

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARLOS FREDERICO DE ANDRADE**

**O EFEITO DAS MARCAS PRÓPRIAS NO MARKETING MIX VAREJISTA: UM  
ESTUDO MULTICASO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES SUPERMERCADISTAS DE  
ALIMENTOS NA CIDADE DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

**CURITIBA**

**2007**

**CARLOS FREDERICO DE ANDRADE**

**O EFEITO DAS MARCAS PRÓPRIAS NO MARKETING MIX VAREJISTA: UM ESTUDO MULTICASO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES SUPERMERCADISTAS DE ALIMENTOS NA CIDADE DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

**CURITIBA**

**2007**

## TERMO DE APROVAÇÃO

### **O EFEITO DAS MARCAS PRÓPRIAS NO MARKETING MIX VAREJISTA: UM ESTUDO MULTICASO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES SUPERMERCADISTAS DE ALIMENTOS NA CIDADE DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA.**

Por

**CARLOS FREDERICO DE ANDRADE**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva,  
Diretor do Programa.

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato,  
Orientador.

Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho,  
Examinador.

Prof. Dr. Ubiratã Tortato,  
Examinador.

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à Adriana, minha esposa.  
Pelo amor, carinho e por estar sempre ao meu lado.*

## AGRADECIMENTOS

As conquistas são possíveis e válidas quando divididas e vocês são partes das minhas:

- A minha mãe Niura e irmã Isabela, por confiarem sempre;
- A minha família, por todo o tempo em que não estivemos juntos e mesmo assim vocês se fizeram presentes;
- Aos amigos, pela tolerância em aceitar o não por muitas vezes;
- Sérgio Zagonel e família por compartilharem os sonhos;
- Ao Paulo Zagonel e Alexandre F. Andrade, primos que torcem pelo meu sucesso;
- À Maura e Paulo Eduardo, pelo incentivo e por mostrar o caminho;
- Ao amigo de mestrado Maurício Pazello;
- Aos amigos da Fatec Internacional, por compartilhar todas as fases deste trabalho;
- Aos amigos do GPCON pelo apoio e por dividirem agradáveis momentos;
- A Luciana Lopes Esteves, pelo apoio, incentivo e amizade;
- Ao professores do mestrado, pelas aulas, amizade e sempre bons conselhos;
- Ao professor Heitor Kato, meu orientador, pela dedicação, conhecimento e paciência;
- Ao professor Ubiratã Tortato, por todas as contribuições e apoio;
- Ao professor Zaki Akel Sobrinho pela disposição em participar da banca;
- Ao professor Renato Zancan Marchetti pela colaboração;
- A Apras (Associação Paranaense de Supermercados) e a Andreia Luy e Walde Renato Prochmann;
- As redes Boni, Condor e Kuzma e a todos os gerentes que participaram da Pesquisa;
- e por fim ao meu pai (em memória) que sempre se realizou com as minhas conquistas.

## RESUMO

O principal objetivo deste estudo multicaso é analisar como a introdução dos produtos com marcas próprias alterou o *mix* de marketing varejista e também as atividades dos gerentes das lojas das redes varejistas da cidade de Curitiba e Região Metropolitana. Foram analisadas três redes varejistas, Boni, Condor e Kusma, em sete municípios; seis na região metropolitana e na capital Curitiba, totalizando 20 lojas visitadas. Para a coleta de dados foram utilizados roteiros de entrevista, divididos em três partes: a primeira trata das características da rede varejista e da loja, a segunda parte sobre as características dos profissionais e a terceira, sobre as marcas próprias. Foram entrevistados gerentes, subgerentes e encarregados de setor, responsáveis pelos produtos com as marcas das redes. Esta pesquisa descritiva conta com estudos do tipo qualitativos e com evidências quantitativas inclusas (Yin, 2001). Os resultados da pesquisa apresentam as características individuais das redes e os aspectos em comum no gerenciamento das marcas próprias, assim como o perfil demográfico dos gestores e perfil das lojas que serviram de objeto de estudo. Por fim são descritas as alterações no *mix* de marketing e as ações do gerenciamento alteradas pela introdução dos produtos com marcas próprias, como o número de itens no *mix* das lojas, ações de promoção e disponibilização de espaços diferenciados para os produtos com marcas próprias; a fidelização é vista como principal motivo para a utilização das marcas da rede e mesmo diante destes resultados, somente uma das redes teve a indicação dos gerentes sobre a alteração das atividades de gerenciamento com a introdução dos produtos com a marca da rede.

**Palavras-chave:** marcas próprias, marketing *mix* varejista, supermercados.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study multi-case is to analyze if the introduction of the products with private label modified the mix of retail marketing and if it affected the activities of the store managers of the retail chain of the city of Curitiba and Metropolitan region. Three retail nets had been analyzed, Boni, Condor and Kusma, in seven cities; six in the Metropolitan region and in Curitiba, totalizing 20 visited stores. For the collection of data interview scripts had been used, divided in three parts: the first one deals with the characteristics of the retail net and the store, the second part on the characteristics of the professionals and third, on the private label. They had been interviewed managers, assistant managers and people in charge of sector, responsible for the products with the marks of the nets. This descriptive research account with qualitative studies and quantitative evidences included (Yin, 2001). The results of the research in common present the individual characteristics of the nets and the aspects in the management of the private label, as well as the demographic profile of the managers and profile of the store that had served of study object. Finally the alterations in the mix of marketing and the actions of the management are described affected by the introduction of the products with private label, as the number of items in the mix of the store, action of promotion and able spaces differentiated for the products with private label; the loyalty is seen as main reason for the use of the marks of the net and exactly ahead of these results, one of the nets only had the indication of the controlling on the alteration of the activities of management with the introduction of the products with the mark of the net.

Key-word: private label, marketing mix retailer, supermarkets.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Lojas na Região Metropolitana.....	119
Figura 2 – Lojas na cidade de Curitiba.....	120

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade média dos respondentes.....	83
Gráfico 2 – Perspectiva de crescimento – número de lojas .....	84
Gráfico 3 – Importância na utilização das marcas próprias.....	86
Gráfico 4 – Preço – em relação às marcas do fabricante.....	91
Gráfico 5 – Volume de vendas das marcas próprias.....	92
Gráfico 6 – Volume de vendas das marcas próprias, em relação às marcas do fabricante.....	93
Gráfico 7 – Espaço nas gôndolas, em relação ao fabricante .....	96
Gráfico 8 – Espaço exclusivo ou diferenciado para as marcas próprias .....	97
Gráfico 9 – Futuro das marcas próprias - Preço.....	99
Gráfico 10 – Utilização das marcas próprias.....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens das marcas.....	24
Quadro 2 – Raio X da Marca Própria – desempenho mundial .....	29
Quadro 3 – Processo evolutivo das marcas próprias .....	31
Quadro 4 – As marcas do ponto de vista do varejo.....	33
Quadro 5 – Participação em volume de vendas.....	37
Quadro 6 – Itens mais vendidos no Brasil.....	38
Quadro 7 – Números das marcas próprias no Brasil.....	39
Quadro 8 – Formatos de loja de varejo alimentício .....	45
Quadro 9 - Exemplo de atributos para avaliação de varejistas .....	47
Quadro 10 – Lista de entrevistados - Amostra .....	54
Quadro 11 – Entrevistados Boni.....	58
Quadro 12 – Estrutura Boni.....	59
Quadro 13 – Demografia Boni.....	60
Quadro 14 – Critérios de Seleção Boni .....	62
Quadro 15 – Promoção Boni .....	64
Quadro 16 - Análise do composto varejista de Marketing do supermercado Boni ....	66
Quadro 17 – Entrevistados Condor .....	67
Quadro 18 – Estrutura Condor .....	68
Quadro 19 – Demografia Condor .....	69
Quadro 20 – Critérios de Seleção Condor .....	70
Quadro 21 – Promoção Condor .....	71
Quadro 22 - Análise do composto varejista de Marketing dos supermercados Condor. ....	73
Quadro 23 – Entrevistados Kusma.....	74
Quadro 24 – Estrutura Kusma.....	75
Quadro 25 – Demografia Kusma.....	76
Quadro 26 – Critérios de Seleção Kusma .....	77
Quadro 27 – Promoção Kusma.....	78
Quadro 28 – Análise do composto varejista de Marketing da Rede Kusma.....	80
Quadro 29 – Entrevistas Geral .....	81
Quadro 30 – Demografia Geral .....	82

Quadro 31 – Idade média e tempo de serviço na rede. ....	83
Quadro 32 – Perspectivas das lojas.....	84
Quadro 33 – Fidelização das marcas próprias.....	85
Quadro 34 – Importância na utilização das marcas próprias .....	85
Quadro 35 – Gerente responsável pelas marcas próprias .....	86
Quadro 36 - Ações de gerenciamento.....	87
Quadro 37 – Diferença no gerenciamento das lojas com marcas próprias .....	87
Quadro 38 – Qualidade dos produtos, em relação às marcas de fabricantes.....	88
Quadro 39 – Seleção de Fornecedores Geral.....	88
Quadro 40 – Controle de Qualidade Geral.....	89
Quadro 41 – Seleção de Categorias Geral .....	90
Quadro 42 – Relação de preço entre as marcas próprias e as marcas líderes.....	90
Quadro 43- Maiores margens referem-se aos produtos com marcas próprias .....	91
Quadro 44 – Volume de vendas das marcas próprias .....	92
Quadro 45 – Volume de vendas em relação aos produtos com marca dos fabricantes .....	93
Quadro 46 – Ações de promoção Geral.....	94
Quadro 47 – Espaços exclusivos Geral .....	95
Quadro 48 – Espaço utilizado pelas marcas próprias .....	95
Quadro 49 – Um espaço exclusivo ou diferenciado para as marcas próprias nas gôndolas.....	96
Quadro 50 – Perspectiva de Preço .....	98
Quadro 51 – Qualidade .....	99
Quadro 52 - Espaço na gôndola.....	99
Quadro 53 – Utilização das marcas próprias nas lojas .....	100
Quadro 54 – Análise do composto varejista de Marketing da Rede - Mudança na gestão das lojas .....	102
Quadro 55 – Análise do composto varejista de Marketing da Rede - Mudança no <i>mix</i> de marketing varejista .....	103
Quadro 56 – Geração das lojas.....	107

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.3 OBJETIVOS .....	16
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	17
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	17
1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS .....	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	20
2.1 MARCA .....	20
<b>2.1.1 Definição de marca</b> .....	20
<b>2.1.2 Funções da marca</b> .....	22
<b>2.1.3 Vantagens das marcas</b> .....	23
<b>2.1.4 O valor da marca</b> .....	25
2.1.5 Extensão da marca .....	26
2.2 MARCAS PRÓPRIAS.....	28
<b>2.2.1 Definição de marca própria</b> .....	28
<b>2.2.3 Evolução das marcas próprias</b> .....	30
<b>2.2.4. Posicionamento da marca própria</b> .....	30
<b>2.2.5 Vantagens e desvantagens das marcas próprias</b> .....	34
<b>2.2.6 As marcas próprias no Brasil</b> .....	36
<b>2.2.7 Fornecimento das marcas próprias</b> .....	38
<b>2.2.8 Condições para a introdução das marcas próprias</b> .....	41
2.3 VAREJO .....	42
<b>2.3.1 Conceito de varejo</b> .....	42
<b>2.3.2 O varejo supermercadista</b> .....	44

<b>2.3.3 Formatos de loja</b> .....	44
<b>2.3.4 Composto de marketing varejista</b> .....	46
<b>2.3.5 Gerenciamento no varejo</b> .....	47
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	51
<b>3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	51
<b>3.1.1 Perguntas de pesquisa</b> .....	51
<b>3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	52
<b>3.2.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	52
<b>3.2.2 População e amostra</b> .....	53
<b>3.2.3 Dados: tipos, coleta e tratamento</b> .....	55
3.2.3.1 Dados primários .....	55
3.2.3.2 Dados secundários.....	55
<b>3.2.4 Coleta e instrumento de coleta</b> .....	56
3.2.4.1 Pré-teste.....	56
3.2.4.2 Instrumento de coleta de dados .....	56
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	58
<b>4.1. PERFIL DAS REDES</b> .....	58
<b>4.1.1 Supermercados Boni</b> .....	58
<b>4.1.2 Rede Condor</b> .....	67
<b>4.1.3 Rede Kusma</b> .....	74
<b>4.2 PERFIL GERAL</b> .....	81
<b>4.2.1 A Perspectiva para os próximos anos no número de lojas</b> .....	84
<b>4.2.2 Fidelização das marcas próprias</b> .....	85
<b>4.2.3 Faturamento, participação de mercado ou fidelização, a importância na utilização das marcas próprias</b> .....	85
<b>4.2.4 Gerente responsável pelas marcas próprias</b> .....	86
<b>4.2.5 Departamento ou setor exclusivo pelo gerenciamento das marcas próprias</b> .....	86

<b>4.2.6 As atividades de gerenciamento diferem das lojas com as marcas próprias das lojas sem marcas próprias.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.7 Sobre a qualidade dos produtos, as marcas próprias são, em relação às marcas de fabricantes .....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.8 Seleção de Fornecedores de marcas próprias.....</b>	<b>88</b>
<b>4.2.9 Controle de qualidade.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.10 Seleção de categorias.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.11 Na relação de preço entre as marcas próprias e as marcas líderes, as marcas próprias possuem preço .....</b>	<b>90</b>
<b>4.2.12 As maiores margens referem-se aos produtos com marcas próprias ....</b>	<b>91</b>
<b>4.2.13 O volume de vendas das marcas próprias.....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.14 O volume de vendas em relação aos produtos com marca dos fabricantes .....</b>	<b>93</b>
<b>4.2.15 Ações de promoção .....</b>	<b>94</b>
<b>4.2.16 Espaço exclusivo ou diferenciado.....</b>	<b>95</b>
<b>4.2.17 O espaço utilizado pelas marcas próprias na gôndola é relativamente..</b>	<b>95</b>
<b>4.2.18 Existe um espaço exclusivo ou diferenciado para as marcas próprias nas gôndolas .....</b>	<b>96</b>
<b>4.2.19 Treinamento para a equipe sobre as marcas próprias .....</b>	<b>97</b>
<b>4.2.20 O futuro para as marcas próprias na sua empresa.....</b>	<b>97</b>
4.2.20.1 Volume de vendas.....	97
4.2.20.2 Número de itens .....	98
4.2.20.3 Faturamento .....	98
4.2.20.4 Preço .....	98
4.2.20.5 Qualidade .....	99
4.2.20.6 Espaço na gôndola.....	99
4.2.20.7 Utilização das marcas próprias nas lojas .....	100
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>105</b>

5.1 CONCLUSÕES DO ESTUDO .....	105
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	110
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>111</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>117</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a introdução das marcas próprias nas organizações de varejo supermercadista de alimentos e as alterações no marketing *mix* e no gerenciamento, provenientes da introdução dos produtos com a marca do varejista.

Participaram do estudo multicaso três organizações supermercadistas, localizadas na cidade de Curitiba e Região Metropolitana.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O setor de alimentos tem nas marcas próprias mais de 16% de todas as vendas de varejo nos Estados Unidos, no Reino Unido, os produtos com marcas próprias responderam por 39% de todo o faturamento em 2002, na Bélgica, 27% e na Alemanha 24% (FIELD, 2006).

Na década de 50, os produtos com marcas próprias já participavam com grande importância na política de comercialização no varejo da França e da Inglaterra (FERNIE; PIERREL, 1996).

No Brasil, Lorenzo (2006) destaca que “as redes de supermercados faturaram 529 milhões de reais com a venda de produtos com a sua marca, o que corresponde a 4,8% do total arrecadado pelas empresas no período, segundo pesquisa da ACNielsen”.

Vários estudos foram publicados no Brasil em relação às marcas próprias, principalmente a partir do final da década de 90. Artigos e dissertações que tratam do assunto sob o ponto de vista do varejo, mais especificamente dos supermercados, avaliam as vantagens e desvantagens na utilização das marcas próprias, entre os autores destacam-se Inês Pereira, Carlos de Barros Monteiro Neto e Ana Luisa Toillier, com trabalhos sobre o varejo das marcas próprias.

O aumento dos estudos sobre as marcas próprias, o crescimento na utilização destas marcas e a grande parcela de organizações que se utilizam dessa prática seriam suficientes para justificar o estudo em relação às estratégias adotadas, ou

ainda, à participação em relação aos produtos com marcas de fabricantes.

A busca pela menor dependência em relação aos fornecedores, por margens maiores de lucro, ou ainda, a diferenciação com o objetivo de tornar o cliente fiel, seja em relação à loja ou ainda à marca, são motivos que tornam comuns, nas redes supermercadistas, a participação de produtos com marcas próprias à escolha do consumidor.

Diante dessas informações, este estudo pretende abordar assuntos referentes ao *mix* de marketing varejista e gestão das marcas próprias sob o aspecto dos gerentes dos supermercados. Dividido em três partes, o estudo trata, na primeira parte sobre a fundamentação teórica, na segunda, pesquisa com os responsáveis pela gestão das marcas nas lojas e a terceira refere-se aos resultados e conclusões sobre o estudo.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2002), “o problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para qual se deve encontrar uma solução”. Diante de tal afirmação a proposta do problema de pesquisa é a seguir apresentado:

**A introdução das marcas próprias nas organizações de varejo supermercadista de alimentos alterou o *mix* de marketing varejista nos supermercados da cidade de Curitiba e Região Metropolitana?**

## 1.3 OBJETIVOS

Segundo Richardson (1999), “os objetivos de pesquisa que estão relacionados com o tipo de conhecimento que será produzido no trabalho científico e serão extraídos diretamente dos problemas, podem ser de dois tipos: geral e específicos”.

O objetivo geral define de modo amplo, o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa. Já os objetivos específicos, relacionam as etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral. (RICHARDSON, 1999).

### **1.3.1 Objetivo geral**

Verificar se a introdução das marcas próprias nas organizações de varejo supermercadista de alimentos alterou o *mix* de marketing varejista nos supermercados da cidade de Curitiba e Região Metropolitana.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar as razões para a introdução dos produtos com marcas próprias nas organizações supermercadistas;
- b) Analisar o *mix* de marketing varejista das organizações com marcas próprias;
- c) Avaliar o impacto da introdução dos produtos com marcas próprias no *mix* varejista;
- d) Avaliar as perspectivas futuras das marcas próprias na visão dos gerentes das lojas.

## **1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS**

O interesse no estudo sobre as marcas próprias e sobre as atividades que passam a fazer parte do dia-a-dia do gerente de loja deve-se à importância ressaltada nos diversos setores nos quais se apresentam as marcas próprias, principalmente no varejo supermercadista.

Segundo Lorenzo (2006) a importância econômica pode ser traduzida pelos números do crescimento na utilização dessa estratégia, com um mercado de mais de R\$ 500 milhões de reais para o ano de 2006 no Brasil, para o setor supermercadista.

O crescimento na utilização da estratégia das marcas próprias no Brasil é fato comprovado por pesquisas e também fator significativo para a economia como um todo. Diante destas afirmações o tema foi e é alvo de vários estudos sobre a introdução dessa estratégia, suas vantagens e desvantagens e também sobre o comportamento do consumidor em relação aos produtos com a marca da loja.

Sobre os estudos das atividades dos gestores, ou mesmo, sobre a diferença na gestão das organizações que trabalham com as marcas próprias, a aplicabilidade do estudo será na comparação das atividades exercidas no setor pesquisado como também poderá servir para estudos futuros para demais setores do varejo.

O desenvolvimento do estudo tem por objetivo embasar os profissionais que atuam na área da gestão de produtos e marketing, sobre as marcas, marcas próprias, varejo e sobre as atividades que serão desenvolvidas a partir da opção pela utilização de produtos com a marca do varejista, a marca própria.

A utilização das marcas próprias pelas redes de varejo depende em muito do gerenciamento do composto de marketing varejista, e os estudos realizados nas organizações e a fundamentação teórica, servem como comparativo e como base para as organizações que possuem ou pretendem utilizar a estratégia dos produtos com a marca da rede.

O gerenciamento mais efetivo sobre as categorias e produtos com marcas do varejista, a marca própria pode resultar no aumento do consumo e melhoria na rentabilidade para as organizações, e os resultados deste estudo poderão contribuir para a avaliação de como são tratados os produtos com a marca própria e a relação com a teoria.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em capítulos, a seguir:

- a) Capítulo 1 - A introdução trata sobre a apresentação do tema, problema de pesquisa, objetivos (geral e específicos), justificativas teóricas e práticas;
- b) Capítulo 2 - A fundamentação teórica versa sobre a marca, marca própria, varejo, gerenciamento e *mix* de marketing varejista;
- c) Capítulo 3 - A metodologia aborda a especificação do problema, delimitação da pesquisa com o delineamento da pesquisa, população e amostra, tipos de dados, coleta dos dados e o tratamento dos dados;
- d) Capítulo 4 – Análise dos resultados, a aplicação do pré-teste, perfil das redes, os resultados encontrados por rede e o resultado geral do estudo;
- e) Capítulo 5 – As conclusões juntamente com as limitações do estudo e as recomendações para futuras pesquisas;
- f) Os capítulos seguintes, 6 e 7, com as referências utilizadas no trabalho e ao apêndice que complementam o estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A revisão teórico-empírica tem como objetivo fundamentar o estudo para um melhor entendimento; aos que conhecem os assuntos abordados, uma revisão dos conceitos e aos que almejam o conhecimento, uma abordagem que sirva de referência e base.

O estudo do varejo se faz necessário, principalmente na abordagem de suas características, pois as organizações que servem de objeto do estudo têm como base o setor do varejo supermercadista. Entretanto, a fundamentação teórica tratará de assuntos relacionados, em primeiro lugar às marcas, com o objetivo de apresentar embasamento e diferenciação das formas de apresentação das marcas, assim como das estratégias provenientes da sua gestão e principalmente sobre as marcas próprias. Em segundo lugar, o estudo sobre o varejo e para a conclusão da fundamentação, a visão sobre o gerenciamento e o *mix* de marketing varejista, para a identificação das atribuições e atividades dos gerentes das lojas.

### 2.1 MARCA

Nesta seção da fundamentação teórica, abordar-se-á a definição de marca, suas funções, vantagens, valor e extensão da marca.

#### 2.1.1 Definição de marca

A história das marcas é apresentada por alguns autores sob a perspectiva de seus objetivos como, por exemplo, a do antigo Egito onde os tijolos eram marcados com símbolos que permitiam a identificação de sua origem (TAVARES, 1998, p. 02). Outra prática, conforme explica Keller (2006, p. 02), vem desde a antiguidade e ainda hoje permanece que é a “queima” do gado com um símbolo ou letras que

identificam o proprietário. Esta é tida como a origem do termo marca, que procede do nórdico *brandr*, e posteriormente para o inglês *brand*.

Etzel et al (2001 p. 246) ressaltam que o termo “marca” envolve um conceito muito amplo, dentro do qual existem termos mais restritos, como designações que denotam significados, informações e funções, igualmente desempenhadas pelos símbolos (TAVARES, 1998, p. 04). Souza e Nemer (1993, p. 11) esclarecem que “a marca é mais que um simples nome ou símbolo e que ela deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicas do consumidor”.

De acordo com Tavares (1998), a marca é conseqüência dos esforços direcionados em pesquisa, inovação, comunicação e outros, de modo que, com o passar do tempo vão sendo somados, em um processo de construção. O profissional de marketing, ao desenvolver uma logomarca ou criar um nome, está, certamente, concebendo uma marca, este é o critério técnico do conceito (KELLER, 2006, p. 02).

Para Ambler e Styles (1997) “a marca é a soma de todos os elementos da mistura do marketing: o produto é apenas um elemento, ao lado do preço, da promoção e da distribuição”.

Churchill e Peter, 2000, enfatizam que todo consumidor, ao adquirir um produto ou serviço, possui expectativas de benefícios de valor, devidos ao investimento de compra, e a marca é uma forma de distinguir produtos na mente de compradores potenciais. Quelch (1996) cita que James Burke, que foi CEO da Johnson & Johnson, descreveu uma marca como “o valor capitalizado da confiança entre uma companhia e seu cliente”.

Segundo Kotler (2006, p. 269) os consumidores conhecem as marcas por experiências anteriores. Kapferer (2004b) complementa afirmando que, em princípio, essa imagem lembra apenas vantagens materiais, mas, com o passar do tempo, torna-se um símbolo de estilo de vida ou de classe social.

A garantia de certo nível de qualidade, bem como de redução do risco da compra, conforme seus atributos percebidos e associados ao produto ou empresa, configuram nas marcas a tradução das expectativas dos consumidores. (SOUZA; NEMER, 1993, p. 13)

Kapferer (2004a, p. 40) destaca que “o consumidor vai do concreto ao abstrato, do material ao imaterial, do produto à imagem e são esses complementos

de significação que tornam as marcas não apenas únicas e superiores e sim insubstituíveis”.

“Uma marca é, portanto, um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer à mesma necessidade” (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo a AMA (American Marketing Association) apud Kotler e Keller (2006), a definição de marca é apresentada como: “um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência”.

Infere-se, portanto, que as marcas surgiram como uma necessidade de identificação, de propriedade, passando a ser uma soma de esforços de marketing. A marca hoje é um diferencial que agrega valor ao produto e ao serviço e por conseqüência para as organizações.

### **2.1.2 Funções da marca**

As funções da marca abordadas neste trabalho partem do princípio funcionalista para busca da redução dos riscos e da simplificação das tarefas do consumidor.

Observa-se que as funções das marcas estão direcionadas para a identificação do produto e do fabricante (KOTLER, 2006; TAVARES, 1998), diferenciação e conhecimento (KELLER, 2006), conscientização (AAKER, 1996, p. 20) e valorização do consumidor (KAPFERER, 2004, p. 13).

Na abordagem funcionalista, apresentada por Kapferer (2004a, p. 30), a primeira função da marca é reduzir o risco percebido, o qual sempre existe e, os consumidores, naturalmente, querem reduzi-lo; são os riscos financeiros, físicos e psicológicos. Os riscos financeiros resguardam em caso de aumento de preço. Nos físicos há a preocupação com a falta de controle dos órgãos controladores; e, os psicológicos aludem ao consumo, quanto à lembrança, nota-se que os indivíduos lembram-se mais das marcas do que as consomem (KAPFERER, 2004, p. 31).

A segunda função é a simplificação das tarefas do consumidor, pois a marca

ajuda a identificar benefícios e atributos dos produtos, facilitando a escolha, ou seja, o consumidor sabe que encontrará naquele produto o que deseja. Associada a esta satisfação está a fidelidade, que simplifica o processo de compra e que, ao longo do tempo proporcionará familiaridade e confiança. (KAPFERER, 2004, p. 31).

Para McCarthy e Perrault (1997, p. 158), a marca é reconhecida se os consumidores se lembram dela. Isso pode representar uma grande vantagem no caso de existirem muitas marcas 'inexpressivas' no mercado. Até mesmo quando os consumidores não conseguem lembrar da marca sem ajuda, mas a reconhecem ao vê-la em um ponto de venda, entre outras marcas menos familiares (AAKER, 1996, p. 20), significa a lembrança de um contato anterior com a marca.

Kotler (2000, p. 430) reforça dizendo que “os distribuidores e varejistas querem nomes de marca porque as marcas facilitam a comercialização dos produtos, além de manter a produção em certos níveis de qualidade, fortalecendo as preferências do comprador, e ajudam a identificar os fornecedores”. Segundo Etzel et al (2001), as marcas não só facilitam a identificação dos bens e serviços, mas também ajudam os compradores a movimentarem-se rapidamente dentro de um supermercado ou outra loja de varejo e a decidirem sobre as compras.

Portanto, é importante salientar que na abordagem funcionalista, a simplificação das tarefas do consumidor e a redução de riscos não se excluem, mas se complementam no sentido de demonstrar como, no mercado atual, as empresas necessitam das marcas e o quanto as empresas devem prestar atenção às mesmas para que sejam respeitadas e consideradas confiáveis pelos consumidores.

### **2.1.3 Vantagens das marcas**

As marcas, principalmente quando são vistas pelo consumidor como um indicativo de qualidade e inspiração da confiabilidade, configuram vantagem para ambos os lados, ou seja, consumidores e fabricantes. O Quadro 1 apresenta esta relação positiva segundo Souza e Nemer (1993).

<b>VANTAGENS DAS MARCAS</b>	
<b>Consumidores</b>	<b>Fabricantes</b>
Identifica o produto	Protege o produto contra imitações
Possibilita seleção de produtos e comparação de preços	Diferencia, identifica e localiza o produto no ponto de venda
Marca já conhecida é garantia de satisfação	Marca que satisfaz estimula a recompra
Marca famosa é geralmente indicativo de qualidade constante	Boas marcas podem gerar lealdade Marcas famosas permitem margens altas
As marcas podem simbolizar <i>status</i>	As marcas permitem a segmentação

Quadro 1 – Vantagens das marcas  
Fonte: Souza e Nemer (1993, p. 15).

Souza e Nemer (1993, p. 17) ressaltam como sendo condições importantes para o uso das marcas:

1. A demanda do produto deve ser suficientemente grande para que ele proporcione, ao preço de mercado, uma margem satisfatória, considerados os custos adicionais de registro, embalagem e comunicação de marca.
2. A qualidade do produto deve ser a melhor possível ao preço do mercado proporcionando “valor” ao produto.
3. A marca deve ser facilmente identificável no produto ou embalagem. Se não for visível, muito de seu valor em termos de prestígio será perdido.
4. O produto deve sempre estar amplamente disponível. Deve-se evitar ao máximo a situação em que o consumidor procura por uma marca e não a encontra, o que pode gerar decepção e sua subsequente substituição por um concorrente.
5. Deve ser possível manter um nível mínimo de controle ou influência sobre a colocação e a exposição do produto no ponto de venda, para dar a necessária visibilidade à marca.

O que se pode resumir, a partir destas condições para o uso das marcas apresentadas por Souza e Nemer (1993), é que devem ser observados, antes do investimento, fatores que indiquem um retorno satisfatório, sendo o principal fator a demanda.

A qualidade é fundamental e a marca deve ser identificada facilmente pelo consumidor. O produto deve ser encontrado com facilidade e não faltar nos seus respectivos pontos de venda, devendo, ainda, estar visível.

#### 2.1.4 O valor da marca

O valor atribuído, pelos consumidores, a um determinado produto está relacionado com o valor que a sua marca possui no mercado.

Kapferer (2004a, p. 47) ressalta que “criar uma marca é, primeiramente, associar uma proposta de valor a um sinal”. Segundo Schiffman e Kanuk (2000, p. 160) “a expressão valor da marca refere-se ao valor intrínseco de uma marca conhecida. Do ponto de vista do consumidor, o valor da marca é o valor agregado conferido ao produto pela marca”.

Aaker (2001, p. 174) cita que a construção de marcas fortes é uma forma de diferenciação, que proporciona a criação de valor patrimonial de marca. Geralmente, quando uma estratégia está fundamentada em marcas fortes, há probabilidade de se manter no mercado, porque cria barreiras competitivas. Na comunidade financeira também pode-se notar o reflexo do valor das marcas, no qual o valor do ativo estratégico de marcas é reconhecido.

De acordo com Keller (2006, p. 08) para toda empresa, a marca representa um ativo importante e extremamente valioso, pois além de influenciar o comportamento dos consumidores, as marcas podem ser compradas e vendidas, o que proporciona aos seus proprietários receitas futuras e constantes. Aaker (2001, p. 175) diz que “o valor patrimonial de uma marca é um conjunto de ativos e obrigações associado a um nome de marca e símbolo que agrega ou subtrai valor do que é fornecido por um produto ou serviço para os clientes dessa empresa ou para ela própria”.

Na opinião de Kapferer (2004b), a avaliação financeira das marcas produz números muito diferentes, conforme diversos pontos de vista, requerentes e métodos utilizados. Aspectos estes que, segundo Kapferer, não garantem ao vendedor nem ao comprador confiabilidade e segurança no futuro ou na capacidade da marca.

“O valor de uma marca permite às empresas cobrar um preço mais alto – uma quantia maior que o preço de uma marca de loja idêntica”. O valor da marca é de importância fundamental para as empresas porque conduz para a fidelização dos consumidores à marca, o que, propicia a uma maior participação de mercado e aumento nos lucros, além de reduzir a comparação de preços (ETZEL et al, 2001).

Segundo Churchill e Peter (2000), embutido no valor da marca, estão: “a lealdade do cliente pela marca, a consciência do nome da marca, a qualidade percebida, associações da marca e outros ativos da marca”. Tais elementos são resultantes das idéias dos consumidores relacionadas ao produto, à organização e outras variáveis que afetam as vendas do produto. Mede-se o valor da marca pela sua capacidade de criar um vínculo permanente de fidelidade com o consumidor, em certo nível de preço (KAPFERER, 2004a, p. 121).

A atribuição de responsabilidade pelo produto, tanto por parte do fabricante como do distribuidor, está atrelada à criação e manutenção de valor percebido pelo consumidor, que pode estar relacionada à promessa de entrega do produto, ou ainda, ao valor superior ao da concorrência (KOTLER, 2006, p. 269; TAVARES, 1998, p. 17).

Para Keller e Kotler (2006), “o valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa”. Por isso, considera-se importante a afirmação de Schiffman e Kanuk (2000) que “para muitas empresas, o seu patrimônio mais valioso são as suas marcas”.

Diante do exposto, identifica-se a necessidade das organizações em trabalhar no sentido de fortalecer a sua marca e a marca de seus produtos, pois ela pode tornar-se mais valiosa que a própria empresa. A marca pode, inclusive, proporcionar condições de venda do produto a um preço mais caro que o cobrado por similares. É possível ainda, mensurar o valor da marca de acordo com o vínculo de fidelidade com o consumidor.

### **2.1.5 Extensão da marca**

A extensão de marca é o processo no qual determinada empresa utiliza uma marca já constituída para lançar um novo produto. Pode-se classificar a extensão de marca em duas classes: extensão de linha e extensão de categoria (KOTLER, 2006, p. 290). Na **extensão de linha**, a marca principal (mãe) é utilizada para estabelecer a marca de um novo produto, cujo escopo seja um novo segmento de mercado dentro de uma categoria de produtos que atualmente é atendida pela marca mãe –

para isso são lançados novos sabores, formatos, cores, ingredientes e tamanhos de embalagem, por exemplo.

Tavares (1998) resume que na **extensão de categoria** ou marca, a marca é usada para introduzir, no mercado, uma categoria de produtos relacionados ou diferentes daquela por ela atendida. Kapferer (2004-b) explica que “a extensão de marcas não é um fenômeno novo e sim a sua generalização que é nova” e, em sua opinião, a extensão de marca é uma abertura para o crescimento das marcas.

Para Kapferer (2004a, p. 133) a extensão é um imperativo no ciclo de vida da marca, é o indicativo de crescimento, mudança de porte e adaptação ao mercado.

As vantagens na extensão da marca em relação à criação de uma nova são reconhecidas por Taylor (2005, p. 23) como:

- **Conhecimento do consumidor:** usar uma marca forte já existente para promover um produto ou serviço novo significa haver menos necessidade de criar percepção e imagem. As associações já foram estabelecidas e a tarefa principal consiste em comunicar os benefícios específicos da inovação.
- **Confiança do consumidor:** além de já serem conhecidas, as marcas fortes já gozam da confiança dos consumidores de que elas cumprirão suas promessas. Se bem feita, uma extensão se vale desse prestígio para gerar uma proposta atraente de valor num novo segmento de mercado.
- **Custo mais baixo:** as vantagens das extensões em termos de percepção e reputação significam que você “lucrará mais com menos” do que se optar por marcas novas.

Schiffman e Kanuk (2000) esclarecem que, em decorrência do crescimento do custo de novos produtos e ao alto índice de fracasso de novos produtos, muitas empresas optam por promover o seu valor de marca por meio das extensões da marca, ao invés de se arrisquem no lançamento de uma marca nova. Já as extensões, consideradas inadequadas pelos consumidores, conduzem-no ao questionamento sobre a integridade e a competência da marca, podendo ter, em consequência, a confusão e frustração ao consumidor (KOTLER, 2006, p. 293).

Outra desvantagem, segundo Kotler (2006, p. 293), que é facilmente ignorada, é quando a empresa lança um produto como uma extensão de marca, deixando para trás a oportunidade de criar uma nova marca. Para Quelch (1996) “extensões demais confundem os consumidores, o comércio e a força de vendas e ainda, podem reduzir a credibilidade do fabricante como um perito na categoria da extensão”.

Pode-se concluir que algumas marcas, desde a sua concepção e adequação a determinado produto, devido a um trabalho que envolve todo o *mix* de marketing, apresentam sinais de sucesso, e para isso deve existir uma política muito bem definida sobre a introdução de novas categorias ou produtos.

## 2.2 MARCAS PRÓPRIAS

As marcas próprias estão presentes em muitas redes supermercadistas no Brasil e em diversas categorias que passam pelos alimentos até produtos de higiene e limpeza. Esta seção discorrerá sobre a definição de marca própria, desempenho e evolução das marcas próprias, posicionamento e o ponto de vista do varejo, vantagens e desvantagens das marcas próprias, as marcas próprias no Brasil, produção e condições para introdução das marcas próprias.

### 2.2.1 Definição de marca própria

As marcas próprias, muitas vezes aparecem em produtos expostos nas prateleiras dos supermercados com marca do nome da rede varejista, mas pode também estar configurada de outras maneiras, conforme exposto na seqüência.

De acordo com a ACNielsen (2002), a marca própria ou marca de intermediário:

Caracteriza-se por ser um produto fabricado, beneficiado, processado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detém o controle da marca. Esta marca pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada ao nome da organização.

Para Coughlan et al (apud GIRALDI; SCANDIUZZI, 2004), os termos: “marcas de distribuidor, marcas da casa, etiquetas confidenciais”, são utilizados para os produtos à venda sob um nome de marca cuja propriedade pertence ao distribuidor ou um varejista e para determinada linha ou determinada variedade dos artigos sob

a distribuição controlada ou exclusiva.

Segundo Stevens et al (2001), Dias et al (2003), Etzel, Walker e Stanton (2001), o uso das marcas próprias é uma estratégia desenvolvida pelas empresas distribuidoras ou varejistas para vender produtos fabricados por terceiros, geralmente, empresas desconhecidas do público consumidor. Tal estratégia tem o objetivo de apresentar um diferencial, fidelizar clientes e alcançar o poder de barganha em relação às grandes marcas.

“A marca própria, funciona como um registro de relação qualidade/preço. Subentendido que em seu contrato, existe um processo de busca de fornecedores (às vezes, pequenas e médias empresas locais) com objetivo de fazer melhor e mais barato” (KAPFERER, 2004a, p. 43).

Para Giraldi e Scandiuzzi (2004) a colocação nos pontos de venda de produtos com marcas próprias envolve muitos fatores econômicos, tais como lucro, relacionamento entre varejo e fabricantes e ambiente sócio-econômico. Os varejistas se interessam mais pelas marcas próprias desde que assim, possam ter mais poder e controle sobre seus fornecedores.

Os números a seguir apresentam o desempenho mundial das marcas próprias.

<b>País</b>	<b>Participação no volume de vendas (%)</b>
Suíça	49,0
Reino Unido	41,8
Alemanha	40,6
Bélgica	42,5
França	32,3
Espanha	32,7
Portugal	25,4
Itália	15,5
Estados Unidos	15,4

Quadro 2 – Raio X da Marca Própria – desempenho mundial  
Fonte: Nielsen – Revista Supervarejo (maio/2007, p. 114)

Davies (1998) considera que “o crescimento nas vendas e da fatia de mercado dos produtos cujos nomes são possuídos por varejistas mais que por seus fornecedores, foi um dos fenômenos mais importantes na teoria e na prática do canal de distribuição”.

Conforme demonstrado no Quadro 2, é importante levar em consideração o volume de vendas de produtos com marca própria com índices que superam 40%, mas para isto deve-se levar em conta as características locais, como a concentração das lojas nestes países.

### **2.2.3 Evolução das marcas próprias**

As marcas próprias não surgiram no setor com o mesmo formato em que aparecem hoje. Houve um processo evolutivo, o qual está apresentado no Quadro 3.

É importante salientar que quando se fala em marcas próprias não se pode conceber apenas um símbolo, mas um conjunto de estratégias de marketing diversificadas, objetivos específicos das redes varejistas, a qualidade do produto (que se não for satisfatória pode manchar o nome da organização), as modernas tecnologias de produção e de inserção no mercado. Não podendo deixar de lado a questão preço, que pode ser um fator de acesso do consumidor ao produto, além do que motiva a compra de um produto com marca própria.

### **2.2.4. Posicionamento da marca própria**

Existem diversas discussões em torno do posicionamento das marcas próprias, conforme apresentado a seguir. No entanto, em nenhum momento é visto de forma negativa e assim como forma de contribuição, com argumentos positivos para que o varejo utilize esta estratégia.

Para Davies (1998) a estratégia total do varejista é que guia a decisão de como posicionar o produto, a marca, ou uma linha de produtos com preço mais baixo. Quando o nome é próprio da rede, se adotado um nome da marca baseado em um apelo da qualidade, pode facilitar o posicionamento da marca própria como um produto superior sob o mesmo nome.

<b>A evolução das marcas próprias</b>				
	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>	<b>3ª Geração</b>	<b>4ª Geração</b>
<b>Tipo de marca</b>	Genérica sem nome	Quase marca Rótulo próprio	Marca própria	Marca própria Segmentadas
<b>Estratégia</b>	Genéricos	Preço mais baixo	“Eu também”	Valor agregado
<b>Objetivo</b>	Aumento das margens  Proporcionar escolha de preço	Aumento das margens  Reduzir o poder dos fabricantes estabelecendo o preço inicial de mercado  Proporcionar produtos de melhor valor	Aumentar as margens da categoria  Expandir a variedade de produtos, ou seja, a escolha dos clientes  Criar a imagem dos varejistas entre os clientes	Aumentar e manter a base de clientes  Aprimorar as margens da categoria  Melhorar a imagem e diferenciar-se
<b>Produto</b>	Produtos básicos e funcionais	Linhas de produto de primeira necessidade e grande volume de venda	Produtos de grandes categorias	Grupos de produtos formadores de imagem  Grande número de produtos com pequeno volume
<b>Tecnologia</b>	Processo de produção simples e tecnologia básica atrasada com relação às líderes	Tecnologia ainda atrasada com relação aos líderes	Tecnologia próxima dos líderes de mercado	Tecnologia inovadora
<b>Qualidade/Imagem</b>	Menor qualidade e imagem inferior em comparação com marcas de fabricantes	Qualidade média mas ainda percebida como inferior às marcas dos fabricantes  Marca secundária em relação às marcas dos fabricantes	Qualidade e imagem comparáveis aos líderes de mercado	Qualidade e imagem iguais ou melhores que as dos líderes  Produtos diferentes dos líderes de mercado e inovadores
<b>Preço aproximado</b>	20% ou mais abaixo da marca-líder	10% a 20% menores que as líderes	5% a 10% Menores que as líderes	Igual ou superior as marcas-líderes
<b>Motivação dos Compradores para Compra</b>	O preço é o principal critério de compra	O preço ainda é importante	Pesam tanto qualidade como preço, ou seja, custo-benefício	Produtos melhores e diferenciados
<b>Fornecedor</b>	Nacional, não-especializado	Nacional, em parte especializado na fabricação de rótulos próprios	Nacional, quase totalmente especializado na fabricação de marcas próprias	Fabricante internacional, principalmente de marcas próprias

Quadro 3 – Processo evolutivo das marcas próprias

Fonte: Fernie e Pierrel - LAAKSONEN – HSM Management (07/Mar.Abr:1998)

Churchill e Peter (2000, p. 246), ressaltam que:

Os bens com marcas próprias desfrutaram grande elevação de popularidade, atribuída pelos especialistas à recessão, que teria levado os consumidores a experimentá-las. Muitos pareciam achar que os fabricantes cobravam mais por suas marcas simplesmente para cobrir o custo de anunciá-los, e não porque seus produtos de marca tivessem maior valor.

Kapferer (2004, p. 70) cita que, na Grã-Bretanha, as marcas de distribuidores dispõem no mercado mais produtos novos que as marcas dos fabricantes. Certamente, deve-se analisar o que vem a ser um produto novo, uma variedade, uma extensão de linha ou uma inovação.

As marcas próprias apresentaram uma taxa elevada de crescimento na Europa e no Brasil nos últimos anos, por isso têm recebido muita atenção. Diversos fatores são apresentados como explicação para este aumento, tanto do ponto de vista dos varejistas como do ponto de vista dos consumidores, como por exemplo o preço e as margens oferecidas pelos produtos. (GIRALDI; SCANDIUZZI, 2004).

Segundo Toillier (2003) “quando a cadeia varejista apresenta o volume de vendas esperado para produto de marcas próprias, é bastante comum superestimar a contribuição relativa dos produtos de marcas próprias”. Mas, quando acontece de o fabricante também fornecer os mesmos produtos de marca própria com a sua marca à rede varejista, ele subestima os custos de canibalização.

Para Giraldi e ScandiuZZi (2004), o fato que pode ocorrer é que o consumidor simplesmente não aceite a posição que o varejista destaca para a marca de loja, caso este em que os consumidores podem de imediato perceber a “intenção do varejista para posicionar a marca própria de encontro a uma marca de fabricante baseado em características extrínsecas.

No Quadro 4 são apresentados os pontos de vista do varejo em relação às marcas do fabricante e às marcas próprias, de acordo com Souza e Nemer (1993).

E fica em evidência (Quadro 4), que para o varejista as marcas do fabricante são mais fáceis de vender, enquanto que as marcas próprias necessitam de maiores esforços iniciais.

<b>O PONTO DE VISTA DO VAREJO</b>	
<b>MARCA DO FABRICANTE</b>	<b>MARCA PRÓPRIA</b>
A marca conhecida já chega à loja vendida	Precisa de esforços complementares de comunicação
Propaganda do produto feita pelo fabricante	Condiciona conteúdo da comunicação
Boas marcas podem estender prestígio à loja	Conquista de prestígio somente num segundo estágio
Duplicidade de marcas entre lojas limita diferenciação	Exclusividade pode representar vantagem competitiva
Lealdade à marca	Lealdade à marca pode gerar lealdade à loja
Maiores fabricantes têm grande poder de barganha	Relativa independência em relação a fornecedores
Mais opções de fornecimento	Limita alternativas estratégicas de fornecimento
Portfólio de marcas depende do fabricante	Melhor administração do portfólio de produtos
Fabricante é o maior responsável pela qualidade dos produtos	Exige estrutura própria de pesquisa, desenvolvimento e controle de qualidade
Problemas isolados dificilmente prejudicam imagem da loja	Problemas individuais podem comprometer a imagem global
Margens de mercado	Margens brutas mais elevadas
Despesas de comunicação, P&D e controle de qualidade por conta do fabricante	Despesas adicionais podem reduzir rentabilidade
Pronta disponibilidade dos produtos	Pode gerar estoques elevados
Pouca imagem de manobra sobre o preço final	Maior independência na fixação do preço do preço final
Guerra de preços reduz margens	Maior controle sobre promoções
Cada marca vale o que vende	Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marca própria
Desenvolvimento e marketing do produto por conta do fabricante	Exige uma estrutura paralela à operação varejista

Quadro 4 – As marcas do ponto de vista do varejo  
 Fonte: Souza e Nemer (1993, p. 29).

Diante das colocações apresentadas nota-se um certo cuidado, por parte do varejo, com às marcas de loja, embora haja a crença de que a lealdade à marca própria pode gerar lealdade à loja, enquanto que as marcas de fabricante podem ser encontradas em qualquer outro distribuidor.

### 2.2.5 Vantagens e desvantagens das marcas próprias

Algumas opiniões de especialistas em marcas próprias estão apresentadas, na seqüência, no sentido de demonstrar as vantagens e as desvantagens da utilização de marcas próprias pelas redes varejistas.

Para Levy e Weitz (2000, p. 357), os varejistas que oferecem marcas próprias podem ter diversos benefícios, como:

- 1) A exclusividade das marcas próprias impulsiona a fidelização do consumidor à loja;
- 2) Se as marcas forem de alta qualidade, a imagem da loja será beneficiada;
- 3) As marcas próprias de sucesso ajudam a atrair clientes;
- 4) O varejista não tem as mesmas restrições de exposição, de promoção ou de preço que muitas vezes dificultam a estratégia em relação às marcas do fabricante.

Para Lima (2006, p.114), disponibilizar marcas próprias nas prateleiras é uma estratégia que pode aumentar o poder de força dos supermercados junto aos principais fornecedores, além de oferecer aos clientes produtos até 40% mais baratos em relação às marcas dos fabricantes. Embora para Lima (2006, p.114) os produtos com marcas próprias estejam mais presentes nas lojas de formato, como supermercados de bairro e do segmento popular, o lançamento de produtos com nome próprio tem como objetivo fortalecer a marca e a imagem da empresa.

No marketing de alimentos diversos fabricantes líderes de produtos de marca, ao perceberem a crescente ameaça representada pelas marcas dos varejistas ou genéricas, fecharam contratos para o fornecimento de produtos com marcas dos próprios varejistas antes que seus concorrentes o fizessem, (HOOLEY et al, 2001, p. 304).

O nível de crescimento das marcas próprias apesar de ter avançado, nos últimos anos, apresentam uma tendência de estabilização em suas taxas de crescimento de itens e marcas. Isto decorre do amadurecimento e da maneira cada vez mais profissionalizada como as redes de varejo estão trabalhando esse segmento, o que é observado, inclusive, pelos primeiros passos dados por algumas redes em direção a uma estratégia de marcas próprias diferenciadas e não apenas pelo apelo de preço, (LIMA, 2006, p. 116).

Tarzijan (2004) afirma que:

Os efeitos das introduções das marcas próprias no varejo e o poder de mercado dos fabricantes dependem, parcialmente, da concentração do varejo. As marcas próprias mudaram o relacionamento entre varejistas e fabricantes colocando varejistas em uma posição dupla como clientes e como concorrentes dos fabricantes na produção.

Algumas marcas de loja são produzidas por empresas especialistas em fazer apenas marcas para redes de varejo, enquanto outras marcas próprias são fabricadas por fornecedores de marcas de fabricante. Os fabricantes de ambos os tipos de marcas, comumente, consideram difícil ignorar as oportunidades advindas da produção de marcas próprias, (PRIDE; FERREL, 2001).

Giraldi e Scandiuzzi (2004) argumentam que, para os fornecedores de marcas próprias particularmente aqueles fornecedores de menor porte, é vantajoso fornecer a um varejista que tenha capacidade de armazenagem e que se encarregue das distribuições, deste modo suas exigências de estoque e logística diminuem.

Segundo Davies (1998), conforme os varejistas se tornam maiores, e principalmente quando centralizam suas compras, criam economia de escala e (McCarthy; Perreault, 1997) adquirem melhores condições de encontrar fornecedores de qualidade confiável a custo baixo.

Davies (1998) considera menos dispendioso para um varejista fazer uso da sua marca do que o custo dos produtos de seus fornecedores. O varejista não necessita investir na mídia para criar uma imagem de marca, porque sua imagem como uma marca do serviço é consolidada dentro de suas próprias lojas, junto com a equipe de funcionários e o projeto.

Giraldi e Scandiuzzi (2004) ressaltam que com o controle de fornecedores, os varejistas são capazes e mais dispostos a construir relacionamentos duradouros e mais íntimos, entretanto, os produtos com marcas próprias carregam também riscos.

A reputação de um varejista pode ser facilmente arruinada se fornecer produtos de baixa qualidade, mesmo que seja em somente uma das categorias. Somando-se a isso, cabe ao varejista arcar com os custos da redução de preços e da eliminação, no caso de o produto falhar, (GIRALDI; SCANDIUZZI, 2004).

Levy e Weitz (2000, p. 357) afirmam que “existem inconvenientes no uso das marcas próprias, como os investimentos significativos para criar mercadorias, criar uma consciência do cliente e desenvolver uma imagem favorável para suas marcas

próprias”.

Quelch e Harding (1996) dizem que muitos varejistas querem comercializar produtos das marcas próprias porque obtêm freqüentemente, maiores margens de lucro do que sobre as marcas dos fabricantes. Mesmo que a posse de uma fatia de mercado adquirida, seja a fatia das marcas de fabricantes mais fracos.

Conforme apontado acima, fica evidente que é vantajoso para o varejista colocar produtos de marca própria em sua loja, desde que tenha critérios na escolha dos fornecedores, pois o consumidor exige qualidade. Atendendo ao quesito qualidade e com preço compatível com a categoria, há grande possibilidade de fidelização do cliente à loja devido aos produtos de marca própria.

Para o fabricante que fornece os produtos com a marca do varejista também é vantajoso, pois ele terá sempre demanda para sua produção, além de não precisar preocupar-se com a estocagem, que será responsabilidade do varejista.

### **2.2.6 As marcas próprias no Brasil**

Conforme apontado nesta seção, fica evidenciada a importância que o setor de varejo vem dando aos produtos de marcas próprias, preocupando-se não somente com preço, mas também com a qualidade.

Lima (2006, p. 116) salienta que o Brasil aparece entre os dez países onde os consumidores reconhecem as marcas próprias dos varejistas como uma boa opção às outras marcas, embora o país ainda não tenha alcançado o maior nível de participação e desenvolvimento em relação aos principais mercados do mundo.

Merlin (2006, p. 87) cita a pesquisa da LatinPanel, divulgada em agosto de 2006, que aponta os supermercados como o principal canal de marca própria, respondendo por 71% do consumo desses produtos. Em termos de classes sociais do consumidor, 76% das classes A e B compram marcas próprias em supermercados.

O preço é o principal fator de motivação para a compra dos produtos de marcas próprias: 48% dos clientes decidem pela compra devido ao preço mais acessível. O segundo motivo mais apontado também são as promoções, fator decisivo para 22%. A qualidade, que há algum tempo era um conceito dissociado

dos produtos, aparece agora como motivador de compra para 16% dos consumidores pesquisados, (MERLIN, 2006, p. 87).

Conforme pesquisa da Nielsen, o Quadro 5 mostra a participação no volume de vendas de produtos com marca própria por categorias..

Participação em volume de vendas (%)	
Mercearia doce	7,0
Mercearia salgada	9,0
Perecível auto-serviço	4,0
Bebidas não-alcoólicas	2,2
Bebidas alcoólicas	0,5
Higiene e limpeza	4,7
Limpeza caseira	7,6
Bazar	14,9
Eletroeletrônico	4,6

Quadro 5 – Participação em volume de vendas

Fonte: Nielsen – Revista Super Varejo ano viii nº 81 maio/2007 p. 114

Oliveira (2007, p. 106), diz que segundo o coordenador do Comitê de Marcas Próprias (Compro) da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), Marcos Manéa, as marcas próprias já ocupam cerca de 5% do faturamento total do varejo brasileiro, mercado que supera a casa dos R\$ 100 bilhões, números de 2006.

Diante do exposto no Quadro 5, nota-se que o setor de bazar contribui com a maior participação no volume de vendas das marcas próprias das redes varejistas (14,9%), seguido por mercearia salgada com 9%. Importante observar também a relevância do percentual apresentado nas demais categorias.

O Quadro 6 a seguir, mostra que entre os itens de marca própria mais vendidos no Brasil, o percentual de faturamento é considerável sob o ponto de vista do faturamento.

Infere-se, portanto, que as marcas próprias, no Brasil, apresentam um crescimento e desenvolvimento, que não difere do que está acontecendo em países desenvolvidos.

Produto	Faturamento (%)
Leite asséptico	9,4
Papel Higiênico	5,4
Óleos comestíveis + azeites	4,7
Televisores	4,3
Arroz	4,3
Açúcar	3,4
Salgadinho/batata frita	3,3
Feijão	3,3
Bolacha/biscoito	3,2
Pães	3,2

Quadro 6 – Itens mais vendidos no Brasil  
 Fonte: Nielsen – Revista Super Varejo ano viii nº 81 maio/2007 p. 114

## 2.2.7 Fornecimento das marcas próprias

O fenômeno das marcas próprias não é tão recente no Brasil, surgiu há vinte e cinco anos, porém, passou por todo um processo evolutivo, desde a intenção de oferecer produtos de preço baixo até a oferta de produtos de qualidade. Não podendo deixar de lado, também, os investimentos na imagem do varejista por conta desta estratégia e as vantagens que muitos fabricantes obtêm com o fornecimento de produtos de marcas próprias de redes de varejo.

Conforme publicado na Brasil Alimentos (2006), segundo Neide Montesano<sup>1</sup>, as marcas próprias começaram a surgir no Brasil, há 25 anos, como produtos que dispensavam a atenção com a qualidade, ainda que os produtos com marcas próprias tenham preços menores comparados com os similares de grandes marcas devido às novas tecnologias que possibilitam a redução dos custos operacionais e comerciais.

No Quadro 7, alguns números das marcas próprias no Brasil:

<sup>1</sup> Neide Montesano é coordenadora geral de indústria do Compro (Comitê Abras de Marcas Próprias), suas declarações constam em matéria da revista Brasil Alimentos (n.32, p. 8, Fev. 2006).

Números das marcas próprias no Brasil	Fonte
33,5% dos lares consumiram produtos de marcas próprias no primeiro semestre de 2006	LatinPanel
46,1% dos lares da classe A/B, consomem marcas próprias de um total de 3,3 milhões de domicílios	LatinPanel
34,9% dos lares da classe C consomem marcas próprias	LatinPanel
26,4% dos lares da classe D/E consomem marcas próprias	LatinPanel
43% dos domicílios que consomem marcas próprias estão concentrados na Grande São Paulo	LatinPanel
86% do consumo de marcas próprias estão concentrados nas regiões Sul e Sudeste do país	LatinPanel
67% do consumo de marcas próprias está em regiões metropolitanas	LatinPanel
56% das donas de casa que consomem marcas próprias têm entre 30 e 49 anos	LatinPanel
31% dos lares têm mais de cinco pessoas	Latin Panel
47% das donas de casa que compram marcas próprias não trabalham fora	Latin Panel
88% da população conhece marca própria	ACNielsen 2006
92% da classe A e B conhecem marca própria	ACNielsen 2006
74% da classe C conhecem marca própria	ACNielsen 2006
76% dos clientes que conhecem as marcas próprias compram os itens	ACNielsen 2006
45% que compram e gostam das marcas próprias substituem a marca pela antiga	ACNielsen 2006
91% que compram e gostam das marcas próprias recomendam os produtos	ACNielsen 2006
58% dos que compram marcas próprias e não gostam, experimentam outros produtos da mesma rede	ACNielsen 2006
56% dos consumidores das marcas próprias consideram a qualidade boa	LatinPanel
68% dos consumidores das marcas próprias consideram a qualidade comparável a de marcas tradicionais	ACNielsen 2006
15% a 40% superior é a rentabilidade das grandes redes de varejo com as marcas próprias	Super Varejo
40% é a fatia de mercado das marcas próprias pertencentes ao Carrefour	Super Varejo
1500 itens de alimentação fazem parte do <i>mix</i> do Carrefour	Super Varejo

Quadro 7 – Números das marcas próprias no Brasil  
Fonte: Super Varejo, ano VIII, nº 81, maio/2007

Montesano ressalta que em muitos casos os fornecedores das marcas próprias são empresas de pequeno e médio porte, com cargos e comandos enxutos, o que também possibilita uma redução dos custos do produto final.

Um fabricante que fornece produtos de marcas próprias para redes varejistas, na opinião de Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 253) e de Kotler (2000, p. 430), acaba se protegendo de possíveis perdas. Além disso, esta abordagem permite ao intermediário buscar fabricantes com excesso de capacidade que produzam a marca própria a um custo baixo. Kotler (2000) indica que “outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição, também são muito mais baixos”.

Giraldi e Scandiuzzi (2004) enfatizam que no futuro a qualidade de produtos com marcas próprias será igualmente tão importante quanto o preço na seleção do produto. Os clientes de varejo poderão escolher entre várias alternativas uma variedade mais larga de produtos com marcas próprias.

Para Omar (1994), no futuro, as oportunidades para o lucro e a diferenciação da loja continuarão dirigindo o sucesso das marcas próprias. Os varejistas mais bem sucedidos serão, conseqüentemente, aqueles que controlam o seu programa de marcas próprias fundamentados na qualidade do produto e na embalagem eficaz.

Outro item que deve ser levado em consideração é que possivelmente, o pessoal de vendas, necessite de treinamento adicional que auxilie na venda de produtos de marcas próprias, em vez de marcas tradicionais. Pois, se a mercadoria de marca própria não for vendida, o varejista não terá como devolvê-la para o fornecedor, (LEVY; WEITZ, 2000, p. 359).

Diante destas considerações, a tendência é que no futuro a oferta de produtos com marcas próprias possa aumentar, bem como mais esforços de marketing serão despendidos no sentido de promover essas marcas identificando-os com a marca da rede de varejo. Trata-se de uma estratégia de negócios e de marketing que comprovadamente surte efeito positivo, desde que trabalhada de acordo com as expectativas do consumidor.

### 2.2.8 Condições para a introdução das marcas próprias

Nesta seção, são apresentadas algumas condições favoráveis para a introdução de marcas próprias e os requisitos para o seu sucesso na visão de Souza e Nemer (1993, p 30):

1. Em mercados onde as marcas de fabricantes não tenham uma posição suficientemente forte ou existem nichos inexplorados;
2. Quando há matéria-prima necessária para o fabrico e disponibilidade do produto final em quantidade e qualidade satisfatórias, para garantir um abastecimento regular (quantitativa e qualitativamente);
3. Quando há disponibilidade do produto em prazos aceitáveis e entregas pontuais;
4. Quando há matéria-prima e/ou produto final disponíveis a preços razoáveis, que permitam ao varejista comercializar o produto a um preço menor ou igual ao das marcas de fabricante equivalentes e obter uma margem de lucro bruta acima da média;
5. Quando as necessidades de pesquisa e desenvolvimento, controle de qualidade, propaganda e promoção não forem tão grandes a ponto de sorverem toda a margem adicional;
6. Não serem pioneiras em determinadas categorias, sob pena de incorrer em custos muito altos de planejamento e desenvolvimento e comunicação para o varejista (e de estarem abrindo o caminho para outras empresas);
7. O ideal seria oferecer qualidade de comprovação fácil e pouco dispendiosa, reduzindo o risco da experimentação por parte do consumidor.

Souza e Nemer (1993, p. 60) apontam os seguintes requisitos para o sucesso das marcas próprias:

- Reputação da loja
- Conhecimento do mercado
- Planejamento a longo prazo e metas claramente definidas
- Equipe capacitada para o desenvolvimento de produtos
- Comprometimento e envolvimento da alta gerência
- Comprometimento dos funcionários com o programa de marcas próprias
- Posicionamento adequado
- Uma estratégia bem definida e coerente para cada marca
- Volume suficiente para permitir custos de produção racionalizados
- Qualidade constante
- Seleção cuidadosa de fornecedores
- Relacionamento com fornecedores em bases positivas
- Política de preços realista
- Valor percebido
- Promoção forte e unificada
- Programa de comunicação de marketing criativo, visando “educar” o consumidor.

Conclui-se assim, que qualquer mercado pode ser propício à introdução de marcas próprias, porém, há casos em que se verificam melhores condições, e uma delas é a garantia do abastecimento de acordo com as necessidades da demanda.

Para que a estratégia proporcione sucesso ao varejista é importante que o consumidor não se sinta enganado e perceba que existe um compromisso de atendimento, qualidade e preço justo estabelecido tacitamente.

## 2.3 VAREJO

Para melhor fundamentar teoricamente este trabalho, considera-se essencial discorrer sobre o conceito de varejo, características do varejo supermercadista, qualificação e formato das lojas. Assuntos estes que são apresentados na seqüência.

### 2.3.1 Conceito de varejo

Entre vários conceitos do termo varejo, verifica-se uma profunda similaridade, conforme abaixo apontados.

Existe uma convergência em relação ao conceito de varejo, que se apresenta como “o conjunto de atividades desempenhadas para levar até o consumidor final produtos e serviços para uso pessoal e não comercial”. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997; ETZEL et al, 2001; LEVY; WEITZ, 2000; KOTLER; KELLER, 2006; PARENTE, 2000).

A definição de varejo apresentada pela AMA (American Marketing Association), como uma das mais citadas, define varejo como “uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores” (LAS CASAS, 2004, p.17).

Para Levy e Weitz (2000, p. 34), “o conceito de varejo é uma orientação de gerenciamento, que faz o varejista focar a determinação das necessidades de

seus mercados-alvo e a satisfação dessas necessidades, mais eficaz e eficientemente que seus concorrentes”. Conforme Levy e Weitz (2000), Parente (2000) e Churchill e Peter (2000), o varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores e que faz parte do sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor, podendo também adicionar valor às trocas por torná-las agradáveis.

Segundo Terra (2007) a condição básica para a prática do varejo está na comercialização de produtos e serviços ao consumidor final, indiferente da natureza da organização que o exerce ou do local onde é praticado.

Levy e Weitz (2000, p. 153), acreditam que a intensidade crescente da concorrência de varejo deve-se ao surgimento de novos formatos e novas tecnologias, somadas às mudanças nas necessidades dos consumidores. Mesmo assim, o termo varejo, remete à imagem de uma loja (PARENTE, 2000).

O comerciante vende, na verdade, a sua “bandeira”, ou seja, sua marca e seu conceito. Este é o fator responsável pelo seu posicionamento junto aos diversos públicos e pela imagem da empresa, (LUPOLI, 2007).

Um dos setores da economia brasileira que mais se modernizaram nas últimas décadas é o comércio varejista. A crescente concentração em grandes redes de supermercados e hipermercados é a característica mais marcante dessa modernização (SENHORAS, 2003). Diante disto e com grandes grupos varejistas destacando-se no mercado, a relação de poder entre fornecedores e varejistas começa a favorecer o varejista, (PARENTE, 2000, p. 16).

Assim, pode-se afirmar que varejista é aquele que dispõe mercadorias ao consumidor final, seja qual for a natureza do negócio ou do local onde se realiza a troca de bens por dinheiro. Além disso, o setor varejista tem se modernizado, aproveitando o desenvolvimento de novas tecnologias, para prestar melhor atendimento e a sua concentração tem diminuído o poder dos fabricantes em relação aos varejistas.

### 2.3.2 O varejo supermercadista

Os supermercados, da forma como são concebidos hoje, não existiam no Brasil há cinquenta anos atrás. Foram surgindo aos poucos, primeiro nas cidades maiores e resultaram em sucesso absoluto.

Segundo McCarthy e Perreault, (1997, p. 205), a idéia básica dos supermercados surgiu nos Estados Unidos durante os primeiros anos da Grande Depressão. Alguns inovadores acreditaram que era possível aumentar as vendas cobrando preços menores. Introduziram, então, o auto-serviço e forneceram amplo sortimento de produtos em grandes lojas. O sucesso e os lucros foram decorrentes do grande volume de vendas e não das altas margens tradicionais.

Senhoras (2003) cita que, no Brasil,

[...] as primeiras experiências com o sistema de auto-serviço no varejo de alimentos datam da década de 50. Desde então, observa-se uma tendência de crescimento contínuo e a consolidação dos supermercados como a estrutura predominante de comercialização de produtos alimentares, em substituição ao setor tradicional de distribuição de alimentos [...]

De acordo com Parente (2000), na década de 60, a maioria dos formatos de lojas, hoje conhecidos, não existia nem mesmo nas grandes cidades brasileiras, e que atualmente, o lugar daqueles antigos modelos, foram substituídos por formatos mais adequados e eficientes.

Atualmente nas cidades grandes o supermercado é o local onde se encontra praticamente tudo o que é necessário para a vida de uma família dentro de sua casa, desde alimentos até móveis e eletrodomésticos.

### 2.3.3 Formatos de loja

Os formatos de loja de varejo alimentício podem ser configuradas, para este estudo, em supermercado compacto, supermercado convencional, superloja e hipermercado, que estão caracterizados no Quadro 8.

Formatos de loja	Áreas de vendas/m <sup>2</sup>	Nº. médio de itens	% de vendas não alimentos	Número de <i>check-outs</i>	Seções
Supermercado compacto	300-700	4.000	3	2 a 6	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, frios e laticínios.
Supermercado convencional	700-2500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, frios e laticínios.
Superloja	3000-5000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios e eletrônicos.
Hipermercado	7000-16000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos.

Quadro 8 – Formatos de loja de varejo alimentício

Fonte: adaptado de Parente, 2000.

Segundo Rojo (2006, p. 56), diversos são os fatores que influenciam as tendências dos formatos de lojas, que vão desde as mudanças de características familiares, como número menor de pessoas nos lares, passando pelos avanços tecnológicos, que possibilitam a conservação e facilitam o preparo dos alimentos e, principalmente, pelos aspectos macroeconômicos, que permitem ao cliente ir mais vezes ao ponto-de-venda.

Parente (2000, p. 32) define os supermercados compactos com características do sistema de auto-serviço, *check-outs* (caixa registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, permitindo que as pessoas “auto-sirvam-se”, fazendo uso de cestas e carrinhos. Os supermercados compactos possuem de dois a seis *check-outs* e oferecem uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios.

Conforme os dados do Censo AC Nielsen, estima-se que os supermercados compactos sejam responsáveis por cerca de 25% da distribuição de alimentos no Brasil (PARENTE, 2000).

Já supermercados convencionais são de porte médio e mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos. A

maioria das redes de supermercados no Brasil opera grande número de lojas que são classificadas como supermercados convencionais, (PARENTE, 2000, p. 32),

As superlojas operam com aproximadamente 30 *check-outs* e 4000m<sup>2</sup> de área, com itens não-alimentícios como têxteis e eletroeletrônicos. Esse formato de loja representa aproximadamente 14% das vendas do varejo de alimentos, conforme estudo da ACNielsen, citado por Parente (2000, p. 32).

A principal diferença dos hipermercados, segundo Parente (p. 32), é que eles diferem no tamanho, atingindo 10000 m<sup>2</sup> e com aproximados 50000 itens em seu *mix*, com alimentos e não-alimentos, estes com área em destaque, devido a grande variedade este formato atrai grande aceitação, principalmente nos grandes centros.

O formato da loja tem a sua caracterização principalmente pelo tamanho da loja, pelas seções e número de itens, que define o perfil do cliente e expectativas sobre a concorrência, concorrência esta entre as lojas de mesmo formato.

#### **2.3.4 Composto de marketing varejista**

O composto de varejo é a combinação de fatores que os varejistas usam para satisfazer as necessidades dos clientes e influenciar as decisões de compra. (LEVY; WEITZ, 2000).

Segundo Morgado (1997, p. 62), o conceito de marketing *mix* foi desenvolvido e se popularizou voltado para a indústria. No varejo, esse conceito também tem sido amplamente utilizado, algumas vezes chamado de *mix* varejista, incluindo no *mix* mais dois p's, apresentação da loja ou perfil (*presentation*) e pessoal (*people*).

Las Casas (2004, p. 319) trata os p's como dimensões e como áreas de decisões.

Para a determinação do composto de varejo, Levy e Weitz (2000, p. 39) indicam que os gerentes precisam decidir quanto e que tipo de mercadorias comprar, os fornecedores a usar e os termos de compra, os preços de varejo a definir e como divulgar e promover mercadorias.

A determinação do recrutamento, seleção e motivação dos vendedores, onde e como as mercadorias serão expostas, a natureza dos serviços e as habilidades

necessárias aos vendedores, fazem parte das ações do composto varejista, (LEVY; WEITZ, 2000, p. 40).

A satisfação dos clientes é amplamente difundida e as ações desenvolvidas para o composto do marketing varejista devem sempre objetivar o processo de compra.

Para Parente (2000, p. 124), os consumidores avaliam produtos e lojas por critérios conhecidos como atributos, e o conjunto destes atributos variam entre diferentes consumidores e apesar desta variação pode-se classificar relacionando aos atributos do *mix* varejista, conforme Quadro 9, a seguir:

6 P's do <i>Mix</i> Varejista	Exemplos de Atributos
P – <i>Mix</i> de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedade – amplitude e profundidade</li> <li>• Qualidade dos produtos</li> <li>• Exclusividade de estilos ou de design</li> </ul>
P – Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Layout, departamentalização e planograma</li> <li>• Decoração e atmosfera</li> <li>• Comunicação visual e sinalização</li> <li>• Conforto</li> </ul>
P – Preço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço dos produtos</li> <li>• Benefício/custo dos produtos</li> <li>• Prazo e forma de pagamento</li> </ul>
P – Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propaganda</li> <li>• Promoções no ponto-de-venda</li> <li>• Programas de fidelização</li> </ul>
P – Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez no atendimento</li> <li>• Interesse e cortesia no atendimento</li> <li>• Qualificação técnica no atendimento</li> <li>• Serviços oferecidos</li> </ul>
P – Ponto e localização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade</li> <li>• Facilidade de acesso</li> <li>• Complementaridade com outras lojas</li> </ul>

Quadro 9 - Exemplo de atributos para avaliação de varejistas  
Fonte: Parente (2000, p. 124)

### 2.3.5 Gerenciamento no varejo

O gerenciamento do ramo de varejo supermercadista deve atender a áreas específicas da organização, no sentido de manter sua competitividade por meio da satisfação dos clientes, que depende da qualidade do atendimento.

Lepsch e Lima (1994, p. 96), apresentam o gerenciamento em diversas áreas como no gerenciamento do *mix* e do espaço, que serão vistos a seguir.

O objetivo do gerenciamento de *mix* é disponibilizar os produtos que correspondem aos interesses e necessidades do consumo a qualquer momento, observando a dinamicidade do mercado. O *mix* não possui uma formulação fixa, por isso exige cuidados especiais e constantes, (LEPSCH; LIMA, 1994).

Sobre o espaço, Lepsch e Lima (1994, p. 97), informam que pode-se definir gerência de espaço como a distribuição do espaço total de exposição do ponto de venda, conforme o desempenho de cada produto ou grupo de produtos, respeitando os espaços demandados pelos produtos em exposição mercadológica especial.

Segundo Las Casas (2004, p. 174), dentro de uma loja, existem lugares com maior fluxo de consumidores do que outros. Normalmente, as áreas de maior trânsito são aquelas próximas ou a caminho das portas, escadas e elevadores, estas situações é que devem ser gerenciadas e utilizar os melhores espaços.

Para Szasz (2006, p. 119) por meio de técnicas de observação é possível notar os padrões de comportamento e de fluxo, ou seja, os caminhos que o *shopper*<sup>2</sup> percorre dentro da loja e as áreas de maior concentração de pessoas. Além disso, pode-se identificar as “zonas quentes” da gôndola, que são locais de maior interação e atratividade. É recomendado que esses espaços privilegiados sejam aproveitados para exposição de produtos em lançamento, que requerem geração de conhecimento e imagem.

Várias são as áreas de gerenciamento e que devem receber a atenção dos gerentes de área, departamento ou mesmo das lojas. A definição das funções dos gerentes é de fundamental importância para o bom desempenho de cada uma destas áreas e por consequência, sucesso da organização.

Para Churchill e Peter (2000, p. 539), os termos “gerente de marca” e “gerente de produto” muitas vezes são empregados para designar o mesmo cargo e ambos têm características em comum.

Segundo Aaker (1996, p. 369), os gerentes de marca/produto detêm, tradicionalmente,

a responsabilidade estratégica e tática por sua marca, o que inclui a responsabilidade pela identidade e a posição da mesma, mantendo essa identidade mediante a obtenção dos investimentos necessários e certificando-se de que todos os esforços de mídia sejam consistentes com a identidade.

---

<sup>2</sup> Termo em inglês para designar o consumidor dentro do ponto-de-venda disposto a consumir.

Churchill e Peter (2000) acrescentam que “eles são responsáveis por determinadas linhas de produto ou por determinados produtos”.

Segundo Morgado et al (1997), os gerentes de marca/produto devem ter o conhecimento profundo da linha de produtos, ser capazes de, não só se relacionar com fornecedores, mas, também, de transitar com desenvoltura pela loja, para obter impressões do público da loja, dos hábitos de consumo, do poder aquisitivo entre outros.

Em resumo, na opinião de Szasz (2006, p. 119), a introdução de novos itens deve estar focada em agregar maior valor ao consumidor e em maximizar a solução oferecida e, não simplesmente ocupar um espaço nas gôndolas. Ou seja, cada produto precisa ter uma estratégia, um papel específico que direciona suas ações dentro da loja e isto depende em muito das ações do gerente.

Conforme explica Rojo (1998, p. 98), a gestão da linha de produtos é um tema fundamental para a melhoria da qualidade da administração e está associado ao gerenciamento de categorias.

Para Czapski (2006, p.124) o gerenciamento de categorias tem como pressuposto atuar em um processo de colaboração entre fornecedores e varejista, pois ambos têm como escopo vender e satisfazer o consumidor.

Santos (1998, p.38) ressalta que cabe ao gerenciamento de categorias proporcionar a distribuição mais eficiente nas seções dos hiper e supermercados, de acordo com a preferência dos consumidores e a maximização dos resultados das vendas.

As principais atribuições do gerente de produto, apontadas por Santos (apud MATTAR; SANTOS, 2003), são:

- Elaborar o plano anual de marketing da linha de produtos;
- Planejar e coordenar as pesquisas de marketing dos produtos;
- Coordenar as atividades de marketing relacionadas com os produtos;
- Planejar e coordenar a execução das ações de propaganda, promoção e merchandising dos produtos;
- Coordenar grupos de trabalho multidisciplinares para o desenvolvimento de projetos de produtos;
- Realizar atividades de apoio ao trabalho de venda dos produtos;
- Realizar testes de mercado para os produtos;
- Recomendar a retirada de produtos do mercado;
- Recomendar modificações nos produtos existentes na linha;
- Planejar e realizar as atividades de lançamento de novos produtos;
- Realizar contatos com clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, agências de propaganda e outros tipos de organização;

- Elaborar previsões e orçamentos relacionados com as atividades de marketing dos produtos.

Szasz (2006, p.118) aponta que o varejo não possui capacidade física para absorver todas as novidades de mercado. Além disso, “a gôndola não é elástica”, assim como a área de vendas das lojas. Apesar dos constantes lançamentos das indústrias, os supermercados são obrigados a trabalhar com um número limitado de produtos. Isso porque, para introduzir novos itens, outros terão que sair para abrir espaço nas gôndolas.

“O gerenciamento é uma ferramenta a mais para a decisão da composição dos produtos expostos na gôndola”, conclui Szasz (2006 p.118).

Inferre-se, portanto, que todas as áreas devem receber atenção por parte da organização varejista, porque cada gerenciamento está focado em uma característica do setor que precisa de decisões estratégicas para se firmar com sucesso. Não se pode dizer que uma área é mais importante que outra, mas sim que existe uma interdependência entre todas e que devem, cada qual caminhar em um único sentido: prestar o melhor atendimento e oferecer produtos da melhor qualidade.

### 3 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (1991),

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Dessas afirmações podemos concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, *mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos.*

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A introdução das marcas próprias nas organizações de varejo supermercadista de alimentos alterou o *mix* de marketing varejista nos supermercados da cidade de Curitiba e Região Metropolitana?

##### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

- a) Quais as razões para a introdução das marcas próprias nas organizações?
- b) Quais os resultados da análise do *mix* de marketing varejista nas organizações com marcas próprias?
- c) Qual o impacto da introdução dos produtos com marcas próprias no *mix* varejista?
- d) Quais são as perspectivas futuras das marcas próprias para os gerentes das lojas?

## 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

O problema de pesquisa apresenta o estudo multicaso no setor do varejo representado pelo segmento supermercadista, resultando em um estudo descritivo utilizando análises qualitativas.

Para Gil (1999), “a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis”. Mattar (2001) apresenta que os métodos da pesquisa descritiva compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

Segundo Yin (2005, p. 26), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Yin (2005) complementa que o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma ou mais *unidades*, que se analisa profundamente (TRIVIÑOS, 1987) e que visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real. Procura estabelecer relação entre a teoria e a prática (GODOY, 1995).

Goldenberg (1997, p.33) cita que estudo de caso: “vem de uma tradição de pesquisa médica e psicológica, na qual se refere a uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma doença. Adaptado da tradição médica, o estudo de caso tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais”.

A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, (YIN, 2005).

Yin (2005) ainda, em resumo, “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a manutenção de setores econômicos”.

Segundo Godoy (1995, p. 21), algumas características básicas identificam os estudos denominados qualitativos. Segundo essa perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode, no entanto, ser conduzido através de diferentes caminhos.

Deve-se ressaltar que, segundo Yin (2001, p.33), os estudos de caso podem incluir evidências qualitativas e quantitativas, não diferenciando as estratégias de pesquisa.

### **3.2.2 População e amostra**

A população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, conformando o universo para o propósito do problema de pesquisa, (MALHOTRA, 2001, p. 301), no caso do setor supermercadista são 72.884 lojas, segundo Oliveira (2007, p. 106). Em Curitiba são 2.643 lojas, segundo a APRAS (Associação Paranaense de Supermercados).

Para Malhotra (2001, p. 301) a amostra é um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo.

A população desta análise refere-se às lojas de varejo e a unidade amostral às três organizações do setor varejista supermercadista, neste caso as vinte lojas, escolhidas intencionalmente e a escolha das lojas, por conveniência, na cidade de Curitiba e Região Metropolitana, são os elementos do estudo.

Para Lakatos e Marconi (2002, p. 52), a intenção indica o interesse na opinião de determinados elementos, mas não representativos da população. Sua limitação técnica impossibilita a generalização dos resultados. A amostragem intencional é a

forma mais comum de amostragem não-aleatória, baseada no que é mais conveniente para o pesquisador inserir na sua amostra, (LEVIN; FOX, 2004, p. 178).

Rede	Nome	Cargo
Boni	<b>Eder</b> Stedile Perboni	Gerente Administrativo
Boni	<b>Jair</b> Perboni	Proprietário
Boni	<b>Sergio</b> Luiz Assis dos Santos	Gerente
Boni	<b>Max</b> Alves Xavier	Gerente de Compras
Boni	José <b>Paulo</b> Laurindo	Gerente
Boni	<b>Enio</b> Perboni	Proprietário
Boni	<b>Jucemar</b> José Clemente	Gerente e Compras
Boni	<b>Almir</b> José Susin	Proprietário
Condor	<b>Josué</b> Rosa	Gerente de Produtos
Condor	José <b>Marques</b> da Penha	Gerente de Depto.
Condor	<b>Eliseu</b> Robson da Silva	Gerente
Condor	<b>Ricardo</b> Alberto da Rocha	Gerente Depto.
Condor	<b>Jorge</b> Ricardo Castro Wos	Encarregado
Condor	<b>Reginaldo</b> Luiz Sutil	Gerente de Depto
Condor	<b>João Carlos</b> P. da Silva	Gerente
Condor	<b>Idelmar</b> Souza de Moraes	Gerente Depto.
Condor	<b>Marlene</b> Aparecida Domingues	Gerente de Depto.
Kusma	<b>Marlos</b> Kusma	Gerente Comercial
Kusma	<b>Marcelo</b> Pinto de Melo	Gerente
Kusma	<b>Ivo</b> César Henrique	Gerente
Kusma	<b>Valdecir</b> Aparecido Gasparotti	Gerente
Kusma	<b>Luiz</b> Ferreira Fagundes	Gerente
Kusma	<b>Osmar</b> Aparecido Moreira	Gerente
Kusma	<b>Luiz Carlos</b> Popenda	Gerente
Kusma	<b>Valcir</b> de Abreu	Sub-Gerente
Kusma	<b>Valmir</b> José Estevão	Gerente

Quadro 10 – Lista de entrevistados - Amostra  
Fonte: Dados da pesquisa

A amostra definida é composta pelos gerentes, gestores e responsáveis pelas lojas das três redes supermercadistas escolhidas que tenham a responsabilidade nas etapas do gerenciamento das marcas próprias.

Foram intencionalmente selecionadas três redes, escolhidas por conveniência e que se habilitaram a participar da investigação, são elas: Boni, Condor e Kusma, não foram considerados o porte das organizações que são objetos do estudo. As

organizações possuem lojas em seis municípios da região metropolitana e a capital Curitiba. Ao todo foram 26 entrevistados no total de 20 lojas, 4 no Boni, 8 no Condor e 8 no Kusma, conforme Quadro 10. No Boni e Kusma foram feitas pesquisas em todas as lojas, no Condor foram indicadas 8 lojas, pelo gerente de produto da Rede.

### **3.2.3 Dados: tipos, coleta e tratamento**

#### **3.2.3.1 Dados primários**

Para Mattar (2001, p. 48), os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Serão utilizadas como fontes de dados primários as entrevistas semi-estruturadas com os gestores das organizações de varejo no setor supermercadista.

#### **3.2.3.2 Dados secundários**

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. (MATTAR, 2001, p. 48).

Serão utilizadas como fontes secundárias as publicações das organizações pesquisadas e publicações gerais pertinentes às áreas do estudo.

Segundo Lakatos e Marconi (2002, p. 71), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisa, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas, (LAKATOS; MARCONI, 2002, p. 71).

### **3.2.4 Coleta e instrumento de coleta**

#### **3.2.4.1 Pré-teste**

O teste do questionário em uma pequena amostra tem por objetivo a identificação e eliminação de problemas potenciais. Mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste, (MALHOTRA, 2001, p. 290).

O **pré-teste**, utilizado para verificação do roteiro de entrevista, foi realizado com o diretor comercial da APRAS – Associação Paranaense de Supermercados, Walde Renato Prochmann, no dia 22 de Maio de 2007, que sugeriu a inserção da questão referente ao valor do ticket médio por loja, para que se possa identificar o potencial de compras da população da área de abrangência da loja. Considerou o questionário abrangente e que as informações apresentariam um perfil detalhado sobre as marcas próprias e gerenciamento.

#### **3.2.4.2 Instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevista semi-estruturada, pessoal, com os gestores das organizações de varejo no setor supermercadista.

Entrevista semi-estruturada para Triviños (1987, p. 146), é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do

informante. Triviños (1987) indica que desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Lakatos e Marconi (2002, p. 92), apresentam a entrevista como um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

As entrevistas com os gerentes de loja, de departamento e com os proprietários foram feitas entre os dias 23 de maio e 07 de junho de 2007, em 7 municípios, Campina Grande do Sul, Colombo, Piraquara, São José dos Pinhais, Pinhais, Campo Largo e Curitiba. Em Curitiba as entrevistas com gerentes das lojas situadas em 10 bairros, Santa Cândida, Boqueirão, Pinheirinho, Xaxim, Vila Hauer, Centro Cívico, Campina do Siqueira, São Braz, Capão Raso e Fazendinha.

As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e após a realização das entrevistas foram apresentadas algumas informações sobre a marca própria e em algumas lojas foram feitas visitas à área de vendas em companhia dos entrevistados para identificar a disposição dos itens com marcas próprias nas gôndolas.

O instrumento de pesquisa, roteiro de entrevista (anexo), é dividido em 3 partes, a primeira referente às informações das lojas das redes, a segunda parte sobre o perfil dos entrevistados e a terceira e última parte sobre as marcas próprias, dividida esta: em gerenciamento, depois qualidade, fornecedores e produto e por último em preço e volume.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. PERFIL DAS REDES

#### 4.1.1 Supermercados Boni

O Boni iniciou as atividades há 22 anos; hoje, possui quatro lojas, duas em Curitiba, nos bairros do Boqueirão e Santa Cândida, esta que foi a primeira loja da rede, uma em Piraquara e uma em Campina Grande do Sul, no Jardim Paulista. As características do Boni se diferenciam das demais organizações analisadas, no que tange à administração, pois as lojas do bairro Santa Cândida e de Campina Grande do Sul são de um proprietário, enquanto as outras duas lojas possuem cada uma delas um proprietário; cabe ressaltar que os três proprietários das lojas são irmãos.

A direção das lojas é independente e o ponto em comum se dá somente na utilização do nome BONI e no volume de compras para as marcas próprias. A aquisição das marcas próprias não tem um critério definido assim como não possui volume de vendas estipulado para cada uma das lojas.

A vantagem principal no compartilhamento da marca é a boa imagem do Boni em relação aos produtos administrados com a marca da loja, o que ocasiona um bom volume de vendas conforme relatado pelos gestores. A seguir será feita a análise da estrutura das lojas da rede.

Rede	Nome	Cargo	Data
Boni	<b>Eder</b> Stedile Perboni	Gerente Administrativo	28/05
Boni	<b>Jair</b> Perboni	Proprietário	28/05
Boni	<b>Sergio</b> Luiz Assis dos Santos	Gerente	28/05
Boni	<b>Max</b> Alves Xavier	Gerente de Compras	24/05
Boni	José <b>Paulo</b> Laurindo	Gerente	24/05
Boni	<b>Enio</b> Perboni	Proprietário	01/06
Boni	<b>Jucemar</b> José Clemente	Gerente e Compras	01/06
Boni	<b>Almir</b> José Susin	Proprietário	06/06

Quadro 11 – Entrevistados Boni  
Fonte: Dados da pesquisa

As entrevistas foram efetuadas com os proprietários e gerentes envolvidos nos processos de gerenciamento das marcas próprias, (Quadro 11).

O número médio de itens das lojas é de 12.000; na da loja do Jardim Paranaense (Boqueirão) foram indicados 22.000 itens, o que não significa que estejam disponibilizados na loja e sim cadastrados na loja. O número de *check-outs* está entre 6 e 13, com área de vendas entre 500m<sup>2</sup> a 1000m<sup>2</sup>, o que posiciona as lojas como compacto e convencional conforme Parente (p. 41). Não existe padrão de estrutura física, por isso a variação entre as lojas, e estacionamento que não comporta vagas suficientes para os automóveis, problema este citado pelos gerentes. Por serem lojas de bairro com grande densidade populacional, os clientes freqüentam mais vezes a loja, diminuindo o valor médio do ticket.

A perspectiva de expansão em números de loja foi comunicada pelo proprietário das lojas do bairro Santa Cândida e a loja do município de Campina Grande do Sul, pelo gerente administrativo e também pelo gerente de loja do bairro Santa Cândida, reflete a diferença na administração individualizada das lojas. Um exemplo disso é a expansão da loja de Campina Grande do Sul que está com a ampliação física em andamento. Os demais proprietários informaram que pretendem, no momento, manter a loja que possuem.

Rede	Nome	NI	NC	EST	AV	CL	TM	NF
Boni	<b>Eder</b> Stedile Perboni	12	11	25	1000	1800	23	ni
Boni	<b>Jair</b> Perboni	11	11	25	ni	ni	ni	ni
Boni	<b>Sergio</b> Luiz A. dos Santos	13	11	25	1000	ni	ni	85
Boni	<b>Max</b> Alves Xavier	10	8	50	ni	500	30	ni
Boni	José <b>Paulo</b> Laurindo	10	8	50	ni	500	30	60
Boni	<b>Enio</b> Perboni	15	10	50	900	300	30	ni
Boni	<b>Jucemar</b> José Clemente	22	10	50	900	200	25	78
Boni	<b>Almir</b> José Susin	12	6	25	500	800	ni	20

Quadro 12 – Estrutura Boni  
Fonte: Dados da pesquisa

NI – Número de itens – em mil unidades; NC – Número de check-outs (caixas); EST – Estacionamento (vagas); AV – Área de vendas (m<sup>2</sup>); CL – Clientes dia (média); TM – Ticket médio (R\$); NF – Número de funcionários; ni – não informado.

O perfil demográfico é um dos próximos itens da análise da Rede Boni.

A idade média dos respondentes é de 37 anos e o tempo de serviço médio na rede é de 11 anos, com gerenciamento médio de 8,5 anos. O que mostra a experiência no segmento supermercadista como também no gerenciamento.

Nome	ID	TSR	TG	TSS	NR	NMP	GI	TR
<b>Eder</b> Stedile Perboni	23	4	4	4	1	3	3	S
<b>Jair</b> Perboni	51	22	22	22	1	2	2	N
<b>Sergio</b> Luiz A. dos Santos	41	11	11	17	2	4	2	S
<b>Max</b> Alves Xavier	28	17	3	17	1	3	1	S
José <b>Paulo</b> Laurindo	46	1,3	1,3	4	2	3	2	S
<b>Enio</b> Perboni	43	13	13	18	2	3	2	S
<b>Jucemar</b> José Clemente	31	13	6	13	1	2	2	S
<b>Almir</b> José Susin	32	8	8	8	1	2	1	S
<b>Média</b>	36,9	11,2	8,5	8,6				
<b>Mediana</b>	36,5	12	7	15				

Quadro 13 – Demografia Boni

Fonte: Dados da pesquisa

ID – Idade; GI – Grau de Instrução; TR – Treinamento em varejo; TSR – Tempo de serviço na rede TG – Tempo de gerenciamento no cargo atual; TSS – Tempo de serviço em supermercado; NR – Número de redes que trabalhou; NMP – Número de produtos com marca própria.

A escolaridade está concentrada no segundo grau, com um único entrevistado com o 3º grau, a organização possui a aproximadamente 250 funcionários. O ponto positivo é que quase todos os entrevistados possuem treinamento na área de varejo, conforme Quadro 13.

No que se refere ao *mix* de produtos com marca própria, os itens foram citados de maneira não uniforme, ocasionado principalmente pela aquisição individualizada dos produtos por loja, e também pela falta de controle mais efetivo em relação a qualidade, principal razão para exclusão dos itens da gôndola e também em relação a ruptura (falta do produto).

Foram citados produtos que não fazem mais parte do *mix* e alguns que fazem parte do *mix* não foram lembrados. Situações que demonstram a necessidade do gerenciamento de produtos com marcas próprias.

Os produtos citados no *mix* das marcas próprias foram o arroz, massa caseira (macarrão), pão, feijão, alho, café, bolo e panetone. Destes, os que ainda fazem parte do *mix* são o arroz, a massa caseira (macarrão), feijão e pão. Os demais itens foram retirados por diversos problemas, como informado anteriormente, entre eles à falta de padrão na qualidade e também no fornecimento. Já o panetone é um produto sazonal e os demais produtos da área de panificação não seguem uma padronização, nem mesmo em relação à embalagem. O café foi um dos itens citado

como produto de maior oscilação em relação à qualidade, razão pela qual foi excluído do *mix*.

As opiniões em relação à fidelização proporcionada pelas marcas próprias foram unânimes, assim como a principal importância na utilização dos produtos se comparada a participação de mercado, que ainda não é vista como razão para a introdução das marcas e ao faturamento também em segundo plano.

Para que se obtenha a fidelidade citada pelos gestores, algumas medidas devem ser tomadas como o máximo de controle na gestão, pois, conforme relatado pelo gerente de compras da loja de Campina Grande do Sul, devido à ruptura no item arroz, uma das clientes reclamou a falta do produto e o gerente ofereceu o produto do fabricante e que embala a marca Boni. Diante da oferta, a cliente contestou que o gerente estava fazendo uma “propaganda enganosa” e que o produto não era o mesmo. Tal situação indica que o mesmo produto possui percepções diferentes diante do quesito marca própria e que a fidelização em relação à marca e a loja neste caso é evidente.

O gerente administrativo, das lojas Santa Cândida e Campina Grande do Sul, Eder Perboni, ressalta a importância das marcas próprias citando que a marca própria é “a marca na casa do cliente”. O proprietário, dessas mesmas lojas, Jair Perboni, diz que, quando o cliente escolhe um produto com marca própria “ele só compra aqui!”, citando a loja.

A fidelização não é só por parte dos clientes em relação aos produtos, pois o gerente da loja do bairro Santa Cândida diversas vezes referindo-se a marca própria disse “a minha marca!”. Mesmo com essas indicações sobre a marca da Rede, não existe um departamento ou mesmo setor responsável, como também um gerente que responda pela aquisição, controle e comunicação dos produtos com a marca Boni.

A escolha dos fornecedores das marcas próprias é feita pelos proprietários das lojas e a compra dos produtos fica a cargo do gerente de compras ou o gerente da loja, não havendo um compartilhamento de informações sobre fornecimento, categorias ou produtos que serão utilizados com as marcas da rede em todas as quatro lojas.

A maioria dos respondentes, 87,5%, afirma não haver diferença em gerenciar a loja com produtos com marca própria, isto mostra que os produtos recebem a mesma atenção que os produtos dos fabricantes ou que as atividades oferecem

pouco esforço devido ao pequeno número de itens no *mix* das marcas próprias. A falta de uma política de marcas próprias não permite ao quadro de funcionários considerar como diferencial o produto da rede.

Sobre a qualidade, cabe ressaltar que esta é a preocupação principal na escolha dos produtos ou na exclusão de fornecedores. A escolha de fornecedores de produtos com qualidade superior é um dos pontos fortes no posicionamento da rede, essa condição é proporcionada também pelo pequeno número de itens, sem exigir exclusividade no gerenciamento. Os respondentes, em sua maioria indicam a qualidade dos produtos como igual ou superior em relação aos produtos dos fabricantes.

A análise dos critérios sobre a seleção dos fornecedores, controle de qualidade e seleção das categorias dos produtos com marcas próprias são apresentados conforme Quadro 14, abaixo.

Seleção de fornecedores	Controle de qualidade	Seleção de categorias
Qualidade e preço	Cancela o fornecedor	Facilidade de fornecedor
Qualidade e preço	Responsabilidade do Fornecedor	Volume de vendas
Parceria e condições de demanda	Controle da indústria	Cesta básica – aleatório
Qualidade e oferta do fabricante	Do fabricante	Cesta básica - giro
Pelo custo (ativo)	Pelo cliente	Cesta básica
Qualidade	Indústria, análise de documentos	Por vendas
Qualidade, relacionamento, entrega, condição de pagamento	Responsabilidade da Indústria	Sem critério
Confiança (ruptura), qualidade	Indica que não existe	Proposta do fornecedor

Quadro 14 – Critérios de Seleção Boni

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a seleção dos fornecedores esta é feita principalmente pelo critério da qualidade dos produtos, seguido pelo preço e parceria, que pode diminuir o risco de ruptura. Conforme relato do gerente de compras “Temos muitas ofertas de empresas de fundo de quintal”, mostra que mesmo não havendo o gerenciamento da marca o quesito qualidade é diferencial no posicionamento. A parceria também reforça a confiança na qualidade do produto, pois o controle só é feito pelos fornecedores, que possuem a responsabilidade pelo mesmo. Já a seleção das categorias e produtos é feita com base no volume de vendas e pela disponibilidade do fornecedor.

A preocupação no fornecimento de um produto com a mesma qualidade do produto do fabricante reflete no preço final do produto que está posicionado como o segundo ou terceiro produto na gôndola em relação ao preço do produto “*premium*”. Os custos de promoção, espaços diferenciados e de gerenciamento não são computados para o preço final do produto e a rentabilidade poderá ser comprometida ou ainda impedir a negociação diferenciada para os produtos de marca própria se não forem observados esses itens. Os preços dos produtos estão, em média, entre 5% e 10% abaixo dos preços praticados pelos produtos com marca do fabricante.

Mesmo sem o controle efetivo e composição de preço por categoria, existe a percepção em relação às margens proporcionadas pelos produtos com marcas próprias. Esta percepção indica que os itens possuem margens iguais aos itens do fabricante, mas alguns custos para a manutenção das marcas próprias podem ser superiores aos dos produtos dos fabricantes. Cabe ressaltar que nenhum respondente afirmou que as margens dos produtos com marcas próprias é superior as margens dos produtos dos fabricantes.

O volume de vendas e a fidelização são os pontos positivos na utilização das marcas próprias para a Rede Boni, visto que devido as margens menores, o volume é que proporciona a vantagem das marcas. Um dos exemplos é em relação ao volume de vendas do arroz com marca Boni, que teve triplicada as vendas mensais do produto do fabricante, que embala o produto para a rede, conforme relatado pelo gerente de compras, Max Xavier. Cinco vezes foi o aumento da venda de feijão, segundo Sérgio Santos, gerente de loja e complementando as informações, o gerente José Paulo indicou que o volume médio de vendas dos produtos com marcas próprias foi de 20% acima do esperado. O resultado indica que o gerenciamento efetivo das marcas próprias é necessário para evitar ruptura no fornecimento de produtos e por conseqüência o desabastecimento das lojas.

Sobre as ações de promoção utilizadas pela Rede Boni, estas estão pautadas principalmente no encartes, que é amplamente utilizado pelas lojas, o que não quer dizer que sejam exclusivos para as marcas próprias ou com destaques para esses produtos. As demais ações como a degustação ou produtos fornecidos como presentes aos clientes são feitas por iniciativa dos gerentes, sem quantificação dos resultados ou maior freqüência.

Ações de promoção	Espaço exclusivo ou diferenciado
Encarte, som	Melhor localização
Encartes	Melhor localização
Encartes	Ponta de gôndola, primeiro produto na gôndola,
Iguais as da marca do fabricante	Mesmo espaço
Iguais as da marca do fabricante	Mesmo espaço
Degustação e encarte	Posicionamento
Encarte, preço e brindes	Diferenciado
Encarte	Ponta de gôndola

Quadro 15 – Promoção Boni  
Fonte: Dados da pesquisa

Os espaços nas gôndolas e pontos extras são as principais realizações para a valorização dos produtos com marcas próprias, como informado pelo gerente de uma das lojas, “O arroz o ano todo na ponta de gôndola”, diz Sérgio Santos, gerente de loja. Não existe a padronização dos espaços ou mesmo a informação aos funcionários sobre a estratégia de marcas próprias, seja para a identificação das melhores ou maiores áreas para as marcas da rede.

A determinação do espaço para as marcas é citada como ponto favorável nas ações de promoção para as marcas próprias na Rede Boni, principalmente nas lojas do Jardim Paranaense e Santa Cândida, que informaram que destinam um espaço maior aos produtos. A loja de Campina Grande do Sul destina um espaço maior para o item arroz, assim como para a massa caseira (macarrão) que têm espaços maiores na gôndola.

A utilização de espaços alternativos como ponta de gôndola, primeiro produto na gôndola e utilização da área nobre, são ações que auxiliam para o volume de vendas ser acima do esperado pela rede. Em todas as lojas, o arroz é o primeiro produto na exposição e as massas possuem pontos extras ou ponta de gôndola.

Mesmo com as informações prestadas sobre as marcas próprias, não existe cultura na rede em relação aos produtos com essa estratégia, como também uma comunicação mais eficiente e uniforme. Os produtos com marca própria recebem o mesmo tratamento dos produtos do fabricante, mesmo com volume de vendas acima do esperado. O treinamento ou mesmo informações para os funcionários, divulgando os benefícios da marca própria para a rede, em relação a fidelização, volume de vendas e faturamento podem criar a cultura da marca própria e por conseqüência o gerenciamento mais eficaz dos produtos.

Sobre o futuro das marcas próprias existem expectativas para o aumento ainda maior no volume de vendas, faturamento e também para o número de itens, conforme indicado pela totalidade dos respondentes, o que mostra uma favorável posição para a inclusão de novos itens.

A manutenção da estratégia de preços está baseada nos preços praticados pela rede e na estabilidade econômica. O controle mais efetivo das margens e do volume das vendas poderá indicar o posicionamento mais adequado para o preço dos produtos.

A expectativa na manutenção do padrão qualidade para os produtos que fazem parte do *mix* das marcas próprias e também para o aumento de itens são os principais motivos para a divisão dos respondentes que esperam o aumento da qualidade, enquanto os demais indicam satisfatório esse quesito.

No futuro espera-se o aumento no espaço destinado aos produtos com marcas próprias, tanto pela melhor utilização dessa estratégia como também pelo aumento dos itens. As indicações sobre a utilização satisfatória das marcas próprias foram dadas pelos proprietários das lojas, responsáveis pela escolha dos fornecedores e produtos, enquanto os demais respondentes acreditam que possa obter uma melhora diante dos aspectos abordados sobre as marcas próprias. A análise do composto varejista de marketing do supermercado Boni é apresentada no Quadro 16.

Cabe ressaltar que a credibilidade depositada na marca Boni tanto pelos gestores como pelos clientes pode ser a principal razão para o sucesso da marca, e que pode ser ampliado tanto para o número dos itens como para o volume de vendas.

	<b>Componentes</b>	<b>Ações</b>	<b>Mudança na gestão</b>	<b>Mudança no <i>mix</i></b>
<b>Produto</b>	Características, benefícios, opções, marcas, serviços agregados, extensão	Escolha de fornecedores, marcas, variedade de modelos, tamanhos e serviços agregados	Escolha de fornecedores com padrão de qualidade (superior) e parceria, para evitar ruptura.	Introdução de 5 itens ao <i>mix</i>
<b>Ponto</b>	Localização, área de influência, filiais, horário de funcionamento	Definição do ponto em função da população, número ideal de filiais	Não houve mudança	Não houve mudança
<b>Preço</b>	Descontos, crédito, política de cobrança, margens	Definição de política de preços, e de público-alvo (posicionamento de preço)	Posicionamento entre 5% a 10% abaixo dos produtos do fabricante	Posicionamento de produtos como segundo ou terceiro na gôndola
<b>Promoção</b>	Propaganda, publicidade, promoções, relações públicas, marketing direto	Divulgação da loja (rede), adequação da mídia – jornal, revistas, rádio, televisão, telemarketing	Sem padronização, ações isoladas para definição de espaços	Pontos extras, primeiro produto na gôndola, espaço maior, encartes, degustação (eventuais) e brindes.
<b>Pessoal</b>	Perfil, atendimento, treinamento, informações, venda pessoal	Adequação do perfil da equipe, nível de atendimento e público-alvo	Sem alterações, não existe treinamento para a equipe	Não existem informações ou treinamento sobre os produtos com marca própria
<b>Apresentação (loja)</b>	Layout, atmosfera (clima, sinalização)	Adequação e apresentação da loja, conceito de loja	Gerenciamento de espaço	Planograma e posicionamento na gôndola

Quadro 16 - Análise do composto varejista de Marketing do supermercado Boni

#### 4.1.2 Rede Condor

A Rede Condor possui vinte e três lojas no estado do Paraná, destas foram escolhidos e entrevistados oito gerentes de loja e o gerente de produto da rede, o qual é o responsável pela gestão das marcas próprias. Os gerentes entrevistados foram indicados pelo gerente de produto e indicados por conveniência.

A rede possui 80 itens com marcas próprias, 55 itens de mercearia, 20 de bazar e cinco de higiene. Os produtos que compõem a mercearia são: farinha de trigo, achocolatado, milho verde, arroz, café, farinha láctea, massa caseira, preparado para caldo, vinagre, feijão, doce em pasta, tempero, massa instantânea, extrato de tomate, ervilha em lata, gelatina e doce de leite.

A gestão das marcas fica sob a responsabilidade do gerente de produto e os gerentes de loja e departamento recebem instruções sobre a promoção dos produtos e algumas ações diferenciadas como, por exemplo, um encarte destinado aos produtos com marcas próprias.

Nome	Cargo	Data
<b>Josué</b> Rosa	Gerente de Produtos	25/05
José <b>Marques</b> da Penha	Gerente de Depto.	30/05
<b>Eliseu</b> Robson da Silva	Gerente	01/06
<b>Ricardo</b> Alberto da Rocha	Gerente Depto.	04/06
<b>Jorge</b> Ricardo Castro Wos	Encarregado de loja	05/06
<b>Reginaldo</b> Luiz Sutil	Gerente de Depto.	06/06
<b>João Carlos</b> P. da Silva	Gerente	06/06
<b>Idelmar</b> Souza de Moraes	Gerente Depto.	05/06
<b>Marlene</b> Aparecida Domingues	Gerente de Depto.	07/07

Quadro 17 – Entrevistados Condor  
Fonte: Dados da pesquisa

As lojas que fazem parte do estudo possuem entre 12.000 a 40.000 itens e de 6 a 35 *check-outs*, com área de vendas entre 700m<sup>2</sup> e 7500 m<sup>2</sup>. A partir das informações para classificação do formato das lojas, as lojas estão posicionadas com características de supermercado convencional, superloja e hipermercados.

Na rede Condor a perspectiva é de crescimento em relação ao número de lojas e o processo de expansão é amplamente citado por todos os gerentes das lojas.

A análise do perfil dos gerentes é um item importante para o entendimento ou ainda contribuição para o gerenciamento dos produtos com marca própria, principalmente pela experiência no gerenciamento das lojas, como pode-se observar a seguir.

Nome	NI	NC	EST	AV	CL	TM	NF
<b>Josué</b> Rosa	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
José <b>Marques</b> da Penha	17	28	140	3000	2000	45	200
<b>Eliseu</b> Robson da Silva	18	6	50	700	1400	19	50
<b>Ricardo</b> Alberto da Rocha	30	22	700	3000	2900	46,5	192
<b>Jorge</b> Ricardo Castro Wos	25	41	600	7500	3000	100	427
<b>Reginaldo</b> Luiz Sutil	22	35	400	4500	3800	47	280
<b>João Carlos</b> P. da Silva	40	35	400	5000	3800	47	280
<b>Idelmar</b> Souza de Moraes	20	35	nd	5000	nd	40	270
<b>Marlene</b> Ap. Domingues	12	29	815	4995	3000	32	229

Quadro 18 – Estrutura Condor  
Fonte: Dados da pesquisa

NI – Número de itens – em mil unidades; NC – Número de check-out (caixas); EST – Estacionamento; AV – Área de vendas; CL – Clientes dia (média); TM – Ticket médio (R\$); NF – Número de funcionários; nd – não informado.

Foram entrevistados os gerentes de loja, gerentes de departamentos e encarregado de loja, diretamente envolvidos nas ações dos produtos com marcas próprias. A idade média dos respondentes é de 34 anos e todos possuem treinamento na área do varejo supermercadista. A média de tempo de serviço na rede é de 7 anos e meio e o de tempo de gerenciamento é de 3 anos e meio, enquanto o tempo de serviço no setor supermercadista é superior a dezesseis anos.

Seis gerentes dos entrevistados possuem experiência em mais de uma rede supermercadista o que pode auxiliar no gerenciamento das marcas.

Nome	ID	TSR	TG	TSS	NR	NMP	GI	TR
<b>Josué</b> Rosa	28	2,6	2,6	12	4	80*	3	S
José <b>Marques</b> da Penha	40	4	1	16	3	ni	2	S
<b>Eliseu</b> Robson da Silva	46	4	4	25	6	20	3 in	S
<b>Ricardo</b> Alberto da Rocha	29	14	2,6	14	1	30	2	S
<b>Jorge</b> Ricardo C. Vos	27	5	2	5	1	50	2	S
<b>Reginaldo</b> Luiz Sutil	24	9	2	9	1	30	2	S
<b>João Carlos</b> P. da Silva	43	16	15	29	2	20	2	S
<b>Idelmar</b> Souza de Moraes	30	5	4 m	16	2	50	2	S
<b>Marlene</b> Ap. Domingues	39	3	1	23	2	20	2	S
<b>Média</b>	34	7	3,4	16,6				
<b>Mediana</b>	30	5	2	16				

Quadro 19 – Demografia Condor

Fonte: Dados da pesquisa

ID – Idade; GI – Grau de Instrução; TR – Treinamento em varejo; TSR – Tempo de serviço na rede; TG – Tempo no cargo atual; TSS – Tempo de serviço em supermercado; NR – Número de redes que trabalhou; ni – não informado; NMP – Número de produtos com marcas próprias. \* Total das marcas totais da rede.

A grande maioria dos respondentes acredita na fidelização por parte dos produtos com marcas próprias, assim como os que acham que o mais importante na utilização destes produtos também seja a fidelização na relação com a participação de mercado ou com o faturamento.

A gerência das marcas próprias é creditada ao gerente de produto, que é o responsável pela seleção dos fornecedores e escolha dos produtos e categorias. Não existem informações por parte dos gerentes sobre um departamento exclusivo para marcas próprias e sim sobre a gerência de produto, que é vista como departamento das marcas próprias. O gerente de produto informou que o setor não é exclusivo para as marcas próprias e ainda que as atividades fazem parte das demais exercidas pela gerência.

A orientação para o desenvolvimento das ações de promoção é um dos fatores que explica a resposta de que existem diferenças no gerenciamento das marcas próprias e das marcas do fabricante, esta diferença no gerenciamento se dá pelo volume de produtos que possuem as marcas da Rede Condor.

Os produtos com a marca Condor tiveram a indicação, por parte dos gerentes, de qualidade igual aos produtos com a marca do fabricante. Alguns dos quais são dos mesmos fornecedores.

Para a escolha dos fornecedores, o gerente de produto, utiliza a pesquisas sobre produtos, volume de vendas da categoria e também a utilização de fornecedores regionais. Esses critérios não são os mesmos que os gerentes acreditam que sejam preponderantes na escolha dos fornecedores. Itens como estrutura do fornecedor, parceria, custo e qualidade foram os mais ressaltados na entrevista.

Seleção de fornecedores	Controle de qualidade	Seleção de categorias
Pelo critério de outras redes, pesquisa, regionalidade	Laudo técnico e por amostragem	Venda e volume
Negociação com empresa de renome e qualidade	Sim, pelo fabricante	Qualidade e negociação
Estrutura do fornecedor, qualidade e preço	Sim, pela indústria	Crescimento da categoria
Custo de produção, Qualidade	Existe, mas não Conhece	Maior giro e cesta básica
Custo e qualidade	Sim, não conhece	Volume da categoria e rentabilidade
Qualidade e custo	Sim, não conhece	Qualidade
Preço, qualidade, parceria com fornecedor, pesquisa	Sim, não conhece	Oportunidade e necessidade
Parceria com a empresa, Qualidade	Sim, pela indústria	Mais vendido
Qualidade	Sim, não conhece	Produtos com giro

Quadro 20 – Critérios de Seleção Condor  
Fonte: Dados da pesquisa

Sobre o controle de qualidade os gestores não têm o conhecimento das práticas exigidas pela Rede Condor, que tem como critério para fornecimento dos produtos, a apresentação de laudo técnico comprovando a qualidade do produto. Os gestores da rede acreditam que o controle de qualidade é feito somente pela indústria. Para a seleção de categorias e produtos, a rede tem como principais critérios o volume de vendas dos produtos, enquanto os gestores citam a qualidade e a negociação como fatores de escolha.

Sobre a política de preços das marcas próprias, a Rede Condor possui preços entre 5% e 10% abaixo do preço das marcas do fabricante, segundo a maioria dos respondentes. Mesmo com preços abaixo ao dos produtos do fabricante, as margens proporcionadas pelos produtos de marca própria são

indicadas como iguais ou maiores que os demais produtos. Já o volume de vendas é no mínimo igual ao esperado e alguns itens apresentaram volume superior ao esperado. Mesmo com esta condição as marcas próprias ainda possuem volume de vendas mais baixo que as marcas do fabricante, conforme apresentado pelos gerentes. Diante do número de itens no *mix* das marcas próprias esta informação poderá ser diferente para cada produto e categoria.

Ações de promoção	Espaço exclusivo ou diferenciado
Encarte, ponto extra e premiação (futuro)	Início de gôndola
Campanha de preço, espaço na gôndola e tablôide	Diferenciado
Encartes, ofertas, mídia	Ponto extra e melhor espaço
Encarte, degustação, aula de culinária	Área nobre, ponta de gôndola e ilha
Folheto, lâmina exclusiva e ofertas internas	Área nobre
Encarte, cartazes e melhor espaço	Melhor lugar
Encarte e divulgação interna	Área nobre
Lâmina exclusiva, inserção em encarte, degustação	Melhor posicionamento
Encarte, ofertas internas e pontos extras	Área nobre

Quadro 21 – Promoção Condor

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às ações de promoção existem algumas que são diferenciadas e realizadas pelas lojas, como por exemplo, aula de culinária utilizando a farinha como principal produto e ainda um encarte exclusivo para os produtos da marca própria. Existe a previsão de ações com a premiação das lojas que tenham aumento das vendas das marcas próprias. São também priorizados maiores espaços e espaços nobres para os produtos com a marca Condor.

Todos os entrevistados afirmaram que existe um espaço exclusivo ou diferenciado para as marcas próprias, mas este espaço é indicado como maior em relação aos demais produtos por apenas 1/3 dos respondentes, enquanto os demais gerentes destinam espaço equivalente às marcas dos fabricantes.

As áreas nobres nas gôndolas, displays e ainda os produtos nas pontas de gôndola proporcionam o destaque dos produtos na área de vendas. Mas as ações utilizadas para promoção das marcas próprias não possuem padronização, são passadas instruções em relação à disponibilização de espaço e preços, mas o posicionamento dos produtos e pontos extras dependem de

cada loja, inclusive os displays são os mesmos que os utilizados por outros produtos e sem indicação de produto ou marca da Rede Condor.

Não existe treinamento sobre marca própria ou informações sobre os produtos com a marca da Rede, trata-se o produto da marca própria como um produto igual aos demais na gôndola por parte dos funcionários ou ainda, os produtos do fabricante possuem promotores para posicionamento e reposição dos produtos, o que não ocorre com os com a marca Condor.

As perspectivas para as marcas próprias, sob o ponto de vista dos gerentes em sua totalidade, é que ocorra o aumento no volume de vendas, do faturamento e aumento no número de itens; já em relação ao preço a estabilidade é o que se espera por quase todos os gerentes e, sobre a qualidade devido ao número de itens, as opiniões são divididas em aumento da qualidade e na estabilidade 45%.

O maior espaço na gôndola também é expectativa da maioria dos respondentes, que também acreditam que a utilização das ações para as marcas próprias pode melhorar. A seguir no Quadro 22 a análise do composto varejista de marketing dos supermercados Condor.

	<b>Componentes</b>	<b>Ações</b>	<b>Mudança na gestão</b>	<b>Mudança no <i>mix</i></b>
<b>Produto</b>	Características, benefícios, opções, marcas, serviços agregados, extensão	Escolha de fornecedores, marcas, variedade de modelos, tamanhos e serviços agregados	Escolha de fornecedores e controle de qualidade, apresentação de laudo, definição de categoria e produtos.	55 itens exclusivos, controle de qualidade paralelo ao da indústria,
<b>Ponto</b>	Localização, área de influência, filiais, horário de funcionamento	Definição do ponto em função da população, número ideal de filiais	Não houve mudança	Não houve mudança
<b>Preço</b>	Descontos, crédito, política de cobrança, margens	Definição de política de preços, e de público-alvo (posicionamento de preço)	Posicionado entre 5% e 10% abaixo dos produtos do fabricante, produtos com margem igual ou maior	Posicionamento de produtos como segundo ou terceiro na gôndola
<b>Promoção</b>	Propaganda, publicidade, promoções, relações públicas, marketing direto	Divulgação da loja (rede), adequação da mídia – jornal, revistas, rádio, televisão, telemarketing	Ações independentes (por loja), sem padronização para divulgação	Encarte exclusivo, ilhas, área nobre, aula de culinária, reposição de produtos
<b>Pessoal</b>	Perfil, atendimento, treinamento, informações, venda pessoal	Adequação do perfil da equipe, nível de atendimento e público-alvo	Informações isoladas aos gerentes das lojas	Atendimento e venda pessoal
<b>Apresentação (loja)</b>	Layout, atmosfera (clima, sinalização	Adequação e apresentação da loja, conceito de loja	Gerenciamento de espaços	Planograma e posicionamento na gôndola

Quadro 22 - Análise do composto varejista de Marketing dos supermercados Condor.

### 4.1.3 Rede Kusma

O fundador da rede, Estanislau Kusma nasceu na Colônia Matos em São José dos Pinhais, mas logo veio para Curitiba. Já na cidade Estanislau trabalhou na guarda municipal e logo se dedicou ao varejo.

Em 1955, Estanislau e Catarina Kusma iniciaram um pequeno comercio, no bairro do Capão Raso. Um pequeno atacado vendendo apenas secos e molhados. Com o passar do tempo, o filho mais velho do casal, Daniel Kusma, entrou no negócio e algumas mudanças foram necessárias. O comercio passou de atacado a um pequeno armazém, e em 1977 o pequeno armazém virou um Supermercado. Os Supermercados Kusma já contavam com mais filhos do casal em sua administração e uma rede de lojas começou a se caracterizar com a inauguração de novas filiais. Em 1981, a loja na BR 116 foi aberta com muito sucesso. Com os lucros de já duas lojas, a rede foi estendendo e mais nove lojas foram inauguradas. Nos seguintes bairros e cidades: Xaxim, Cristo Rei, Colombo, São José, Pinhais, São Braz, Sitio Cercado, Fazendinha, Campina Grande do Sul e Campo largo.

Com o passar dos tempos algumas lojas foram fechadas e outras mudaram de endereço. Hoje a Rede Kusma possui duas lojas na cidade de Curitiba, nos bairros do Capão Raso e Fazendinha, e seis na Região Metropolitana, nos municípios de Campina Grande do Sul, São José dos Pinhais, Colombo, Pinhais e Campo Largo.

Fonte: Kusma

Nome	Cargo	Data
<b>Marlos</b> Kusma	Gerente Comercial	23/05
<b>Marcelo</b> Pinto de Melo	Gerente	28/05
<b>Ivo</b> César Henrique	Gerente	24/05
<b>Valdecir</b> A. Gasparotti	Gerente	30/05
<b>Luiz</b> Ferreira Fagundes	Gerente	01/06
<b>Osmar</b> Aparecido Moreira	Gerente	05/06
<b>Luiz Carlos</b> Popena	Gerente	05/06
<b>Valcir</b> de Abreu	Sub-Gerente	06/06
<b>Valmir</b> José Estevão	Gerente	07/06

Quadro 23 – Entrevistados Kusma  
Fonte: Dados da pesquisa

Para o estudo da rede Kusma foram entrevistados sete gerentes de loja, um subgerente e o gerente comercial, neto do fundador da rede Kusma. As entrevistas foram feitas nas oito lojas da rede entre os dias 23 de maio e 07 de junho de 2007.

A rede Kusma possui apenas duas lojas na cidade de Curitiba, no bairro do Fazendinha e Capão Raso, que foi a primeira loja da rede e que é mantida principalmente pela história das lojas. As outras seis lojas estão na região metropolitana de Curitiba.

Nome	NI	NC	EST	AV	CL	TM	NF
<b>Marlos</b> Kusma	10	56	50	200	ni	ni	400*
<b>Marcelo</b> Pinto de Melo	6	4	50	200	1000	25	21
<b>Ivo</b> César Henrique	9	10	80	790	300	ni	50
<b>Valdecir</b> Ap. Gasparotti	7	8	80	1100	ni	ni	48
<b>Luiz</b> Ferreira Fagundes	8	7	120	800	1200	14	40
<b>Osmar</b> Aparecido Moreira	6	7	30	950	2500	ni	41
<b>Luiz Carlos</b> Popena	7	6	25	700	ni	ni	38
<b>Valcir</b> de Abreu	8	9	300	1200	1500	ni	48
<b>Valmir</b> José Estevão	4,5	6	40	700	ni	ni	41

Quadro 24 – Estrutura Kusma

Fonte: Dados da pesquisa

NI – Número de itens – em mil unidades; NC – Número de check-out (caixas); EST – Estacionamento; AV – Área de vendas (m<sup>2</sup>); CL – Clientes dia (média); TM – Ticket médio (R\$); NF – Número de funcionários, \*Números de funcionários da rede; ni – não informado.

Não existe padronização das lojas, os imóveis utilizados têm entre 200m<sup>2</sup> e 1100 m<sup>2</sup>, os itens estão entre 4500 e 9000 itens, o que, segundo Parente (2000, p. 41), classifica as lojas como supermercados compactos e convencionais.

Não existe informação padrão sobre a perspectiva de crescimento em número de lojas para os gerentes, enquanto parte espera a melhoria na estrutura das lojas, outros esperam o aumento no número das lojas.

A média de tempo de serviço dos gerentes na Rede Kusma é de quase 15 anos e todos possuem treinamento na área do varejo supermercadista. O tempo de gerenciamento é superior a 10 anos em média, e o tempo no setor supermercadista é de 19 anos na média. A idade média dos gestores é de 35 anos e a rede tem hoje em seu quadro aproximadamente 400 funcionários.

Nome	ID	TSR	TG	TSS	NR	GI	TR	NMP
<b>Marlos</b> Kusma	26	6	3	6	1	3	S	6
<b>Marcelo</b> Pinto de Melo	25	11	4 m	11	1	2	S	3
<b>Ivo</b> César Henrique	29	12	3	17	2	2	S	3
<b>Valdecir</b> Ap. Gasparotti	48	22	21	29	2	1	S	1
<b>Luiz</b> Ferreira Fagundes	33	15	10	20	2	3 in	S	3
<b>Osmar</b> Aparecido Moreira	30	9	2	9	1	2	S	3
<b>Luiz Carlos</b> Popenda	46	24	24	32	2	1 in	S	2
<b>Valcir</b> de Abreu	35	6	6	20	4	2	S	4
<b>Valmir</b> José Estevão	46	25	24	26	2	2	S	4
<b>Média</b>	35,3	14,4	10,4	19				
<b>Mediana</b>	33	12	6	20				

Quadro 25 – Demografia Kusma

Fonte: Dados da pesquisa

ID – Idade; GI – Grau de Instrução; TR – Treinamento em varejo; TSR – Tempo de serviço na rede; TG – Tempo de gerenciamento no cargo atual; TSS – Tempo de serviço em supermercado; NR – Número de redes que trabalhou, NMP – Número de produtos com marcas próprias.

A rede tem no *mix* das marcas próprias, produtos como a massa caseira, café, alho, panetone, chocotone e o pão, totalizando 6 produtos com a marca da Rede Kusma.

Não existe uniformidade na utilização dos produtos com marcas próprias tanto que não foram encontrados todos os produtos com marcas próprias nas lojas da rede. As respostas não contemplaram todos os produtos com a marca da rede e em alguns casos os gerentes não tinham a exatidão sobre a quantidade de produtos do *mix*.

Mesmo acreditando que as marcas próprias fidelizam os clientes, nem todos os gerentes acham que esta seja a principal razão para a utilização dos produtos com a marca da rede. A fidelização é a principal para 67% dos respondentes, enquanto para os demais, a participação de mercado com 22% e o faturamento com 11%, completam as indicações.

Os produtos com marcas próprias não possuem um gerente responsável bem como um departamento que trate exclusivamente dos produtos com a marca da Rede. O gerenciamento é feito pelo gerente de compras da rede, a escolha de produtos e categoria é definida pela equipe de compras que é responsável pelo abastecimento das lojas. A solicitação dos produtos é efetuada pelas lojas e quando

não são solicitados os produtos com marca própria também não é incentivado o seu uso.

Aproximadamente 2/3 dos entrevistados informaram que não existe diferença em gerenciar a loja com os produtos de marca própria ou uma loja sem esses produtos, isso pode ocorrer devido ao pequeno número de produtos contidos no *mix* ou ainda por não haver definido os procedimentos em relação aos produtos Kusma.

A qualidade atribuída aos produtos da marca Kusma desfruta de um conceito de igualdade com os produtos com marca do fabricante, ressaltado pela totalidade dos respondentes. Esta condição pode ser explicada também pela seleção dos fornecedores onde o quesito parceria é ressaltado e, principalmente pela preocupação com o fornecimento do produto com qualidade.

Seleção de fornecedores	Controle de Qualidade	Seleção de categorias
Melhor parceria – confiança	Pelo fabricante	Oportunidade
Preço e qualidade	Sim, não conhece	Sem padrão
Relacionamento, confiança, condições de pagamento	Pelo consumidor	Aceitação pelo Mercado
Estrutura do fornecedor, Parceria	Não	Não tem informação
Atendimento e relacionamento, frequência e solidez	Pela indústria	Alto giro
Atender ao volume	Não	Preço e oferta pelo Fornecedor
Empresa confiável, instalações (estrutura)	Não sabe	Facilidade ou oferta do fabricante
Proposta do fornecedor	Não sabe	Não tem padrão
Oferta do fornecedor	Não	Maior giro

Quadro 26 – Critérios de Seleção Kusma  
Fonte: Dados da pesquisa

Sobre o controle de qualidade não existe informação da política ou mesmo sobre as ações tomadas pela empresa para a manutenção do padrão ou ainda a resolução de eventuais problemas. Um destes problemas foi citado pelos gerentes, sobre a reclamação dos clientes em relação a massa caseira, o problema estava na embalagem do produto que alterou o sabor e cheiro. O fabricante recebeu a reclamação e substituiu o material.

Uma indicação do cuidado com a qualidade é constatada quando segundo o gerente de loja Luiz Popena “a empresa não pode ser de fundo de quintal”.

Para a seleção das categorias não existe um padrão e sim o que existe é a oferta do fornecedor como principal razão da escolha.

O preço praticado pela rede posiciona o produto como o segundo ou terceiro na categoria e a qualidade do produto não permite diferenças significativas no preço. Os produtos com marcas próprias possuem margens iguais ou inferiores as margens proporcionadas pelos produtos do fabricante, o volume das vendas foi acima do esperado para pouco mais da metade dos respondentes. Para os demais 44%, se não apresentaram o esperado, as marcas tiveram volume inferior ao que se esperava.

Na média de vendas dos produtos com a marca Kusma mais de 50% dos respondentes afirmaram que estes produtos tiveram suas vendas iguais ou superiores, em relação aos produtos do fabricante.

Ações de promoção	Espaço exclusivo ou Diferenciado
Encarte	Ponto extra
Encarte, preço	Destaque na loja
Encarte, desconto por item e por loja, bonificação	Não, por ocasião
Encarte, faixa e divulgação na loja	Não
Encarte	Não
Encarte	Não
Encarte, destaque e ponto extra.	Meio da gôndola
Ponta de gôndola, cartazes e ponto extra.	Maior espaço e área nobre
Preço	Não

Quadro 27 – Promoção Kusma  
Fonte: Dados da pesquisa

A principal ação de promoção desenvolvida pela rede Kusma é o encarte, nos quais sempre estão presentes os produtos com marca própria, as demais ações que foram citadas são desenvolvidas pelas lojas sem um padrão estabelecido ou indicação da direção. Pode-se encontrar diferentes ações nas lojas, inclusive preços diferenciados para os produtos, mas são ações dirigidas pelos gerentes de cada loja.

Espaços diferenciados também são encontrados para as marcas próprias nas gôndolas em cada uma das lojas, estes espaços são indicados como maiores para mais de 55% dos gerentes, 34% afirmam que são iguais aos destinados aos produtos dos fabricantes e somente 11% com espaço menor que dos produtos com marca de fábrica.

Foram encontrados pontos extras em diversas lojas, mas em relação ao espaço disponibilizado sempre aparece como segundo ou terceiro produto. A loja de Pinhais dedica um espaço maior e melhor para a marca Kusma, destacando-se neste quesito, para mais de 55% o espaço é o mesmo das demais marcas.

Como não existe treinamento ou mesmo informações sobre os produtos com a marca da rede para os funcionários, as ações são determinadas pelos gerentes das lojas, mas não existe uniformidade na comunicação em relação ao preço, qualidade ou mesmo posicionamento do produto nas gôndolas.

Mesmo nestas condições os gerentes em sua totalidade acreditam no aumento do volume de vendas e no número de itens dos produtos com a marca da rede Kusma, proporcionando um aumento no faturamento e com a estabilidade do preço destes produtos. A qualidade também foi ressaltada com perspectiva de aumento no padrão.

O espaço nas gôndolas por consequência também recebeu indicação de aumento.

Somente um dos gerentes considerou satisfatória a utilização das marcas próprias na loja, os demais acreditam que pode haver melhoria na utilização dos produtos com a marca Kusma. A seguir no Quadro 28 a análise do composto de marketing dos supermercados Kusma.

	<b>Componentes</b>	<b>Ações</b>	<b>Mudança na gestão</b>	<b>Mudança no <i>mix</i></b>
<b>Produto</b>	Características, benefícios, opções, marcas, serviços agregados, extensão	Escolha de fornecedores, marcas, variedade de modelos, tamanhos e serviços agregados	Escolha de fornecedores com histórico de relacionamento com a rede e confiabilidade	Introdução de 6 itens no <i>mix</i>
<b>Ponto</b>	Localização, área de influência, filiais, horário de funcionamento	Definição do ponto em função da população, número ideal de filiais	Não houve mudança	Não houve mudança
<b>Preço</b>	Descontos, crédito, política de cobrança, margens	Definição de política de preços, e de público-alvo (posicionamento de preço)	Posicionado entre 5% e 10% abaixo dos produtos do fabricante, vendas acima do esperado	Posicionamento de produtos como segundo ou terceiro na gôndola
<b>Promoção</b>	Propaganda, publicidade, promoções, relações públicas, marketing direto	Divulgação da loja (rede), adequação da mídia – jornal, revistas, rádio, televisão, telemarketing	Disponibilização de espaços exclusivos e diferenciados, ações independentes	Bonificação, faixas, desconto por item, inserção nos encartes
<b>Pessoal</b>	Perfil, atendimento, treinamento, informações, venda pessoal	Adequação do perfil da equipe, nível de atendimento e público-alvo	Sem alterações	Não existem informações ou treinamento sobre marcas próprias
<b>Apresentação (loja)</b>	Layout, atmosfera (clima, sinalização)	Adequação e apresentação da loja, conceito de loja	Gerenciamento de espaços	Disponibilização de espaço diferenciado

Quadro 28 – Análise do composto varejista de Marketing da Rede Kusma.  
 Fonte: Morgado (1997) – Las Casas (2004) – Desenvolvido pelo autor

## 4.2 PERFIL GERAL

No Quadro 29, as redes participantes com seus respectivos colaboradores, e cargo.

Rede	Nome	Cargo
Boni	<b>Eder</b> Stedile Perboni	Gerente Administrativo
Boni	<b>Jair</b> Perboni	Proprietário
Boni	<b>Sergio</b> Luiz A. dos Santos	Gerente
Boni	<b>Max</b> Alves Xavier	Gerente de Compras
Boni	José <b>Paulo</b> Laurindo	Gerente
Boni	<b>Enio</b> Perboni	Proprietário
Boni	<b>Jucemar</b> José Clemente	Gerente e Compras
Boni	<b>Almir</b> José Susin	Proprietário
Condor	<b>Josué</b> Rosa	Gerente de Produtos
Condor	José <b>Marques</b> da Penha	Gerente de Depto.
Condor	<b>Eliseu</b> Robson da Silva	Gerente
Condor	<b>Ricardo</b> Alberto da Rocha	Gerente Departamento
Condor	<b>Jorge</b> Ricardo Castro Wos	Encarregado
Condor	<b>Reginaldo</b> Luiz Sutil	Gerente Departamento
Condor	<b>João Carlos</b> P. da Silva	Gerente
Condor	<b>Idelmar</b> Souza de Moraes	Gerente Departamento
Condor	<b>Marlene</b> Ap. Domingues	Gerente Departamento
Kusma	<b>Marlos</b> Kusma	Gerente Comercial
Kusma	<b>Marcelo</b> Pinto de Melo	Gerente
Kusma	<b>Ivo</b> César Henrique	Gerente
Kusma	<b>Valdecir</b> Ap. Gasparotti	Gerente
Kusma	<b>Luiz</b> Ferreira Fagundes	Gerente
Kusma	<b>Osmar</b> Aparecido Moreira	Gerente
Kusma	<b>Luiz Carlos</b> Popena	Gerente
Kusma	<b>Valcir</b> de Abreu	Sub-Gerente
Kusma	<b>Valmir</b> José Estevão	Gerente

Quadro 29 – Entrevistas Geral  
Fonte: Dados da pesquisa

A seguir serão analisados os itens comuns as redes participantes do estudo, referentes a todos os aspectos vistos anteriormente sobre as lojas, gerentes e as

marcas próprias. As Informações fazem parte das percepções dos gerentes e com a base na experiência adquirida dos anos trabalhados no varejo.

Rede	ID	TSR	TG	TSS	NR	GI	TR
Boni	23	4	4	4	1	3	S
Boni	51	22	22	22	1	2	N
Boni	41	11	11	17	2	2	S
Boni	28	17	3	17	1	1	S
Boni	46	1,3	1,3	4	2	2	S
Boni	43	13	13	18	2	2	S
Boni	31	13	6	13	1	2	S
Boni	32	8	8	8	1	1	S
Condor	28	2,6	2,6	12	4	3	S
Condor	40	4	1	16	3	2	S
Condor	46	4	4	25	6	3 in	S
Condor	29	14	2,6	14	1	2	S
Condor	27	5	2	5	1	2	S
Condor	24	9	2	9	1	2	S
Condor	43	16	15	29	2	2	S
Condor	30	5	4 m	16	2	2	S
Condor	39	3	1	23	2	2	S
Kusma	26	6	3	6	1	3	S
Kusma	25	11	4 m	11	1	2	S
Kusma	29	12	3	17	2	2	S
Kusma	48	22	21	29	2	1	S
Kusma	33	15	10	20	2	3 in	S
Kusma	30	9	2	9	1	2	S
Kusma	46	24	24	32	2	1 in	S
Kusma	35	6	6	20	4	2	S
Kusma	46	25	24	26	2	2	S
	35,4	10,8	7,4	16,2			
	32,5	10	3,5	16,5			

Quadro 30 – Demografia Geral  
Fonte: Dados da pesquisa

D – Idade; GI – Grau de Instrução; TR – Treinamento em varejo; TSR – Tempo de serviço na rede; TG – Tempo no cargo atual  
TSS – Tempo de serviço em supermercado; NR – Número de redes que trabalhou.

Rede	Idade	Tempo de Serviço na Rede	Tempo de gerenciamento	Tempo de serviço no setor no setor supermercadista
Boni	36,9	11,2	8,5	8,6
Condor	34	7	3,4	16,6
Kusma	35,3	14,4	10,4	19
Geral	35,4	10,8	7,4	16,2

Quadro 31 – Idade média e tempo de serviço na rede.

A idade média dos respondentes é de 35,3 anos, com maior concentração na faixa entre 25 e 30 anos (Gráfico 1). São 10,8 anos de tempo médio de serviço na rede o que permite inferir que tenham o conhecimento sobre o histórico e a política em relação as marcas próprias.

O tempo médio de gerenciamento na rede é de 7,4 anos, enquanto o tempo médio de serviço no setor supermercadista é superior a 16 anos, com mais de 50% dos entrevistados com experiência em mais de uma rede varejista. A grande experiência dos gerentes é a principal ferramenta para o gerenciamento das marcas próprias, para a escolha do produto e da categoria, assim como dos fornecedores.

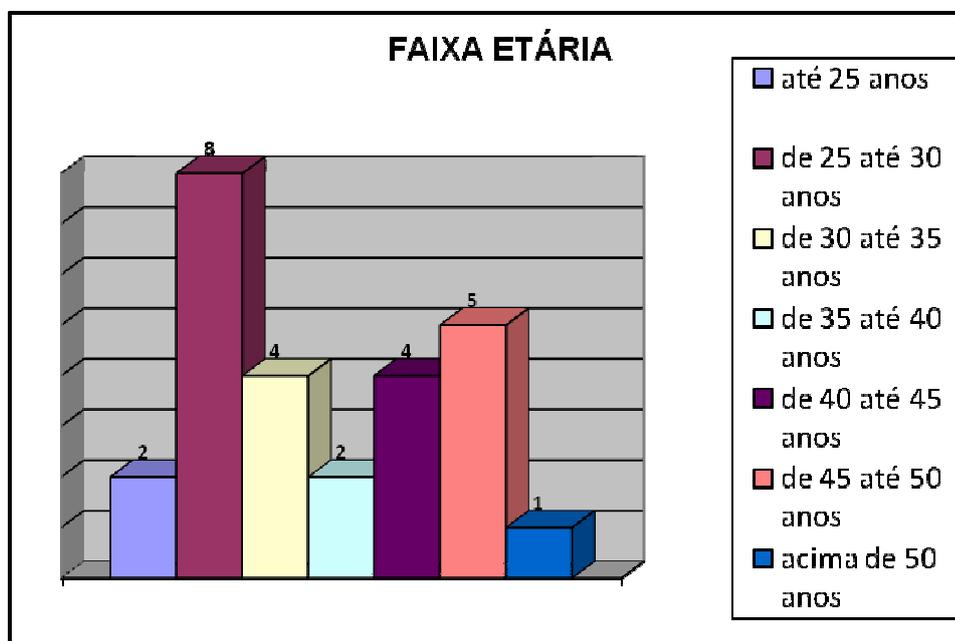


Gráfico 1 – Idade média dos respondentes

#### 4.2.1 A Perspectiva para os próximos anos no número de lojas

A Rede Condor está em processo de expansão no número de lojas e ampliação das existentes, esta informação é amplamente divulgada pelos gerentes, neste ano foi ampliada a loja do São Braz e, a loja do Xaxim será transferida para uma área maior no mesmo bairro. Na Rede Boni a ampliação da loja de Campina Grande do Sul está no início, com aumento substancial na área do estacionamento. Para a Rede Kusma a manutenção das lojas é o objetivo principal como também aumentar a rentabilidade das lojas existentes.

A perspectiva de expansão indicada por mais de 60% dos respondentes pode ter diferentes aspectos como, por exemplo, o potencial de consumo e a estabilidade econômica e no caso específico das organizações analisadas, identificar a política de expansão ou não, ver Gráfico 2.

	Boni		Condor		Kusma		Total	
Expansão	3	12%	9	35%	4	15%	16	62%
Manutenção	5	19%	0	0	5	19%	10	38%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 32 – Perspectivas das lojas

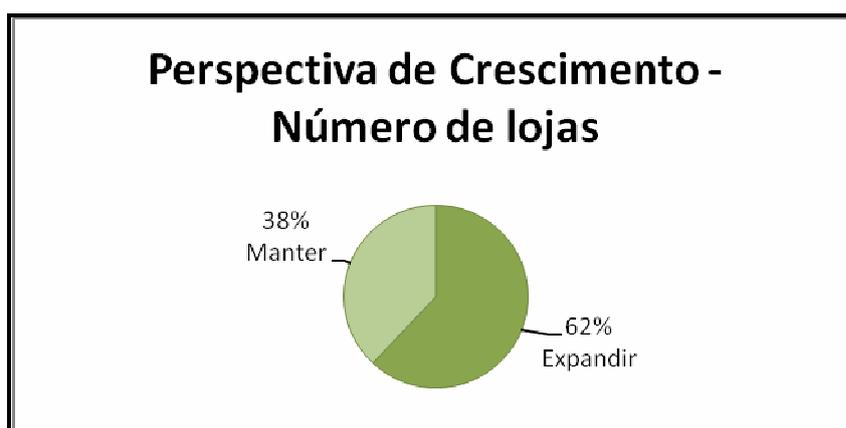


Gráfico 2 – Perspectiva de crescimento – número de lojas

#### 4.2.2 Fidelização das marcas próprias

As marcas próprias foram citadas por quase todos os respondentes como produtos que fidelizam os clientes à rede da qual possuem a marca. Apenas um respondente foi contrário aos demais. A experiência no gerenciamento de produtos com a marca da rede é um dos fatores que confirmam a fidelização.

	Boni		Condor		Kusma		Total	
Sim	8	31%	8	31%	9	35%	25	96%
Não	0	0%	1	4%	0	0%	1	4%
	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 33 – Fidelização das marcas próprias

#### 4.2.3 Faturamento, participação de mercado ou fidelização, a importância na utilização das marcas próprias

	Boni		Condor		Kusma		Geral	
Fidelização	8	31%	8	31%	6	23%	22	85%
Participação	0	0%	1	4%	2	8%	3	12%
Faturamento	0	0%	0	0%	1	4%	1	4%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 34 – Importância na utilização das marcas próprias

A fidelização é o fator de maior importância na utilização das marcas próprias para mais de 85% dos entrevistados, ficando a participação de mercado como segunda na indicação e por último, o faturamento com o menor número de respondentes. Questão que confirma a fidelização como fator preponderante para a introdução dos produtos com a marca da rede.

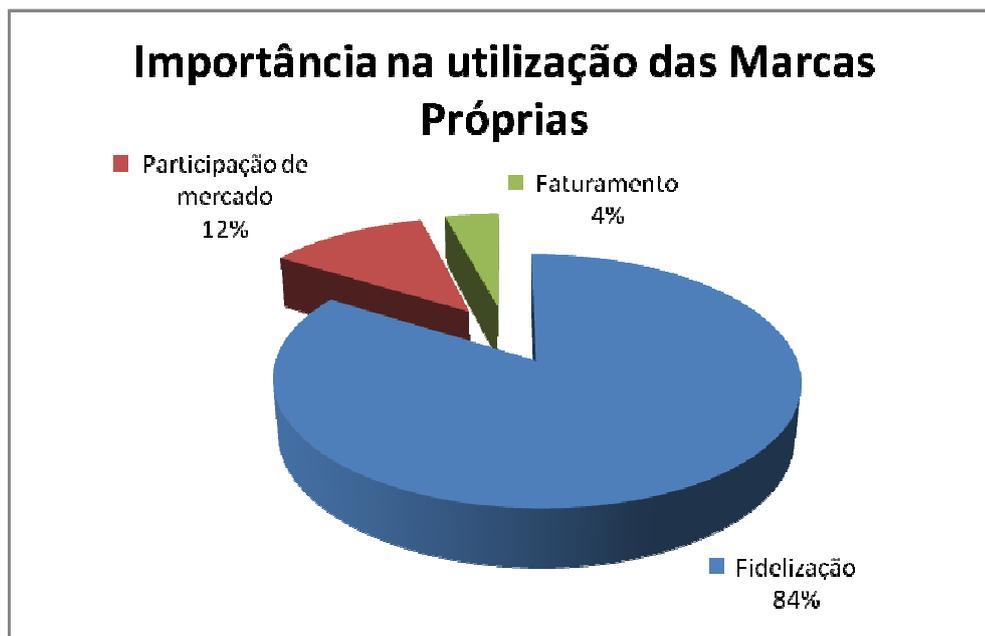


Gráfico 3 – Importância na utilização das marcas próprias

#### 4.2.4 Gerente responsável pelas marcas próprias

	Boni		Condor		Kusma		Total	
Sim	0	0%	7	27%	1	4%	8	31%
Não	8	31%	2	8%	8	31%	18	69%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 35 – Gerente responsável pelas marcas próprias

Neste caso existe uma única rede que tem a figura do gerente responsável pelas marcas próprias definida, a Rede Condor tem o gerente de produto como referência para os produtos de marca própria. As demais redes utilizam-se dos gerentes de compra para a aquisição dos produtos para a rede.

#### 4.2.5 Departamento ou setor exclusivo pelo gerenciamento das marcas

## próprias

As ações de gerenciamento não são exclusivas de uma área ou departamento das redes, confirmando que a gestão é feita pelos gerentes e ainda as aquisições das marcas fica por conta dos proprietários ou gerentes de compra.

	Boni		Condor		Kusma		Total	
Sim	0	0%	2	8%	0	0%	2	8%
Não	8	31%	7	27%	9	35%	24	92%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 36 - Ações de gerenciamento

### 4.2.6 As atividades de gerenciamento diferem das lojas com as marcas próprias das lojas sem marcas próprias

	Boni		Condor		Kusma		Total	
Sim	1	4%	7	27%	3	12%	11	42%
Não	7	27%	2	8%	6	23%	15	58%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 37 – Diferença no gerenciamento das lojas com marcas próprias

A diferença do gerenciamento das lojas com marcas próprias é citada principalmente pelos pesquisados da Rede Condor, esta diferença tem como principal motivo o número de itens no *mix*, que nas demais redes correspondem a aproximadamente 5% do total de itens da Rede Condor.

### 4.2.7 Sobre a qualidade dos produtos, as marcas próprias são, em relação às

## marcas de fabricantes

	Boni		Condor		Kusma		Total	
Iguais	7	27%	9	35%	9	35%	25	96%
Superior	1	4%	0	0%	0	0%	1	4%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 38 – Qualidade dos produtos, em relação às marcas de fabricantes

Os respondentes acreditam que os produtos com a marca da rede possuem qualidade igual aos produtos do fabricante. A escolha dos fornecedores que já possuem um histórico de relacionamento e de fornecimento de produtos é o principal motivo para a resposta.

### 4.2.8 Seleção de Fornecedores de marcas próprias

Seleção de fornecedores BONI	Seleção de fornecedores CONDOR	Seleção de fornecedores KUSMA
Qualidade e preço	Pelo critério de outras redes, pesquisa, regionalidade	Melhor parceria – confiança
Qualidade e preço	Negociação com empresa de renome e qualidade	Preço e qualidade
Parceria e condições de Demanda	Estrutura do fornecedor, qualidade e preço	Relacionamento, confiança, condições de pagamento
Qualidade e oferta do Fabricante	Custo de produção, Qualidade	Estrutura do fornecedor, Parceria
Pelo custo (ativo)	Custo e qualidade	Atendimento e relacionamento, freqüência e solidez
Qualidade	Qualidade e custo	Atender ao volume
Qualidade, relacionamento, entrega, condição de pagamento	Preço, qualidade, parceria Com o fornecedor, pesquisa	Empresa confiável, instalações (estrutura)
Confiança (ruptura), Qualidade	Parceria com a empresa, Qualidade	Proposta do fornecedor
	Qualidade	Oferta do fornecedor

Quadro 39 – Seleção de Fornecedores Geral

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro 39, pode-se observar que existem vários critérios de escolha que foram indicados pelos gerentes e que nem sempre são os critérios exigidos pelos responsáveis pela seleção dos fornecedores, conforme apresentado na análise

individual da rede. Esta análise ressalta a importância da comunicação efetiva sobre as marcas próprias, em especial sobre a escolha dos fornecedores para que os públicos, funcionários e consumidores saibam dos critérios adotados para a escolha dos fornecedores.

#### 4.2.9 Controle de qualidade

Controle de qualidade BONI	Controle de qualidade CONDOR	Controle de Qualidade KUSMA
Cancela o fornecedor	Laudo técnico e por amostragem	Pelo fabricante
Responsabilidade do Fornecedor	Sim, pelo fabricante	Sim, não conhece
Controle da indústria	Sim, pela indústria	Pelo consumidor
Do fabricante	Existe, mas não Conhece	Não
Pelo cliente	Sim, não conhece	Pela indústria
Indústria, análise Documentos	Sim, não conhece	Não
Responsabilidade da Indústria	Sim, não conhece	Não sabe
Não tem	Sim, pela indústria	Não sabe
Não informado	Sim, não conhece	Não

Quadro 40 – Controle de Qualidade Geral  
Fonte: Dados da pesquisa

O controle de qualidade é outro aspecto que é pouco explorado pelas redes para a comunicação de suas marcas, inclusive aos colaboradores, que acreditam existir o controle de qualidade, mas que muitas vezes não sabem como é feito e qual a responsabilidade da rede ou ainda do fornecedor, Quadro 40. A informação sobre o controle de qualidade deverá ser utilizada para aumentar a confiança nos produtos com a marca do varejista e por consequência o aumento do consumo destes produtos, assim como a credibilidade em relação à marca da organização e a sua preocupação em relação à qualidade.

#### 4.2.10 Seleção de categorias

Seleção de categorias BONI	Seleção de categorias CONDOR	Seleção de categorias KUSMA
Facilidade de fornecedor	Venda e volume	Oportunidade
Volume de vendas	Qualidade e negociação	Sem padrão
Cesta básica – aleatório	Crescimento da categoria	Aceitação pelo Mercado
Cesta básica – giro	Maior giro e cesta básica	Não tem informação
Cesta básica	Crescimento da categoria e rentabilidade	Alto giro
Por vendas	Qualidade	Preço e oferta pelo Fornecedor
Sem critério	Oportunidade e Necessidade	Facilidade ou oferecimento pelo fabricante
Proposta do fornecedor	Mais vendidos	Não tem padrão
Não informado	Produtos com giro	Maior giro

Quadro 41 – Seleção de Categorias Geral  
Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a seleção das categorias e de produtos também reside a diferença entre os critérios exigidos ou utilizados pela rede e os que são indicados pelos gerentes. Os produtos e categorias de maior giro e que em algumas situações foram indicados como produtos da cesta básica, são os preferidos pelas redes.

Outro item informado é a facilidade e relacionamento com o fornecedor, citado principalmente pela preocupação constante com a possível ruptura. A escolha da categoria e produto é fator de grande importância para a concentração dos esforços e por consequência maior conhecimento para uma possível extensão.

#### 4.2.11 Na relação de preço entre as marcas próprias e as marcas líderes, as marcas próprias possuem preço

Preço	Boni		Condor		Kusma		Total	
5% a 10% menor	7	27%	6	23%	7	27%	20	77%
10% a 20% menor	0	0%	2	8%	1	4%	3	12%
Igual ou superior	1	4%	1	4%	1	4%	3	12%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 42 – Relação de preço entre as marcas próprias e as marcas líderes

A preocupação com a qualidade do produto não permite diferenças significativas nos preços dos produtos com marcas próprias, diante disso o posicionamento destes produtos com a marca da rede está como o segundo ou terceiro produto na relação preço nas gôndolas.

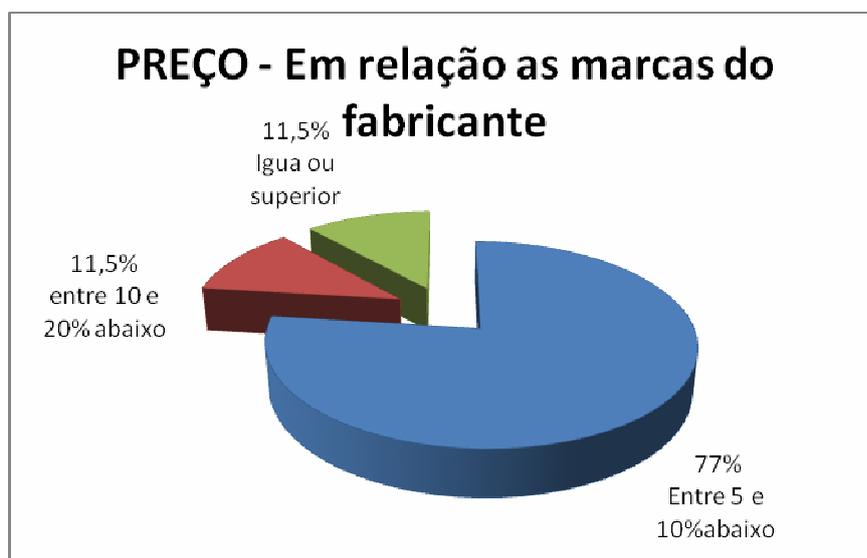


Gráfico 4 – Preço – em relação às marcas do fabricante

#### 4.2.12 As maiores margens referem-se aos produtos com marcas próprias

	Boni		Condor		Kusma		Total	
Igual	5	19%	6	23%	4	15%	15	58%
Maiores	3	12%	3	12%	5	19%	11	42%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 43 – Maiores margens referem-se aos produtos com marcas próprias

As margens proporcionadas pelos produtos com marcas próprias apresentam no mínimo margens iguais as margens dos fabricantes, e em alguns casos com margens superiores, o que faz com que rentabilidade na utilização das marcas da rede seja consequência da relação com o volume.

#### 4.2.13 O volume de vendas das marcas próprias

Volume	Boni		Condor		Kusma		Total	
Acima do esperado	7	27%	2	8%	5	19%	14	54%
Conforme o esperado	1	4%	6	23%	1	4%	8	31%
Abaixo do esperado	0	0%	1	4%	3	12%	4	15%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 44 – Volume de vendas das marcas próprias

A Rede Boni tem a maior representatividade em relação ao volume de vendas citado como acima do esperado, diante da inclusão dos produtos com marcas próprias. O Kusma também aparece com volume maior que o esperado em destaque, mas também com o maior percentual citado para as vendas abaixo do esperado, situação que exige o estudo dos itens individualmente e por lojas para que se identifique os produtos e ações para o aumento das vendas.



Gráfico 5 – Volume de vendas das marcas próprias

#### 4.2.14 O volume de vendas em relação aos produtos com marca dos fabricantes

Volume MP x Fabricante	Boni		Condor		Kusma		Total	
Alto volume	7	27%	2	8%	3	12%	12	46%
Volume igual	1	4%	2	8%	2	8%	5	19%
Mais baixo	0	0%	5	19%	4	15%	9	35%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 45 – Volume de vendas em relação aos produtos com marca dos fabricantes

A Rede Boni é a que possui o maior volume de vendas em relação aos produtos do fabricante e esta informação é reforçada pelos gestores que informaram que no item arroz, por exemplo, teve triplicado o seu volume de vendas. No Condor mais uma vez é citado como baixo volume, que deve ter a análise por itens, pois fazem parte mais de 55 itens de mercearia e o baixo volume pode ser em relação à categoria a qual pertence o produto.

Para o Kusma o volume de vendas igual ou superior é responsável por aproximadamente 60% das indicações.



Gráfico 6 – Volume de vendas das marcas próprias, em relação às marcas do fabricante

#### 4.2.15 Ações de promoção

Ações de promoção BONI	Ações de promoção Condor	Ações de promoção Kusma
Encarte, som	Encarte, ponto extra e premiação (futuro)	Encarte
Encartes	Campanha de preço, espaço na gôndola e tablóide	Encarte, preço
Encartes	Encartes, ofertas, mídia	Encarte, desconto por item e por loja, bonificação
Iguais as da marca do fabricante	Encarte, degustação, aula de culinária	Encarte, faixa e divulgação na loja
Iguais as da marca do fabricante	Folheto, lâmina exclusiva e ofertas internas	Encarte
degustação e encarte	Encarte, cartazes e melhor espaço	Encarte
encarte, preço e brindes (presente ao cliente)	Encarte e divulgação interna	Encarte, destaque e ponto extra
Encarte	Lâmina exclusiva, inserção em encarte, degustação	Ponta de gôndola, cartazes e ponto extra
	Encarte, ofertas internas e pontos extras	Preço

Quadro 46 – Ações de promoção Geral  
Fonte: Dados da pesquisa

As ações de promoção são determinadas pelos gerentes das lojas na sua maioria, e poucas são as ações diferenciadas entre as redes. Isoladamente foram encontradas ações como a lâmina exclusiva com produtos de marcas próprias, feita pela Rede Condor e a aula de culinária que teve uma única indicação em uma das lojas, para promover a farinha de trigo.

Pode-se notar que as ações são basicamente as mesmas utilizadas para os demais produtos do *mix*, sem a diferenciação aos produtos com a marca da rede.

#### 4.2.16 Espaço exclusivo ou diferenciado

Espaço exclusivo ou diferenciado BONI	Espaço exclusivo ou diferenciado Condor	Espaço exclusivo ou Diferenciado Kusma
Melhor localização	Início de gôndola	Ponto extra
Melhor localização	Diferenciado	Destaque na loja
Ponta de gôndola, primeiro produto na gôndola,	Ponto extra e melhor espaço	Não, somente por ocasião
Mesmo espaço	Área nobre, ponta de gôndola e ilha	Não
Mesmo espaço	Área nobre	Não
Posicionamento	Melhor lugar	Não
Diferenciado	Área nobre	Meio da gôndola
Ponta de gôndola	Melhor posicionamento	Maior espaço e área nobre
	Área nobre	Não

Quadro 47 – Espaços exclusivos Geral  
Fonte: Dados da pesquisa

Mais da metade dos respondentes da Rede Kusma afirmou não destinar espaços exclusivos ou diferenciados para os produtos com a marca da rede, diferente das informações dos demais gerentes das outras redes participantes do estudo e que utilizam o espaço na gôndola como principal ação para as marcas próprias.

#### 4.2.17 O espaço utilizado pelas marcas próprias na gôndola é relativamente

Espaço na Gôndola	Boni		Condor		Kusma		Total	
Maior	5	19%	3	12%	5	19%	13	50%
Igual	3	12%	6	23%	3	12%	12	46%
Menor	0	0%	0	0%	1	4%	1	4%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 48 – Espaço utilizado pelas marcas próprias

Não existem diferenças substanciais em relação ao espaço utilizado na gôndola para as três redes. O maior espaço dedicado aos produtos com marca

própria demonstra a importância destes produtos no *mix*, seja pela fidelização como também pelo volume de vendas.



Gráfico 7 – Espaço nas gôndolas, em relação ao fabricante

#### 4.2.18 Existe um espaço exclusivo ou diferenciado para as marcas próprias nas gôndolas

A destinação de espaço exclusivo ou diferenciado é amplamente citado pelas redes, diferença maior ocorre na Rede Kusma, com mais de 50% dos respondentes não utilizando o espaço exclusivo. Na rede Condor a totalidade dos gerentes utiliza um espaço exclusivo ou diferenciado. Para a rede Boni a indicação também é favorável na utilização destes espaços.

Espaço Exclusivo	Boni		Condor		Kusma		Total	
Sim	6	23%	9	35%	4	15%	19	73%
Igual	2	8%	0	0%	0	0%	2	8%
Não	0	0%	0	0%	5	19%	5	19%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 49 – Um espaço exclusivo ou diferenciado para as marcas próprias nas gôndolas

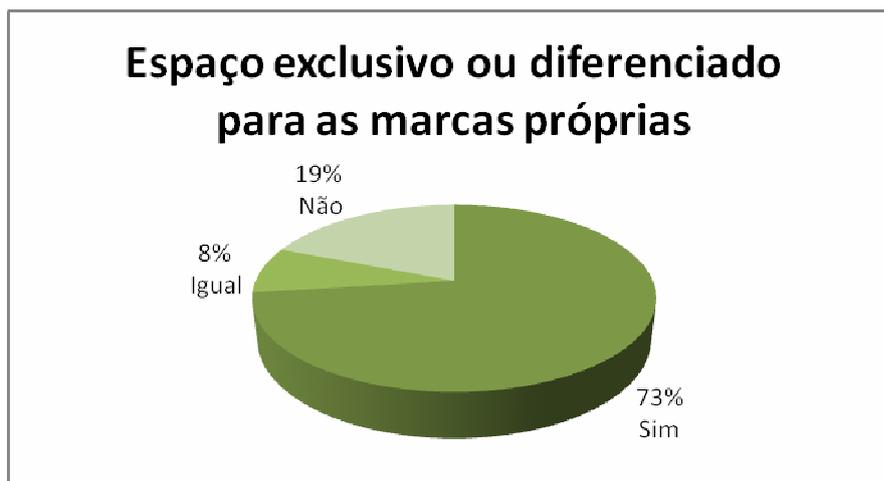


Gráfico 8 – Espaço exclusivo ou diferenciado para as marcas próprias

#### 4.2.19 Treinamento para a equipe sobre as marcas próprias

A não utilização de treinamento sobre a marca própria, seu posicionamento, fornecedores e formação de preço, é um dos fatores impeditivos para o aumento nas vendas ou mesmo para a criação da cultura e valorização do produto com a marca da rede. A importância na utilização da marca própria seja em relação a fidelização ou mesmo faturamento deve ser comum a todos os funcionários da empresa, assim como os números atingidos pela marca. Todos os pesquisados informaram não existir treinamento sobre as marcas próprias.

#### 4.2.20 O futuro para as marcas próprias na sua empresa

##### 4.2.20.1 Volume de vendas

A totalidade dos respondentes tem a expectativa de aumento no volume de vendas dos produtos com marcas próprias.

#### 4.2.20.2 Número de itens

Os 26 respondentes acreditam no aumento dos números de itens dos produtos com marca própria nas suas redes.

#### 4.2.20.3 Faturamento

Na rede Boni assim como na rede Condor os pesquisados esperam o aumento no faturamento dos produtos com marcas próprias, e na rede Kusma uma única indicação de estabilidade no faturamento com os demais gerentes acreditando no crescimento do faturamento.

Estes indicativos são importantes, pois ressaltam a importância da utilização dos produtos com marca própria para as redes e para o consumidor.

#### 4.2.20.4 Preço

Perspectiva – Preço	Boni		Condor		Kusma		Total	
Estável	7	27%	8	31%	8	31%	23	88%
Aumento	1	4%	0	0%	1	4%	2	8%
Redução	0	0%	1	4%	0	0%	1	4%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 50 – Perspectiva de Preço

No quesito preço a perspectiva de estabilidade é a percepção dos gerentes com base na política de preços atual de cada uma das redes e ainda a estabilidade econômica vigente no país.



Gráfico 9 – Futuro das marcas próprias - preço

#### 4.2.20.5 Qualidade

Qualidade	Boni		Condor		Kusma		Total	
Aumento	4	15%	5	19%	8	31%	17	65%
Estabilidade	4	15%	4	15%	1	4%	9	35%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 51 – Qualidade

A relação entre a qualidade e a fidelização é amplamente citada e motivo de preocupação por parte dos entrevistados, que esperam o aumento da qualidade dos produtos, os demais citaram que os produtos já possuem qualidade equivalente aos produtos do fabricante.

#### 4.2.20.6 Espaço na gôndola

Espaço	Boni		Condor		Kusma		Total	
Aumento	7	27%	7	27%	7	27%	21	81%
Estabilidade	1	4%	2	8%	2	8%	5	19%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 52 - Espaço na gôndola

O espaço destinado aos produtos com marca própria confirma as respostas sobre a expectativa dos gerentes para o aumento do número de itens, cabe observar que o gerenciamento de espaço será determinante para a confirmação desta expectativa.

#### 4.2.20.7 Utilização das marcas próprias nas lojas

Utilização das Marcas Próprias	Boni		Condor		Kusma		Total	
Satisfatória	2	8%	0	0%	1	4%	3	12%
Boa	0	0%	1	4%	0	0%	1	4%
Pode melhorar	6	23%	8	31%	8	31%	22	85%
Total	8	31%	9	35%	9	35%	26	100%

Quadro 53 – Utilização das marcas próprias nas lojas



Gráfico 10 – Utilização das marcas próprias

Neste item, a informação serve como comparativo entre as ações e as respostas dos gerentes, assim como para a análise do desempenho em relação ao programa da marca própria.

#### 4.2.20.8 Quadro de análise do composto de marketing

Nos Quadro 54 e 55, a análise do composto varejista de marketing, apresenta alguns pontos em comum como, por exemplo, a escolha dos fornecedores, priorizando a qualidade do produto. O número de itens do Boni e do Kusma com marcas próprias é reduzido em relação aos itens do Condor.

Já sobre o ponto, não houve alteração em nenhuma das lojas nas redes analisadas por consequência da introdução dos produtos com marcas próprias. Outra situação em comum foi sobre o posicionamento dos produtos em relação ao preço, que estão entre 5% a 10% a menos que os preços praticados nos produtos com a marca do fabricante, o que coloca os produtos com a marca própria como segundo ou terceiro produto em preço nas gôndolas . Este posicionamento tem por objetivo a percepção em relação à maior qualidade e também proporciona margens iguais e em alguns produtos margens maiores.

No Quadro 54, avaliação da gestão das lojas em relação ao *mix* de marketing varejista.

<b>Mix de Marketing Varejista</b>	<b>Boni</b>	<b>Condor</b>	<b>Kusma</b>	<b>Observações</b>
<b>Produto</b>	Escolha de fornecedores com padrão de qualidade (superior) e parceria para evitar ruptura.	Escolha de fornecedores e controle de qualidade, apresentação de laudo, definição de categoria e produtos.	Escolha de fornecedores com histórico de relacionamento com a rede e confiabilidade	Escolha de fornecedores quase totalmente especializado na fabricação de marcas próprias (Laaksonen), Exige estrutura própria de pesquisa, desenvolvimento e controle de qualidade (Souza e Nemer)
<b>Ponto</b>	Não houve mudança	Não houve mudança	Não houve mudança	Sem indicação
<b>Preço</b>	Posicionamento entre 5% a 10% abaixo dos produtos do fabricante	Posicionado entre 5% e 10% abaixo dos produtos do fabricante, produtos com margem igual ou maior	Posicionado entre 5% e 10% abaixo dos produtos do fabricante, vendas acima do esperado	Maior independência na fixação do preço final (Souza e Nemer),
<b>Promoção</b>	Sem padronização, ações isoladas para definição de espaços	Ações independentes (por loja), sem padronização para divulgação	Disponibilização de espaços exclusivos e diferenciados, ações independentes	Não tem as mesmas restrições de exposição, de promoção (Levy e Weitz)
<b>Pessoal</b>	Sem alterações	Informações isoladas aos gerentes das lojas	Sem alterações	Comprometimento dos funcionários com o programa de marcas próprias (Souza e Nemer).
<b>Perfil – apresentação (loja)</b>	Disponibilização de espaço diferenciado	Espaços maiores e áreas nobres	Disponibilização de espaço diferenciado	Não tem as mesmas restrições de exposição e de promoção (Levy e Weitz)

Quadro 54 – Análise do composto varejista de Marketing da Rede - Mudança na gestão das lojas

Fonte: Pesquisa do autor

O comparativo das redes sob a mudança no *mix* de marketing varejista é apresentado no Quadro 55.

<b>Mix de Marketing Varejista</b>	<b>Boni</b>	<b>Condor</b>	<b>Kusma</b>	<b>Observações</b>
<b>Produto</b>	5 itens introduzidos no <i>mix</i>	55 itens exclusivos, controle de qualidade paralelo ao da indústria,	6 itens introduzidos no mim	Produtos de grandes categorias (LAAKSONEN)
<b>Ponto</b>	Não houve mudança	Não houve mudança	Não houve mudança	Sem indicação
<b>Preço</b>	Posicionamento de produtos como segundo ou terceiro na gôndola	Posicionamento de produtos como segundo ou terceiro na gôndola	Posicionamento de produtos como segundo ou terceiro na gôndola	Política de preços realista (Souza e Nemer)
<b>Promoção</b>	Pontos extras, primeiro produto na gôndola, espaço maior, encartes, degustação (eventuais) e brindes.	Encarte exclusivo, ilhas, área nobre, aula de culinária, reposição de produtos	Bonificação, faixas, desconto por item, inserção nos encartes	Programa de comunicação de marketing criativo, visando “educar” o consumidor (Souza e Nemer)
<b>Pessoal</b>	Não existem informações ou treinamento sobre os produtos com marca própria	Ranking de vendas das marcas próprias por loja	Não existem informações ou treinamento sobre marcas próprias	Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marca própria (Souza e Nemer)
<b>Perfil – apresentação (loja)</b>	Primeiro produto na gôndola e área nobre	Utilização de pontos extras	Gerenciamento de espaços	Áreas de maior trânsito, próximas ou a caminho das portas, escadas e elevadores, situações que devem ser gerenciadas e utilizar os melhores espaços (Las Casas)

Quadro 55 – Análise do composto varejista de Marketing da Rede - Mudança no *mix* de marketing varejista

Fonte: Pesquisa do autor

No item promoção, existe também uma convergência que não é favorável, sobre a inexistência de padronização das redes para as ações de promoção, que são isoladas e diferenciadas, muitas vezes estruturadas conforme a experiência dos gerentes das lojas. Cabe ressaltar que em algumas lojas são desenvolvidas ações como aula de culinária com produtos com a marca própria, encartes exclusivos entre outras ações para promover os produtos e a marca da loja.

Sobre a fixação de preço e liberdade para a exposição dos produtos, fatores de muita importância e razões para a introdução dos produtos com marcas do varejista, não foram citados, o que aponta para a fidelização a principal razão na implantação das marcas próprias.

As ações de divulgação ao público interno sobre o programa das marcas próprias têm a sua importância para o comprometimento dos funcionários, segundo Souza e Nemer (1993), mas não existe treinamento sobre as ações ou sobre os produtos com a marca da loja nas três organizações analisadas. O mesmo ocorre sobre a falta de divulgação sobre os resultados obtidos com os produtos, a rede Condor é a única que disponibiliza e somente aos gerentes, os números das marcas próprias e o desempenho das suas lojas.

A independência para a utilização dos espaços é outro fator importante para a introdução dos produtos com a marca do varejista e este é mais um dos pontos em comum encontrado nas três redes, que disponibilizam os espaços de forma diferenciada e espaços maiores para os produtos com a marca da loja.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo sobre as marcas próprias permitiu a resposta aos objetivos propostos, baseados principalmente no *mix* de marketing do varejo das três redes participantes da pesquisa, e permitiu um maior entendimento das relações entre a introdução dos produtos com as marcas da rede e o seu gerenciamento.

Neste capítulo estão apresentadas as conclusões, limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

### 5.1 CONCLUSÕES DO ESTUDO

A escolha do assunto teve inicialmente o objetivo acadêmico, o que após a consulta aos participantes da pesquisa revelou grande apelo gerencial, diante do forte interesse nos resultados que foi demonstrado por parte dos respondentes. Interesse também demonstrado pelos colaboradores da APRAS (Associação Paranaense de Supermercados) que auxiliaram na escolha das redes e na aplicação do pré-teste.

Diante destes aspectos, acadêmicos e gerenciais, os objetivos propostos serão discutidos e apresentados com as respectivas conclusões, a seguir.

As razões para a introdução de produtos com marcas próprias foi o primeiro objetivo específico e apresentou convergência nas respostas com a fidelização como principal motivo para a utilização dos produtos com a marca do varejista, e para isso a qualidade é citada pelos gerentes como fator imprescindível para a conquista e manutenção dos clientes. Este posicionamento, de qualidade, segundo Davies (1998) se dá quando o nome é próprio da rede, e adotado como nome da marca, o que pode facilitar o posicionamento da marca própria como um produto de qualidade superior. No caso das organizações analisadas, as três redes utilizam o próprio nome para os produtos com a marca da loja.

Participação e faturamento também foram indicados como razões para a introdução dos produtos com a marca da rede, mas com menor participação.

Alguns itens da pesquisa devem ser ressaltados e refletem o segundo objetivo da pesquisa, principalmente sobre o pequeno número de produtos com marca própria, que nas redes Boni e Kusma não são representativos assim como na rede Condor, se forem considerados todos os itens do *mix*.

Na análise da proporção de produtos e do tempo de utilização das marcas próprias, a média é de menos de cinco anos da introdução dos produtos no *mix*, e independente do tempo de sua existência, as marcas próprias de duas redes, Boni e Kusma conforme a classificação de Laaksonen (Quadro 3) estão posicionadas na terceira geração, enquanto o Condor possui ações da terceira geração e em franca escalada na direção da quarta, o que pode ser constatado no quadro 56.

A política de preço é comum para as três redes, com preços entre 5% a 10% a menos que os preços praticados pelos produtos do fabricante, o que posiciona as marcas das redes na terceira geração das marcas próprias (LAAKSONEN, quadro 3). A preocupação na escolha de fornecedores com qualidade superior e a criação de imagem da marca da rede para os clientes também são reforçam a posição de evolução das marcas próprias.

Não existe, porém, uma comunicação integrada sobre as marcas da rede para nenhuma das redes analisadas, assim como obrigatoriedade no posicionamento ou direcionamento de ações que padronizem a disposição dos produtos nas gôndolas ou pontos extras. A rede Condor é a única das redes estudadas que possui orientação, mesmo que em baixa escala, para os produtos com marca própria, as demais dependem das ações dos gerentes de loja.

A escolha dos produtos que participarão do *mix* com marcas próprias são efetuadas pelos proprietários na rede Boni e pelos gerentes de compra na rede Kusma, no Condor é feita pelos gerentes das categorias. Não existem cotas mínimas exigidas para as lojas em nenhuma das redes, tanto para a compra como cotas de vendas mensais de produtos com a marca da rede.

Ainda, na análise do *mix* de marketing varejista para as marcas próprias foram apresentados os aspectos referentes aos fatores utilizados pelos varejistas para a satisfação das necessidades e também para influenciar as decisões de compra, conforme descrito por Levy e Weiss (2000), para cada uma das redes foi analisado o *mix*. Assim como o *mix* de marketing varejista, as características dos gerentes das lojas foram identificadas e contribuiram para a composição do perfil da rede.

<b>Geração das lojas</b>			
	<b>Boni</b>	<b>Condor</b>	<b>Kusma</b>
<b>Tipo de marca</b>	Marca própria (3)	Marca própria (3)	Marca própria (3)
<b>Estratégia</b>	Valor agregado (4)	Valor agregado (4)	Valor agregado (4)
<b>Objetivo</b>	Aumentar e manter a base de clientes Aprimorar as margens da categoria Melhorar a imagem e diferenciar-se (4)	Aumentar e manter a base de clientes Aprimorar as margens da categoria Melhorar a imagem e diferenciar-se (4)	Aumentar e manter a base de clientes Aprimorar as margens da categoria Melhorar a imagem e diferenciar-se (4)
<b>Produto</b>	Linhas de produto de primeira necessidade e grande volume de venda (2)	Grande número de produtos com pequeno volume (4) Linhas de produto de primeira necessidade e grande volume de venda (2)	Linhas de produto de primeira necessidade e grande volume de venda (2)
<b>Tecnologia</b>	Tecnologia próxima dos líderes de mercado (3)	Tecnologia próxima dos líderes de mercado (3)	Tecnologia próxima dos líderes de mercado (3)
<b>Qualidade/Imagem</b>	Marca secundária em relação às marcas dos fabricantes (2)	Marca secundária em relação às marcas dos fabricantes (2)	Marca secundária em relação às marcas dos fabricantes (2)
<b>Preço aproximado</b>	5% a 10% abaixo do preço do fabricante (3)	5% a 10% abaixo do preço do fabricante (3)	5% a 10% abaixo do preço do fabricante (3)
<b>Motivação dos Compradores para Compra</b>	Pesam tanto qualidade como preço, ou seja, custo-benefício (3)	Pesam tanto qualidade como preço, ou seja, custo-benefício (3)	Pesam tanto qualidade como preço, ou seja, custo-benefício (3)
<b>Fornecedor</b>	Nacional, em parte especializado na fabricação de rótulos próprios (2)	Nacional, em parte especializado na fabricação de rótulos próprios (2)	Nacional, em parte especializado na fabricação de rótulos próprios (2)
<b>Geração</b>	2→3	2→3→4	2→3

Quadro 56 – Geração das lojas

Fonte:Fernie e Pierrel - LAAKSONEN – HSM Management (07/Mar.Abr:1998)

Já sobre a diferença no gerenciamento das lojas com marcas próprias as indicações dos gerentes das redes apresentaram diferença que pode ser considerada pelo número de itens existentes no *mix*. Na Rede Condor a diferença no gerenciamento foi apontada como existente pela maioria dos gerentes, tal afirmação

se dá pelo número de itens com marcas próprias e pelo volume proporcionado pelas vendas. Na Rede Boni e Kusma não foram constatadas diferenças significativas no gerenciamento com os produtos com marcas próprias. Nos quadros 54 e 55 estão disponibilizadas as análises em relação às mudanças na gestão das lojas e mudança no *mix* de marketing varejista para os três supermercados o que auxilia na comparação entre as redes, assim como também sobre o impacto da introdução dos produtos com marcas próprias.

Pode-se considerar que o impacto da introdução dos produtos, no caso das redes analisadas, está diretamente ligado ao número de produtos no *mix*, assim como a sua intensidade, seja na orientação dos esforços de gestão como na análise dos resultados obtidos.

Diante dos vários aspectos analisados e apresentados neste estudo pode-se concluir que a introdução de itens com marcas próprias ocasionou diferenças no *mix* varejista de marketing em todas as lojas das redes. Essas diferenças foram mais contundentes na Rede Condor, devido ao número de itens e volume dos produtos comercializados, conforme descrito anteriormente, assim como o gerenciamento na rede que também foi afetado por essa introdução. Nas demais redes, Boni e Kusma a alteração no *mix* não ocasionou diferenças no gerenciamento das lojas, conforme ressaltado pelos gerentes.

No que se refere ao quarto objetivo sobre o futuro das marcas próprias, o volume de vendas, número de itens, faturamento, qualidade, espaço na gôndola, são os itens que os gerentes possuem perspectivas de aumento, enquanto o preço tem a perspectiva de estabilidade. A introdução gradual de itens e a perspectiva deste aumento poderão contribuir com gestão das marcas próprias visto que o posicionamento dos produtos nas redes é de produtos de qualidade e com o objetivo principal da fidelização dos clientes com a rede.

As atividades em relação aos produtos com marcas próprias, não alteraram as ações dos gerentes segundo os gerentes do Boni e Kusma devido ao pequeno número de itens, fator que foi o principal motivo da alteração segundo os gerentes do Condor devido ao grande número de itens no *mix*. Nos demais quesitos os produtos são tratados como os demais produtos dos fabricantes. As ações de promoção não diferem das demais como também não existe a análise dos resultados obtidos pelos produtos com a marca da loja.

O volume das vendas é o principal fator que indica o potencial dos produtos com a marca do varejista e este poderá ser o principal motivo para que no futuro exista o gerenciamento mais efetivo dos produtos com a marca própria.

Os resultados obtidos pelas organizações com os produtos com a marca do varejista ainda não foram suficientes para o desenvolvimento de setores específicos e responsáveis para a escolha, aquisição, comunicação, controle de qualidade entre outros. Os setores são imprescindíveis para o controle e para a gestão mais eficiente, que determinem além de melhores resultados financeiros, a fidelidade à rede e o fortalecimento da marca.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A utilização de amostras não probabilísticas não permite a generalização dos resultados, o que é um fator de limitação do estudo. Pode-se obter com as amostras estimativas sobre as características da população, mas não a avaliação precisa, conforme ressaltado por Malhotra (2001, p. 305).

A limitação na coleta de dados deve-se principalmente por questões do tempo e orçamento, para a análise da totalidade das lojas por rede ou ainda um número maior de redes, e por conseqüência número de lojas que seriam utilizadas no estudo.

A diferença no número de produtos e categorias como também a falta de informações precisas por parte dos respondentes, foi outro fator limitante para a obtenção de resultados mais próximos da realidade.

Apesar das limitações, o estudo permitiu a obtenção de informações importantes para as redes participantes e para as demais que tenham como objetivo a gestão mais eficiente das marcas próprias em sua organização ou ainda as que tenham interesse na introdução de produtos com a marca da loja. Para a academia o estudo resalta a importância dos produtos com a marca da rede e as estratégias na sua utilização, assim como as diferenças e pontos em comum entre a teoria e a prática para as redes. Pode-se inferir que cada uma das redes tem aspectos peculiares assim como cada uma das lojas, geralmente por características do seu

gerenciamento, não cabendo, portanto, a generalização dos resultados, como ressaltado anteriormente.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A aplicação do estudo em outras redes ou ainda em outras cidades é a sugestão para que se possa comparar com os resultados encontrados neste estudo. A replicação para demais setores ou ainda para produtos não-alimentícios pode contribuir para a gestão do *mix* de marketing varejista e permitir a utilização de estratégias utilizadas anteriormente e que tenham obtido sucesso na gestão.

O estudo da população do entorno das lojas e o comparativo com os resultados deste estudo, também são recomendados para que se possa confrontar ou ainda corroborar com as informações prestadas pelos gerentes.

Como última recomendação, um estudo experimental onde se realize a alteração intencional no *mix* de marketing varejista para a avaliação dos efeitos na introdução dos produtos com marca própria em organizações que utilizam essa estratégia, este é um dos desafios e intenção para o autor.

A busca por respostas aos objetivos propostos teve por resultado a geração de novos desejos de conhecer, o que implica no sentimento de que este foi só o começo.

## REFERÊNCIAS

- ACNIELSEN. **Marcas próprias**, 2001: 8º Estudo anual. São Paulo. 2002.
- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AMBLER, T.; STYLES, C. "Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions". **Journal of Products & Brand Management**, v. 6, n. 4, 1997, p. 222-234.
- BRITO, E. P. Z. et al. **Marcas próprias no Brasil**. Centro de Excelência em Varejo. São Paulo, Jul. 2004.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CZAPSKI, C. Gerenciamento por categoria: metodologia simplificada. **Revista SuperHiper Panorama 2007**. Análises e Estatísticas. p. 124-126, dez. 2006.
- DAVIES, G. Retail brands and the theft of identity. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 26, n. 4, p. 140-146, 1998.
- DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ETZEL, M. J.; WALKER B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FERNIE, J.; PIERREL, R. A. F. A ascensão das marcas próprias. **HSM Management**, São Paulo, p. 86-92, mar./abr. 1998.
- FERNIE, J.; PIERREL, R. A. F. Own branding in UK and French grocery markets. **Journal of Products & Brand Management**, v. 5, n. 3, p. 48-59, 1996.

FIELD, A. M. Store Brands Take Over. **The Journal of Commerce**, p. 18-22, fev. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIRALDI, J. M. E.; SCANDIUZZI, F. Private label implications for manufactures and retailers – a European and a Brazilian perspective, **REAd**, ed. 39, v. 10, n. 3, mai./jun. 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p.20-29, 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KAPFERER, J. N. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **Marcas à prova de prática**: aprendendo com os erros. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 367 p.

LEPSCH, S. L.; LIMA A. C. P. **Formatação do varejo auto-serviço**. In: ANGELO, C.F (coord.). **PROVAR - Varejo Modernização e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, p. 87-106, 1994.

LEVIN, J.; FOX. J. A. **Estatística para ciências humanas**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, M. A. C. **Abras mercado: a cesta básica em análise**. **Revista SuperHiper Panorama 2007**. Análises e Estatísticas. p. 104-116. Dez. 2006.

LORENZO; F. Marcas próprias geram 4,8% do faturamento dos supermercados. **Revista Exame**, jun. 2006

LUPOLI JR. J. G. **Gestão de marca: uma ferramenta estratégica para o varejo**. Provar. Disponível em: <<http://www.provar.com.br>>. Acesso em: 09 fev. 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MERLIN, FÁTIMA; Casais com filhos: pesquisa especial. **Revista SuperHiper Panorama 2007**. Análises e Estatísticas. p. 118-122, dez. 2006.

MORGADO, M. G. et al. **Varejo**: administração de empresas comerciais. São Paulo: Senac São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, V. Marca própria: o negócio dentro do negócio. **Revista Super Varejo**, São Paulo, n. 81, p. 106-108, maio 2007.

OMAR, O. E. Comparative product testing for own-label marketing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 22, n.2, p. 12-17, 1994.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, I. Marcas de supermercado. São Paulo, **RAE**, v. 41, n.1, p. 16-27, jan./mar. 2001.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing**: conceitos e estratégia. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

QUELCH, J. A.; HARDING, D. Brands versus private labels: fighting to win. **Harvard Business Review**, v. 74, Issue 1, p.99-109, Jan./Feb. 1996.

REVISTA SUPERVAREJO. São Paulo: APAS, ano VII, n. 81, maio/2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDT, N. F. **Normas para trabalhos**. Disponível em: <<http://www.pucpr.br>> Acesso em: 12 abr. 2007.

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

ROJO, F. J. G. Brasil: Infinitas oportunidades. **Revista SuperHiper Panorama 2007**. Análises e Estatísticas. p. 56-63, dez. 2006.

SANTOS, A. M. M. M. **Hiper e supermercados no Brasil**. BNDES. Gerência Setorial de Comércio e Serviços, dez.1998.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SENHORAS, E. M. O varejo supermercadista sob perspectiva. **REAd**, ed.33, v. 9, n. 3, maio/jun. 2003.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marca e distribuição**: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no Mercado global. São Paulo: Makron Books, 1993.

STEVENS, R. et al. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

SZASZ, A. H. Gerenciamento por categoria: conceito, processo e resultado. **Revista SuperHiper Panorama 2007**. Análises e Estatísticas. p. 118-122, dez. 2006.

TARZIJAN, J. "Strategic Effects of Private Labels and Horizontal Integration", **Int. Rev. of Retail**, v. 14, n. 3, 321-335, 2004.

TAVARES, M. C. **A força da marca**. São Paulo: Habra, 1998.

TAYLOR, D. **Alongando a marca**. São Paulo: Cultrix, 2005.

TERRA, E. A. S. **A classificação do varejo: um estudo sobre diferentes abordagens**. Provar. Disponível em: <<http://www.provar.com.br>>. Acesso em: 09 fev. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TOILLIER, A. L. **Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante**. Porto Alegre, 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes)>. Acesso em: 12 jul. 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZYMAN, S. **A propaganda que funciona**: como obter resultados com estratégias eficazes. Rio de Janeiro. Editora Campus: 2003.

## Sites

[www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)

[www.brasilalimentos.com.br](http://www.brasilalimentos.com.br)

[www.sm.com.br](http://www.sm.com.br)

[www.apras.org.br](http://www.apras.org.br)

[www.condor.com.br](http://www.condor.com.br)

[www.superkusma.com.br](http://www.superkusma.com.br)

[www.provar.com.br](http://www.provar.com.br)

[www.acnielsen.com.br](http://www.acnielsen.com.br)

[www.latinpanel.com.br](http://www.latinpanel.com.br)

[www.gazetamercantil.com.br](http://www.gazetamercantil.com.br)

[www.apas.com.br](http://www.apas.com.br)

[www.abep.org](http://www.abep.org)

**GLOSSÁRIO**

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

APAS – Associação Paulista de Supermercados

APRAS – Associação Paranaense de Supermercados

COMPRO – Comitê Abras de Marcas Próprias

PROVAR – Programa de Administração de Varejo

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – MAPAS – LOCALIZAÇÃO DAS LOJAS

### :: CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA ::

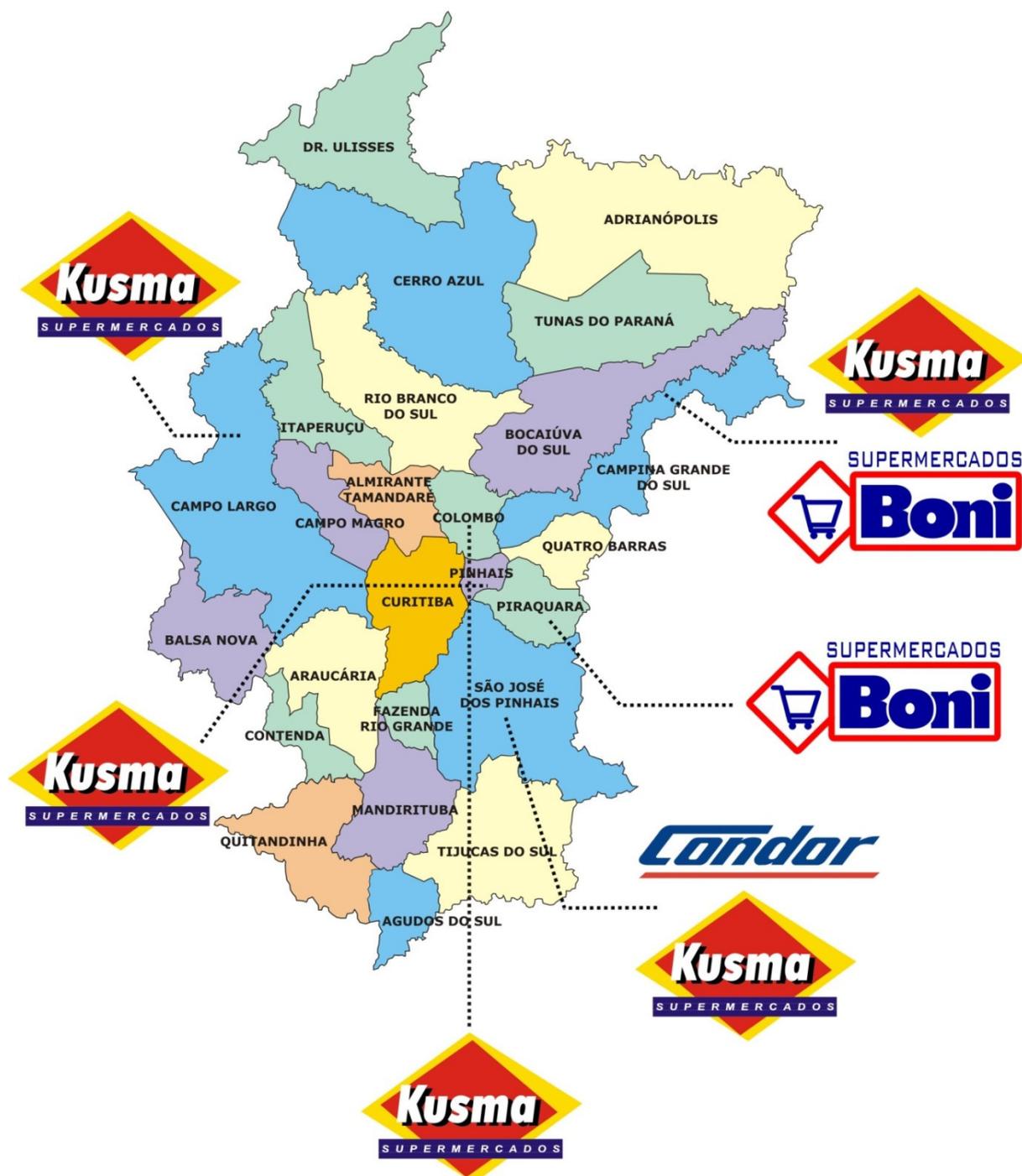


Figura 1 – Lojas na Região Metropolitana

## :: GRANDE CURITIBA (BAIRROS) ::

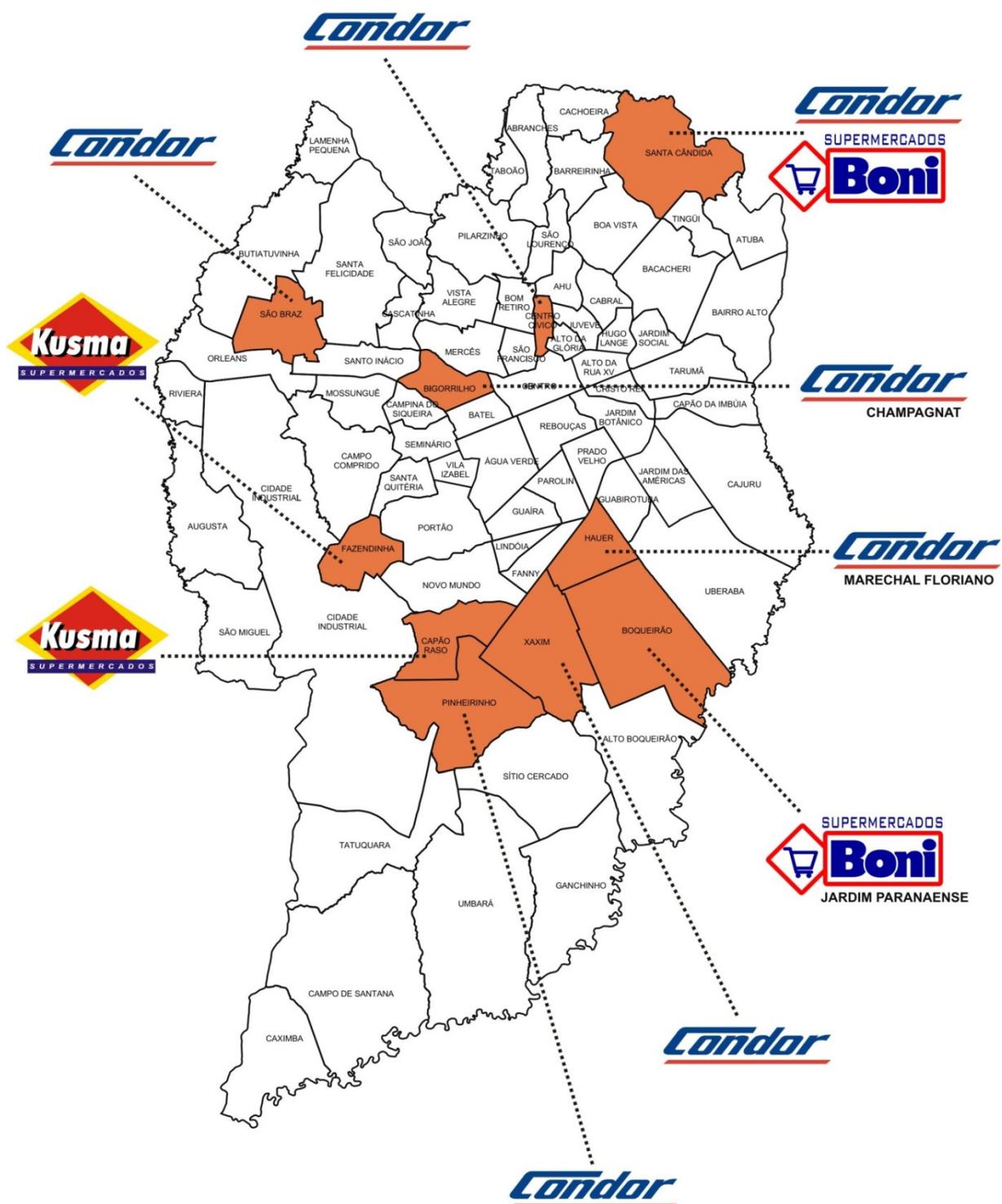


Figura 2 – Lojas na cidade de Curitiba

## APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de pesquisa qualitativa: **O EFEITO DAS MARCAS PRÓPRIAS NO MARKETING MIX VAREJISTA: UM ESTUDO MULTICASO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES DE VAREJO SUPERMERCADISTA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

**Pesquisador:** Carlos Frederico de Andrade (041)8426-1435 / andradecf@gmail.com

1ª Parte – Características da unidade de estudo - <b>Rede</b>
---

1 – Unidade de Estudo (UE) \_\_\_\_\_

2 – Entrevistado \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

3 – Endereço \_\_\_\_\_

(        ) Matriz                      (        ) Filial

4 – Fones \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

5 – Quantidade de lojas \_\_\_\_\_

Loja	Endereço	Fone	Gerente	Nº. de Funcionários
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Código do Grupo \_\_\_\_\_



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Roteiro de pesquisa qualitativa: **O EFEITO DAS MARCAS PRÓPRIAS NO MARKETING MIX VAREJISTA: UM ESTUDO MULTICASO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES DE VAREJO SUPERMERCADISTA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

**Pesquisador:** Carlos Frederico de Andrade (041)8426-1435 / andradecf@gmail.com

1ª Parte – Características da unidade de estudo - **Loja**

1 – Unidade de Estudo (UE) \_\_\_\_\_

2 – Loja \_\_\_\_\_

3 – Endereço \_\_\_\_\_  
( ) Matriz ( ) Filial

4 – Fones \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

5 – Número médio de itens \_\_\_\_\_

6 – Número de check-outs \_\_\_\_\_

7 – Possui estacionamento ( ) Sim, pra quantos carros \_\_\_\_\_ ( ) Não

8 – Quais das seções abaixo existem na loja

( ) Merceria	( ) FLV	( ) Carnes
( ) Frios	( ) Laticínios	( ) Peixaria
( ) Panificadora	( ) Bazar	( ) Têxteis
( ) Eletroportáteis	( ) Outros _____	

9 – Área de vendas em m<sup>2</sup> \_\_\_\_\_ (aprox.)

10 – Clientes \_\_\_\_\_ (média/dia)

11 – Número de funcionários na loja \_\_\_\_\_

12 – Qual a perspectiva para os próximos anos no número de lojas  
( ) expansão, quantas? \_\_\_\_\_ ( ) redução





29 – Existe o controle de qualidade das marcas próprias, caso positivo, qual?

---

---

---

---

---

30 – Como se dá a seleção e escolha das categorias e produtos com marcas próprias

---

---

---

---

### Preço e Volume

31 – Na a relação de preço entre as marcas próprias e as marcas líderes, as marcas próprias possuem preço?

(     ) Igual ou superior                      (     ) mais de 20% a menos  
(     ) entre 10% e 20% menor              (     ) entre 5% e 10% menor

32 - As maiores margens referem-se aos produtos com

(     ) marcas próprias              (     ) marcas do fabricante (     ) Iguais

33 – O volume de vendas das marcas próprias é

(     ) Acima do esperado              (     ) Esperado              (     ) Menor que o esperado

34 – O volume de vendas em relação aos produtos com marca dos fabricantes é:

(     ) Alto                                      (     ) Baixo                                      (     ) Médio

### Comunicação

35 - Existem ações de promoção utilizadas para as marcas próprias? Como são realizadas?

---

---

---

---

36 – O espaço utilizado pelas marcas próprias na gôndola é relativamente  
 ) Maior que as do fabricante       ) Menor       ) Igual

37- Existe um espaço exclusivo ou diferenciado para as marcas próprias nas gôndolas

) Sim, qual? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

38 – Existe treinamento para a equipe sobre as marcas próprias?

) Não

) Sim, qual e como? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

39 - Qual o futuro, que você imagina para as marcas próprias na sua empresa?

Volume de vendas	<input type="checkbox"/> ) Aumento	<input type="checkbox"/> ) Redução	<input type="checkbox"/> ) Estável
Faturamento	<input type="checkbox"/> ) Aumento	<input type="checkbox"/> ) Redução	<input type="checkbox"/> ) Estável
Número de itens	<input type="checkbox"/> ) Aumento	<input type="checkbox"/> ) Redução	<input type="checkbox"/> ) Estável
Preço	<input type="checkbox"/> ) Aumento	<input type="checkbox"/> ) Redução	<input type="checkbox"/> ) Estável
Qualidade	<input type="checkbox"/> ) Aumento	<input type="checkbox"/> ) Redução	<input type="checkbox"/> ) Estável
Espaço na gôndola	<input type="checkbox"/> ) Aumento	<input type="checkbox"/> ) Redução	<input type="checkbox"/> ) Estável

40 - Como você considera a utilização das marcas próprias em sua loja:

) Boa       ) Satisfatória       ) Pode melhorar

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_

Código do Grupo \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Curitiba, 01 de Maio de 2007

Ao - Razão Social  
A/C Sr. (a) Representante

Eu, Carlos Frederico de Andrade, aluno regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração – estou realizando a pesquisa para a dissertação que servirá como requisito parcial para obtenção do grau de mestre.

A pesquisa versa sobre as Marcas Próprias nas organizações do varejo supermercadista na cidade de Curitiba e Região Metropolitana. Para o desenvolvimento desta pesquisa quero contar com a sua colaboração e a participação da sua organização. Diante disto, solicito autorização para que sejam realizadas entrevistas pessoais, que serão previamente agendadas com os gerentes das lojas.

No aguardo de sua participação na pesquisa, agradeço antecipadamente.

Saudações Cordiais

Carlos Frederico de Andrade  
Mestrando / PPAD – PUC-PR.  
[andradecf@gmail.com](mailto:andradecf@gmail.com)

### Informações



Programa de Pós-Graduação em Administração - PPAD  
Mestrado em Administração – PUC-PR  
(041) 3271-1476  
[ppad.mestrado@pucpr.br](mailto:ppad.mestrado@pucpr.br)