São Paulo: Atlas, 2011.

P.L.M.A. Private Label Manufactures Association. **Private Label today**. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/1017.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/1017.pdf). Acesso em: 28 abr. 2013.

TOILLIER, A. L. Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante. 2003. Dissertação (Mestre em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

YIN, Robert K.; Estudo de Caso: Planejamento e Métodos; Bookman, 2ª Ed., Porto Alegre, 2001.

YOKOYAMA, M. H.; SILVA. A. L da.; PIATO. E. L.; et al. O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia, 2010

WEN, T. I.; Análise econômica do fenômeno das marcas próprias nos supermercados. 2004. 60f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Economia) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2004

## **5.1 REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES**

**ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. Abras divulga as 20 maiores redes supermercadistas do País. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/direto-da-redacao/?materia=789>. Acesso em: 30 abr. 2013.**

**QUEVEDO, A.B. As marcas próprias como estratégia competitiva do varejo supermercadista: um estudo sobre a experiência brasileira recente. 2011. 137f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.**

**VELOSO, A.R. Processo de Introdução de Marcas Próprias no Varejo Supermercadista Brasileiro: um estudo de caso múltiplos. 2004. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.**