

# POSICIONAMENTO DE MARCAS PARA O TOPO DA PIRÂMIDE SOCIAL

Francisco Antonio Serralvo<sup>1</sup>

Antonio Carlos Estender<sup>2</sup>

## Resumo

As marcas próprias têm sido lançadas com a finalidade de (i) atrair a baixa renda, (ii) permitir maiores margens e (iii) aumentar o poder de barganha do varejista com seus fornecedores. Diante do tradicional posicionamento *premium* do Pão de Açúcar, tem-se que o posicionamento para as classes C e D não seria adequado. Entretanto, os resultados desta pesquisa apontam para o posicionamento da marca Taeq em uma faixa “*sub-premium*”, pois esta ficou, em 80% dos casos, abaixo da mais cara disponível. O tempo de mercado da Taeq aponta para a presença das *private labels* para o topo da pirâmide social.

**Palavras-chave:** Posicionamento, Varejo, Marcas Próprias.

## Abstract

The private labels have been launched with the aim of (i) to attract low income, (ii) to allow higher margins and (iii) to increase the bargaining power of retailers with their suppliers. Given the traditional premium positioning of the “Pão de Açúcar”, is that the positioning for classes C and D would not be appropriate. However, the results of this research support the brand positioning Taeq in a full “sub-premium” because this was in 80% of cases, below the most expensive available. The time to market Taeq points to the presence of private labels to the top of the social pyramid.

**Key words:** Positioning, Retail, Private Labels.

## Introdução

O uso de marcas próprias tem se feito presente na realidade varejista brasileira, particularmente nos últimos anos, como instrumento de ação estratégica para a consolidação das organizações num mercado cada vez mais competitivo.

Dentre os objetivos que levam ao lançamento das marcas próprias pela organização varejista podem-se destacar, dentre outros, a fidelização de clientes pelo

---

<sup>1</sup> [serralvo@pucsp.br](mailto:serralvo@pucsp.br)

<sup>2</sup> [estender@uol.com.br](mailto:estender@uol.com.br), Mestre Gestão de Negócios - UniSantos

diferencial frente à concorrência; o aumento da rentabilidade; o aumento do poder de negociação junto aos fornecedores; a ampliação do leque de alternativas de marca para o consumidor; e o estabelecimento de uma política ganha-ganha com os fornecedores de marcas próprias incentivando a parceria no longo prazo (Abras, 2002a).

Segundo Parente (2000), com o crescimento do setor varejista e uma quantidade de lojas disputando os clientes, uma opção comum é a imitação e a tentativa de superar os concorrentes em muitas variáveis do mix varejista. Estas atitudes fazem com que estes concorrentes tornem-se bastante semelhantes.

Destaca, ainda, que todos estes aspectos tornaram a diferenciação um ponto fundamental para o ganho de clientes. Por isto, as empresas devem desenvolver o relacionamento no varejo procurando construir relações de longo prazo com clientes fieis, oferecendo produtos de alta qualidade e complementando com bons serviços, informações que facilitem o processo de compra e preços justos.

Entretanto, observa-se que, à medida que as marcas próprias passam a ser utilizadas com maior frequência, mostra-se necessário que se desenvolvam outros atributos relevantes e aspectos estratégicos, muitos dos quais, hoje, já são adotados por alguns supermercados brasileiros onde a marca própria é, até mesmo, sinônimo de qualidade e de sofisticação.

Souza e Nemer (1993) destacam que, historicamente, a evolução das marcas próprias também proporcionou ao consumidor produtos de qualidade e de sofisticação, distanciando-se do posicionamento de primeiro preço. Todavia, o preço foi o grande motivo original das vendas de marcas próprias, sendo, paulatinamente, substituído pela seleção de nomes, pelo posicionamento direcionado e pelo tratamento de embalagem e de comunicação, dentre outros. Em alguns casos, segundo os autores, o consumidor deixa de identificar a marca própria como de determinado supermercado e enxerga-a mesmo como uma marca do produto, destacando-se os atributos complementares ao invés do primeiro preço.

Isto significa, então, que as marcas próprias, ao contrário do que se chegou a cogitar no princípio de sua utilização, estão longe de se tornarem um conjunto homogêneo ou estarem focadas num único posicionamento, de modo que no setor

varejista brasileiro muitos ofertantes passaram a adotar uma estratégia de posicionamento de acordo com seu público-alvo.

Este trabalho analisa o posicionamento de preços em algumas categorias de alimentos. Foram levantados e analisados os preços de diversos produtos com a marca própria Taeq da Companhia Brasileira de Distribuição (CDB) do grupo Pão de Açúcar e comparados com os respectivos produtos de marcas de concorrentes.

### **Problema de Pesquisa e Objetivos**

Diante de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as empresas vêm buscando reestruturar suas ações por meio de estratégias que levam em conta uma maior interação empresa-mercado. As mudanças no ambiente empresarial produzem efeitos sobre o que está sendo vendido, sobre o que está sendo comprado e sobre como e em que condições competitivas é realizada a venda.

As marcas próprias, neste contexto, caracterizam-se por um importante instrumento de estratégia, sendo característica exclusiva dos produtos distribuídos pela organização ofertante, com o diferencial de que marcas próprias podem levar o nome da empresa ou utilizar marcas não associadas ao nome da organização. A escolha da metodologia para implementar o uso de marcas próprias tem que ser adequada à cultura da empresa, influenciando no processo de inovação.

Problema de pesquisa: Como se caracteriza, em termos de preços, o posicionamento das marcas próprias do varejo de consumo brasileiro para as classes A e B?

O objetivo geral foi o de identificar um posicionamento incomum para marcas próprias. Para tanto, os objetivos secundários foram: (i) mostrar o comportamento de uma importante rede varejista nacional no tocante a marcas próprias; (ii) identificar o posicionamento relativo de preço de uma marca própria; (iii) ilustrar um caso incomum de gestão de marcas: o uso da marca própria Taeq para a atração de consumidores de média e alta renda; e (iv) recomendar estudos futuros para o tema marcas próprias.

### **Gestão de Marcas Próprias**

As marcas próprias estão em crescimento no setor de varejo, especialmente no segmento supermercadista, e, em consequência, vem se desenvolvendo uma área, específica do marketing, que se ocupa com a gestão de marcas próprias.

A ação primordial dessa área nas empresas de varejo é fazer com que o esforço das empresas em melhorar seu posicionamento na mente do consumidor, agregando valor aos produtos oferecidos numa estratégia de fidelização, seja bem sucedido quando decidem se valer de marcas próprias.

De acordo com a definição utilizada por AC Nielsen, marca própria caracteriza-se por “[...] um produto distribuído exclusivamente pela organização que detém a marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada ao nome da organização” (AC NIELSEN, 2000 p. 72). De acordo com a definição citada no 8º Estudo Anual da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em 2002, “um produto de marca própria é aquele fabricado, beneficiado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detém o controle da marca”. Lepsh (1993 *apud* ÂNGELO; SILVEIRA 1993, p. 104), por sua vez, diz que “marcas próprias são entendidas como marcas de produtos desenvolvidos e vendidos com exclusividade por determinada organização varejista, com ou sem o nome da empresa”.

Sternquist (1998) assegura que a) a qualidade é o principal atributo para a boa aceitação do produto de marca própria, devendo ser, de preferência, o padrão de qualidade homogêneo para toda a linha; b) somente preço justo não garante a recompra do produto pelo consumidor; c) definir o posicionamento do produto e oferecer embalagens atrativas, criativas e práticas, além de garantir a presença dos produtos nas gôndolas, é outro meio de reforçar o processo decisório do cliente a favor das marcas próprias.

Kotler (2000), por seu turno, assevera que, quando decidem trabalhar com marcas próprias, além de selecionarem fornecedores de sua confiança, os varejistas podem adotar ou não o nome da sua empresa como marca. Adotando-o, eles estarão se beneficiando da credibilidade que o consumidor já deposita na rede, mas, por outro lado, precisam redobrar o cuidado com o controle de qualidade dos produtos, pois eventuais problemas

enfrentados pelos consumidores podem prejudicar a imagem da empresa. Caso a marca própria leve outro nome, é mais fácil que ocorra uma maior adaptação a cada uma das categorias de produto, podendo inclusive contar com mais de uma marca na mesma categoria, satisfazendo assim, públicos distintos.

A ABRAS (2004) observa que os maiores varejistas e atacadistas têm procurado desenvolver suas próprias marcas, contratando fabricantes para produzi-las, existindo também as cooperativas de consumo, as centrais de compra, os importadores e os exportadores e diferentes distribuidores de bens de consumo. A tendência das grandes redes, segundo a ABRAS (2004) é procurar equiparar os preços das marcas próprias com as grandes marcas dos fabricantes nacionais, principalmente se o produto em questão tiver sido desenvolvido por um fabricante com exclusividade para este distribuidor.

A preocupação cada vez maior das empresas com marcas próprias tem levado ao desenvolvimento e à consolidação do conceito de “gestão de marcas próprias”, exigindo profissionais especialistas que coordenem as múltiplas atividades associadas à decisão de se lançar marcas próprias.

Mais relevante ainda é que as marcas próprias deixaram de se fundamentar apenas em preços, mas incluem agora uma preocupação com qualidade e sofisticação. A partir da já mencionada iniciativa do grupo Pão de Açúcar, houve um aumento das cadeias varejistas e dos produtos inseridos no mercado com marcas próprias, de modo que, entre 2002 e 2003 observou-se um crescimento de 63% no número de itens de marcas próprias ofertados, magnitude esta que passou a 124% no período de 2006 a 2007, segundo a ABRAS (2004).

Atualmente, no grupo dos 20 maiores supermercadistas brasileiros, treze, ou 65% deles, trabalham com marcas próprias, contabilizando-se mais de uma centena de hiper e supermercados atuando no segmento, ao passo que em 1995 eram apenas 25.

Por meio de entrevistas em profundidade, envolvendo vinte varejistas e seis atacadistas, a ACNielsen (2004) levantou os motivos que levam essas empresas a trabalharem com marcas próprias. Obteve-se como resultado que aproximadamente metade delas tem como objetivo fidelizar os consumidores, destacando-se também a postura daquelas que querem acompanhar uma tendência de mercado, fortalecer a

imagem das organizações e criar diferenciais sobre a concorrência. Os varejistas ainda apontam como benefícios das marcas próprias, a lucratividade desses produtos e o maior poder de barganha em negociação com os fornecedores.

Pode-se concluir que a marca própria não pode ser vista apenas como uma opção de melhor preço em relação à marca líder, mas, sobretudo e ao mesmo tempo, como opção de imagem em relação às marcas secundárias.

Isto exige do profissional de gestão de marca que possua uma capacidade de compreensão do tema muito ampla, passando pelo pleno domínio dos *mixes* de marketing, pelo conhecimento da dimensão e dos impactos financeiros e de resultado da adoção das marcas próprias e, especialmente, que entenda de posicionamento e de seus efeitos para o sucesso do produto e da estratégia da organização com as marcas próprias.

Dados de uma pesquisa realizada pela LatinPanel/ACNilsen em janeiro de 2005, definiram o consumidor de marcas próprias como concentrado nas classes de renda A, B e C e residentes especialmente no Estado de São Paulo - onde se costuma comprar esses produtos com regularidade e onde se observa serem os consumidores mais fiéis aos canais de compra que os outros consumidores de regiões diferentes.

Ao lançar uma marca própria em determinado mercado – e a isto deve estar atento o profissional de “gestão de marcas próprias”-, o varejista deve estar ciente que assumirá responsabilidades e riscos que antes não eram pertinentes ao seu negócio. Quando é lançado um produto com sua marca, o varejista deixa de exercer apenas a função de canal que tem como principal atividade o serviço, o atendimento ao cliente, penetrando em um novo campo onde se é responsável pela produção, manuseio e transporte dos produtos, com a responsabilidade, inclusive civil e criminal, crescendo substancialmente.

Na gestão de marcas próprias, a relação da marca com as classes sociais é um aspecto de extrema importância, não obstante o apelo mercadológico fundamental e original ser uma oferta de menor preço com um nível de qualidade equivalente. A aposta no melhor ou primeiro preço seria racionalmente uma oferta atrativa para os consumidores com limitações de renda. Já a oferta de marca própria numa qualificação mais extensiva, com mais atributos a satisfazer, encontra maior apelo nas classes superiores de renda. (BRITO *et al.*, 2004)

É importante mencionar que mesmo entre os consumidores que compram produtos de marcas próprias de uma cadeia de varejo e não gostam, 66% continuam experimentando outros produtos da mesma cadeia, 21% continuam experimentando, mas de outra cadeia, e apenas 13% deixam de comprar (LATINPANEL/ACNILSEN, 2005)

A marca própria Pão de Açúcar é uma aposta nessa tendência mundial de consumo de produtos de qualidade e profundamente segmentado. Por exemplo, foram detectadas preferências por porções menores ou mesmo individuais, não só porque a cada ano é maior o número de pessoas vivendo sozinhas, como também pelo fato de os pacotes de 250 gramas permitirem o preparo em separado, atendendo a gostos distintos em uma mesma família, ao que o Grupo Pão de Açúcar decidiu atender esse segmento também com marcas próprias.

A empresa criou até um laboratório de controle de qualidade e uma equipe para qualificar fornecedores e elevar a qualidade dos produtos, alguns com formulações exclusivas. A marca própria Pão de Açúcar possui um alto grau de identificação com a marca registrada do varejista, pois seu posicionamento é diferenciado das outras marcas principalmente em relação ao preço, qualidade e imagem. A gama de produtos é bastante razoável no Pão de Açúcar e tende a aumentar rapidamente já que o mercado cresce mais de 15% ao ano.

Segundo informações disponibilizadas no site do Pão de Açúcar, a estratégia da companhia em se tratando de marcas próprias está baseada nos pilares de tecnologia, recursos humanos, estrutura de capital, estrutura multiformato, estratégias específicas de *merchandising* e crescimento seletivo da oferta.

Do ponto de vista da tecnologia, a empresa tem como uma de suas principais vantagens competitivas a constante atualização e aprimoramento de suas operações, utilizando-se com que existe de mais moderno em termos de tecnologia da informação, sistemas e distribuição.

Este fator vem possibilitando que, mesmo diante de um ambiente bastante competitivo como o do varejo brasileiro, a companhia, por meio de constantes ganhos de eficiência operacional, obtenha níveis de lucratividade crescentes.

Quanto aos recursos humanos, a empresa acredita fortemente que pessoas é um pilar fundamental para sustentar uma eficiente estrutura de varejo. É crucial contar com pessoas capacitadas e motivadas para operar a complexa estrutura que consiste o varejo. A empresa relata que tem como missão oferecer qualidade de vida a seus clientes, funcionários e para a comunidade em geral.

No que tange à estrutura de capital, a companhia também tem como princípio a manutenção de uma sólida estrutura de capital, que possibilite financiar os investimentos na abertura de novas lojas, em seus funcionários, em reforma de lojas, em tecnologia e distribuição. Ao mesmo tempo, mantém uma estrutura multiformato com equilíbrio entre supermercados e hipermercados, pois, o fato da companhia possuir o formato de hipermercado, operando conjuntamente com dois modelos bem definidos de supermercados, possibilita um elevado grau de flexibilidade para continuar crescendo, bem como respostas eficientes às mudanças do mercado.

Por fim, com as estratégias específicas de *merchandising*, em ampla parceria com fornecedores, a empresa pode oferecer vantagens em qualidade superior e preço competitivo, ao que se soma o crescimento seletivo, abrindo-se lojas nos principais mercados do país, consolidando as divisões onde elas já são fortes.

### **Metodologia**

Para a realização deste estudo, além da recorrência a fontes secundárias de informações, foi necessário o recurso a uma base metodológica específica para as etapas de pesquisa de campo, permitindo-se a realização de inferências e da redação.

A pesquisa secundária se deu sobre as referências mencionadas ao final do trabalho, porém, devido às características do objeto de estudo (as marcas próprias Pão de Açúcar) - e da ausência de uma base de fontes secundárias específicas sobre ele - escolheu-se o método do estudo de caso para realizar-se a parte de análise, embasando-se os passos e procedimentos adotados em dois dos mais conhecidos autores de metodologia científica.

O estudo de caso refere-se a uma particular unidade que sofre um diagnóstico e experimenta transformações decorrentes, retratando os procedimentos adotados ao longo



do tempo e os ajustamentos necessários (ECO, 1999). Nesse artigo, buscou-se a elaboração de um estudo de caso descritivo, atuando-se sobre um único objeto de estudo, constituindo, portanto um estudo de caso único.

As informações disponíveis sobre o estudo de caso levam a constatar que se trata, essa metodologia de pesquisa, de algo utilizado com muita frequência em países como os Estados Unidos, onde algumas universidades se destacam por terem no estudo de caso os verdadeiros fundamentos do aprendizado de seus alunos (KATZ, 1984, p. 32). A técnica do estudo de caso mostra-se como uma importante ferramenta de investigação social, de ampla aplicação, particularmente nos países desenvolvidos, embora existam poucas discussões acerca da sua validade e importância e mesmo sobre suas deficiências. Seu uso é intensivo, especialmente em ciências humanas, onde as técnicas estatísticas (sua natural opositora) nem sempre suprem eficientemente a tarefa de retratar a realidade experimentada e vivida em determinado período de tempo.

A oposição natural ao estudo de caso é a abordagem estatística. A opção pelo estudo de caso, todavia, se fez primeiro porque se buscou “retratar a experiência” do Grupo Pão de Açúcar com marcas próprias e, depois, porque se verificou conter, esta técnica, as qualidades essenciais aplicadas ao estudo de uma organização em determinado momento histórico, retratando seus procedimentos sobre um tema ou assunto em particular que seja de interesse geral ou do interesse específico do trabalho (YIN, 2001).

Percebe-se, por exemplo, que o estudo de uma unidade de observação composta por múltiplas facetas de análise dificilmente poderia se compor em um estudo estatístico e muito menos probabilístico. Assim sendo, o estudo de caso revelou-se como mais apropriado para a interferência na realidade da organização estudada, acompanhando seus procedimentos, sem, contudo, perder em qualidade.

Para a realização do estudo de caso, foram precisados dois instantes de tempo e mapeados os acontecimentos verificados no período, com os pesquisadores efetuando continuamente checagens e pesquisas junto aos clientes e fornecedores, possibilitando entender a experiência do Grupo pão de Açúcar com marcas próprias e, particularmente, com o posicionamento de marcas próprias em segmentos diferenciados de seu espectro de clientes. Os dados originais desses levantamentos se encontram com o autor e foram

utilizados, parcialmente, na elaboração da dissertação de mestrado. As principais inferências e conclusões estão referidas no presente trabalho.

Os resultados indicam um posicionamento de preços intermediário das marcas próprias em relação às demais marcas e retrata a experiência da marca Taeq do Grupo Pão de Açúcar, em sua nova abordagem com marcas próprias, adotando, além da original preocupação com o “primeiro preço”, uma extensão de novos atributos, levando suas marcas próprias a serem posicionadas junto a clientes das classes de renda A e B.

A pesquisa de campo caracteriza-se, segundo Malhotra (1996), por ser uma pesquisa de marketing, em que “se tem a identificação, coleta, análise e disseminação de informação com o propósito de melhorar o processo de tomada de decisão relacionada à identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing” (p. 8). O objetivo desta pesquisa foi o de levantar indícios do posicionamento de preço da marca própria Taeq, como se comportam os preços de produtos de diversas categorias, e produtos da marca própria Taeq do grupo Pão de Açúcar e as principais marcas concorrentes.

- Nas categorias de produtos analisadas, é possível ver qual destas 3 lojas apresenta o preço médio mais elevado?
- É possível analisar o posicionamento do preço de seus produtos de marca própria, se estes são os mais caros, os de preços intermediários ou os de primeiro preço dentre os produtos?

Trata-se de dados primários (preços de venda), levantados na pesquisa. Quanto aos produtos selecionados, foram 10 produtos.

### **Análise dos Resultados**

A Tabela 1 – comparativo de preços entre a marca própria Taeq e Preço Premium – apresenta os dados de 10 produtos coletados no período de 29 de maio a 08 de junho de 2009 em três lojas da rede Pão de Açúcar: Higienópolis (Rua Maranhão), Morumbi (Real Parque), e Tatuapé (Rua Serra do Japi).

Tabela 1: comparativo de preços entre a marca própria Taeq e Preço Premium

Produtos	Pão de Açúcar Higienópolis			Pão de Açúcar Real Parque			Pão de Açúcar Tatuapé			Taeq/Preço Premium MÉDIA
	Taeq	Preço Premium	Taeq/Preço Premium	Taeq	Preço Premium	Taeq/Preço Premium	Taeq	Preço Premium	Taeq/Preço Premium	
Molho p/salada (230ml)	R\$ 3,15	R\$ 4,95	0,64	R\$ 4,04	R\$ 5,69	0,71	R\$ 3,79	R\$ 5,69	0,64	0,66
Macarrão gravata (500g)	R\$ 4,04	R\$ 5,69	0,71	R\$ 4,58	5,69	0,78	R\$ 4,04	R\$ 5,69	0,69	0,72
Chá (15 saquinhos)	R\$ 2,29	R\$ 4,99	0,46	R\$ 3,94	R\$ 4,99	0,79	R\$ 2,29	R\$ 2,38	0,96	0,74
Barra de cereal (três unidades)	R\$ 2,89	R\$ 3,75	0,77	R\$ 2,89	R\$ 3,75	0,77	R\$ 2,89	R\$ 3,75	0,77	0,77
Adoçante líquido (100ml)	R\$ 1,99	R\$ 1,99	1,00	R\$ 1,99	R\$ 2,97	0,67	R\$ 1,99	R\$ 1,99	1,00	0,89
Achocolatado light (500g)	R\$ 6,09	R\$ 6,69	0,91	R\$ 6,09	R\$ 6,69	0,91	R\$ 6,09	R\$ 6,69	0,91	0,91
Pizza pronta (460g)	R\$ 5,98	R\$ 7,39	0,81	R\$ 7,29	R\$ 6,49	1,12	R\$ 5,98	R\$ 7,09	0,84	0,93
Sorvete light (500g)	R\$ 15,19	R\$ 12,39	1,23	R\$ 15,19	R\$ 15,89	0,96	R\$ 15,19	R\$ 15,39	0,97	1,05
Geléia (300g)	R\$ 9,89	R\$ 11,79	0,84	R\$ 9,49	R\$ 7,89	1,20	R\$ 9,89	R\$ 7,89	1,25	1,10
Café solúvel (100g)	R\$ 5,49	R\$ 5,89	0,93	R\$ 5,39	R\$ 6,89	0,78	R\$ 5,49	R\$ 5,89	0,93	0,88

Fonte: os autores

Adotando como referencial o preço médio de cada um dos produtos, podem-se aferir algumas conclusões com respeito ao posicionamento do preço dos produtos de marca própria dentro de cada uma das redes. Cerca de 80% dos produtos com marca própria estão iguais ou abaixo da média dos preços. Este resultado mostra que as marcas próprias ainda possuem um posicionamento de preço inferior as marcas líderes, conforme mencionado na literatura consultada.

Segundo estimativas recentes (A.C.NIELSEN, 2004), as marcas próprias deverão atingir, nos próximos anos, aproximadamente 14% do faturamento médio das organizações de varejo, seguindo o comportamento do mercado norte-americano, bem parecido com o mercado brasileiro.

Percebe-se que aproximadamente 80% dos itens estavam abaixo do Preço Premium das categorias pesquisadas, analisando o preço Taeq versus Preço Premium,

tirou-se a média dos produtos pesquisados nos três supermercados da rede Pão de Açúcar, que foi de 0,87 .

O consumidor irá pagar 13% menos em média se optar por comprar a marca própria Tael. O desvio padrão é de 0,11 e é um número elevado que significa que 0,87 deve ser relativizado, pois o desvio é relativamente alto.

Alguns especialistas acreditam que o bom desempenho das marcas próprias na Grã-Bretanha, por exemplo, deve-se a uma questão de escala. Como o varejo local é altamente concentrado e o mercado consumidor limitado, os supermercados britânicos teriam condições de desenvolver marcas próprias em volume suficiente para conquistar uma participação no mercado comparável à das indústrias. A participação das marcas próprias, portanto, deverá crescer, mas provavelmente será sempre limitada pelas características daquele mercado.

Pando (ABRAS, 2001) assegura que as marcas próprias precisam sempre ser encaradas não apenas do ponto de vista operacional, mas, sobretudo, do ponto de vista de estratégia de negócios. Marcas próprias não pode ser apenas uma opção para se especular com preços ou para reduzir a ociosidade da indústria. É preciso que os produtos de marca própria façam parte de uma estratégia de marketing das empresas e tenham sua qualidade rigorosamente controlada.

O foco original é o preço, mas empresários e especialistas começam a entender que esse não deve ser o único e talvez nem mesmo o principal apelo, posto que ele não se sustenta no longo prazo. O maior desafio do varejo é fidelizar consumidores, e preços não servem para essa finalidade. O cliente que é estimulado com preço baixo está sempre trocando de loja, atrás de uma oferta melhor. Não é por acaso que algumas redes preferem ressaltar a qualidade de seus produtos.

Segundo Pando (ABRAS, 2001), ex-presidente do comitê de marcas próprias da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), as marcas próprias não são mais uma tendência, e sim, uma realidade e isto se reflete não apenas em sua presença de mercado, mas até mesmo no pavilhão exclusivo para fornecedores de marcas próprias, com média de 50 expositores, durante a Expo Abras, realizada anualmente. A entidade, inclusive, lançou, desde, um guia de marcas próprias, para orientar supermercados.

Para Pando, a idéia das marcas próprias como um produto genérico já passou, pois as redes investem em qualidade de produto e qualidade de embalagem, dentre outros aspectos de marketing que valorizam seus produtos de marcas próprias.

Marcas próprias, neste sentido, encontram mercado porque não é mais apenas uma opção de melhor preço, mas também por ser uma alternativa estratégica para o desempenho do varejista.

Ao difundir uma marca própria, contudo, a empresa deve estar atenta a uma grande gama de fatores, no qual se enfatiza um conjunto de atividades essenciais e primordiais para seu sucesso: o preço - que apesar de superado como estratégia, ainda é relevante -; o desenvolvimento de mercado; os fornecedores; a qualidade; a matéria-prima utilizada; a embalagem e os arranjos produtivos locais, dentre outros.

Segundo a Abras (2004), a área de vendas dos hipermercados aumentou substancialmente na corrente década, mas a venda por metro quadrado caiu, porque o crescimento do mercado não acompanhou o incremento da oferta. A rede de hipermercados está preparada para o crescimento de demanda dos próximos anos, mas, por enquanto, opera com capacidade ociosa. Nos supermercados, ao contrário, a venda por metro quadrado acompanhou o crescimento da área de vendas. Além do fortalecimento do supermercado de vizinhança com preços mais vantajosos, a Abras prevê também o retorno, no mercado brasileiro, dos supermercados de desconto, que são lojas com *mix* reduzido de produtos e baixo custo de operação pela simplicidade.

Enquanto não se firmam essas lojas de descontos, as grandes redes investem nas marcas próprias como um embrião dessa idéia de ofertar algo cuja relação de valor (preços menores e outros atributos de qualidade) seja favorável aos consumidores. A rede de varejo Carrefour, por exemplo, segundo a Abras, além dos supermercados de vizinhança, estuda a possibilidade de instalar no Brasil lojas para vendas exclusivas dos produtos da linha de “primeiro preço” e, por extensão, ofertar produtos de marcas próprias com diferenciais e atributos que vão além do primeiro preço. O CompreBem, do Grupo pão de Açúcar, tem uma linha de marca própria que também é o produto mais barato da categoria - bem diferente das marcas próprias das lojas Pão de Açúcar, que concorrem com as marcas líderes das categorias.

As perspectivas dos próximos anos para o varejo são: concorrência acirrada, a formação de associações ou centrais de compras (para uma melhor relação com os fornecedores) e o uso de formatos alternativos e inovadores de relação com os clientes – incluindo o uso intensivo de marcas próprias.

Em países da Europa, e principalmente nos supermercados britânicos, que se destacam por apresentarem grande parcela de sua oferta em marcas próprias, há condições de se desenvolverem marcas próprias em volume suficiente para conquistar uma participação no mercado comparável à das indústrias. Já no Brasil, como o mercado consumidor é bem maior e a concentração do varejo bem menor – os gigantes ainda têm atuação regional – torna-se difícil gerar volume para concorrer com os fornecedores. A participação das marcas próprias, portanto, poderá crescer, mas será sempre limitada pelo tamanho e as características do mercado brasileiro.

A estratégia do Grupo Pão de Açúcar, no caso específico das lojas Pão de Açúcar (a empresa conta ainda com as lojas CompreBem, Extra e Sendas), foi aumentar a lucratividade e mesmo o volume de vendas por uma contínua expansão, primeiro de suas áreas de vendas, abrindo novas lojas e efetuando aquisições, depois melhorando sua eficiência e margens, aumentando o tráfego de consumidores em suas lojas e diluindo seus custos fixos. Por fim, buscou atuar com uma abordagem muito criativa e inovadora de fazer com que as marcas próprias “Pão de Açúcar” tivessem como foco atuar nos segmentos das classes de renda mais elevadas, particularmente as classes A e B, lançando produtos sofisticados que incluem pratos prontos e congelados, quiches, massa, molhos e sorvetes italianos, produtos *light* e *diet* com a marca Goodlight, além de itens importados como azeites portugueses, pêssegos argentinos, dentre outros.

Esta foi uma das fórmulas encontradas pelo grupo para, não só driblar a concorrência, mas elevar sua participação em determinados segmentos identificados em meio aos seus clientes. Outra fórmula inédita foi associar-se a etiquetas reconhecidas com o de qualidade superior para estimular a percepção de qualidade da marca Pão de Açúcar, formando parcerias com fornecedores detentores de reconhecidas grifes em produtos alimentares e bebidas especialmente.

Através do estudo do caso do Grupo Pão de Açúcar, pôde-se concluir que apesar dos preconceitos que ainda cercam as marcas próprias, posicionamentos distintos e uma abordagem de marketing mais ampla, envolvendo os diferentes *mix* da disciplina, é uma estratégia que funciona, pois cada bandeira lida com consumidores de diferentes classes sociais, com hábitos de compra e de vida diferentes. O objetivo das bandeiras é o mesmo: relacionar-se para conhecer e entender estes clientes, e a partir disto criar um relacionamento de longo prazo e conquistar sua fidelidade.

Por isto, muitas vezes, as ferramentas utilizadas nas diferentes bandeiras, mesmo com posicionamentos distintos, são as mesmas, como a comunicação com os clientes, a preocupação com o ambiente e a localização da loja, o atendimento preferencial e diferenciado, o auxílio de recursos tecnológicos, dentre outros, fazendo com que as características que diferenciem os programas estejam na forma que estas ferramentas são aplicadas, como o tipo de comunicação que será utilizada, o local que a loja será instalada, qual produto será vendido, quais serão os preços aplicados e que tipo de promoção será realizada.

Observando-se o mercado brasileiro como um todo, nota-se que, nos últimos anos, as marcas próprias têm apresentado números bastante significativos de crescimento, principalmente pela reformulação do seu conceito que não se resume mais a “preços baixos”, incorporando agora a qualidade e a agregação de valor como fatores relevantes, sempre, quando possível, embasando-se as decisões da área em pesquisas e estratégias mercadológicas bem definidas.

Em outras palavras, observa-se que os produtos de “marca própria” ocupam, hoje em dia, diferentemente de seu princípio, praticamente todo o espectro dos *mix* de marketing, deixando de ter seu foco em preço para envolver uma preocupação ampla com o produto (sobretudo agregando valor e qualidade), com a promoção (incluindo vendas e posicionamento) e com a logística (distribuição e melhor adequação nos pontos-de-venda).

Por se tratar, contudo, de um tema de certo modo recente e inédito ou pouco abordado no Brasil, não existem muitas referências bibliográficas disponíveis e fez-se

necessária a utilização do estudo de caso mencionado para se obter o necessário aprofundamento no assunto.

As análises realizadas levaram a concluir que desenvolver um produto de marca requer um grande investimento, e de longo prazo, especialmente em propaganda, promoção, embalagem, posicionamento, dentre outros.

No caso das marcas próprias Pão de Açúcar, observa-se, hoje, após os devidos investimentos e as necessárias readequações, realizadas ao longo do tempo, que se trata de uma marca que apresenta um posicionamento bem definido, com estratégias de produto e preço adequados.

Porém, a despeito dos resultados muito positivos junto aos clientes (inclusive do ponto de vista dos resultados em vendas), apresenta, segundo resultados da pesquisa estruturada, algumas falhas com relação à comunicação.

Alinhados com as mudanças promovidas pela área comercial na relação com os fornecedores, foi lançado o *Top Log*, uma certificação que reconhece o trabalho de qualificação dos fornecedores, padronizando a cadeia de abastecimento e trazendo ganhos para todos, principalmente para o consumidor, garantindo uma boa oferta aliada à melhor qualidade dos produtos disponíveis nas lojas.

Para desenvolver os produtos de marcas próprias o grupo utilizou a mesma metodologia dos grandes fornecedores, através de pesquisa de mercado, análise da curva ABC de venda, buscando inovar e diferenciar os produtos para atrair os clientes. O foco da marca Pão de Açúcar hoje está centralizado em produtos diferenciados com alto valor agregado, buscando oferecer o que há de melhor no mercado.

Segundo a companhia, conforme a pesquisa não estruturada com executivos, os produtos da marca estão baseados em três características: *gourmet* (produtos antes só encontrados em restaurantes), pioneiros (inexistência de similares na indústria) e importado-artesanais. Todos estes quesitos da marca Pão de Açúcar garantem caráter de inovação e pioneirismo de sua bandeira.

A marca Pão de Açúcar se comunica, especialmente dentro do ponto de venda, por meio de anúncios na rádio Pão de Açúcar, tablóides e anúncios na Revista Pão. Utiliza-se ainda de materiais como *stopper* e uma ponta de gôndola exclusiva com



produtos da marca. A embalagem além de propiciar a venda do produto, também vende a imagem da empresa que comercializa o produto nela acondicionado. Todos esses fatores conjuntamente refletem a importância e a complexidade que envolve a concepção de um projeto de embalagem e a relevância do *design* como ferramenta das empresas para evitar que, ante o acirramento da concorrência, os seus produtos de marca própria fracassem.

Além dos *stoppers* de gôndola, outras ferramentas são encontradas, como adesivos, precificador, tablóides exclusivos e não exclusivos anúncios na Revistas Pão de Açúcar, *spots* na rádio interna e pontas de gôndolas.

Cabe salientar que fabricantes acabam aprendendo que o poder no mercado reside em construir suas próprias marcas. As marcas próprias Pão de Açúcar têm como objetivo oferecer mais opções aos consumidores no momento da compra, e não disputar participação de mercado com as marcas líderes. É uma relação de competição saudável que também beneficia os próprios fabricantes, já que seu volume de vendas aumenta bastante, preenchendo sua capacidade ociosa de produção, não necessitando ter a preocupação com a rotulação dos produtos, exposição na área de vendas, já que cabe ao varejista realizar este trabalho.

A partir do estudo de caso, foi possível conhecer também os objetivos do Grupo Pão de Açúcar ao decidir-se por lançar produtos com marcas próprias não apenas para o público em geral, mas especialmente para um seleto grupo de consumidores que são o topo da pirâmide social: oferecer mais opções aos consumidores que estão cada vez mais exigentes, mas, sobretudo, fidelizá-los à loja.

Com os fornecedores, o exercício de um poder de barganha maior, além de beneficiar os clientes, propicia, é lógico, um aumento efetivo de lucratividade da rede varejista pelo diferencial de preços praticado.

Para que o consumidor passe a consumir a marca própria, os produtos oferecidos não podem ter apenas “preço baixo”, como se dimensionou no início dessa experiência no Brasil: devem ter qualidade semelhante ou, em alguns casos, superior à das marcas líderes, já que sempre são comparados a estes, aos quais os consumidores estão acostumados a comprar.

No estudo de caso do Grupo Pão de Açúcar, por exemplo, constatou-se que as marcas próprias do grupo vêm se consolidando como opção de compra para os clientes desta rede varejista, alcançando um bom posicionamento. Isto mostra que a estratégia do uso de marca própria, combinada com esforços de marketing avançados pode resultar em combinações adequadas aos objetivos operacionais e estratégicos de empresas varejistas.

Ao posicionar suas marcas para o topo da pirâmide, o Grupo Pão de Açúcar passou a ser visto como importante fornecedor de produtos de elevada qualidade e agregador de valor a seus clientes, que decidem com tranquilidade pela compra desses produtos, deixando produtos tradicionais para trás.

Observou-se que a estrutura da companhia analisada, em multiformato, com equilíbrio entre supermercados e hipermercados, gera melhor diferencial em termos de serviços agregados. Operando com modelos bem definidos de supermercado e ainda desenvolvendo padrões apropriados de lojas Pão de Açúcar para clientes especiais e distintos, ofertando marcas próprias especiais, crédito e excelência em serviços, o Grupo possibilitou a si mesmo um elevado grau de flexibilidade para continuar crescendo e respondendo eficientemente às mudanças de mercado.

A flexibilidade do multiformato proporciona ao Grupo o uso de lojas-tipo para os supermercados e hipermercados, em conjunto com lojas especializadas em eletroeletrônicos, com o paodeacucar.com, com um enorme sortimento de produtos e serviços ofertados.

Durante o desenvolvimento dos estudos para o presente trabalho, foi possível constatar que existe uma tendência natural à comoditização de vários produtos, mesmo os de marca própria. O Grupo Pão de Açúcar, percebendo esta tendência de mercado, também está se diferenciando em termos de ciclo de vida no lançamento de seus produtos com maior valor agregado, permitindo uma sobrevida maior que a de seus concorrentes tradicionais.

Esse fenômeno ocorre porque os produtos oferecem atributos e benefícios semelhantes aos das marcas líderes, com preços competitivos e em local onde a certeza de oferta é bastante elevada e o risco de descontinuidade é menor.

## A Experiência do Pão de Açúcar

O Grupo Pão de Açúcar é uma das empresas de varejo que mais se tem dedicado às marcas próprias, possuindo todo um aparato voltado à gestão dessa área. O Grupo, na verdade, foi pioneiro no lançamento de produtos de marcas próprias no Brasil, ainda na década de 1970 e, desde então, vem inovando no setor. A mais recente inovação é, sem dúvida, a adoção dos mais avançados procedimentos de marketing na gestão de marcas próprias, a começar pelo posicionamento e pela preocupação com atributos que ultrapassa em muito o simples e original olhar sobre o “primeiro preço”.

Agrupando todas as marcas próprias atuais das várias bandeiras da companhia – que incluem a Pão de Açúcar, a Comprebem, a Sendas e a Extra - já são mais de 6.700 itens à disposição do consumidor final.

A iniciativa do Grupo Pão de Açúcar de oferecer produtos de marca própria de alta qualidade é inovadora e difere da verificada originalmente no varejo brasileiro. Nos últimos anos, a linha adotada pelo setor foi a de que a marca do supermercado deveria concorrer prioritariamente com itens de primeiro preço sem grande preocupação com a qualidade e outros atributos.

Os resultados desse posicionamento original apontavam para a necessidade de mudança e foi nesse momento que o Grupo Pão de Açúcar resolveu se antecipar e lançar uma nova tendência mundial no segmento de marcas próprias.

Assim, a empresa firmou seu objetivo na oferta de produtos de qualidade, os chamados produtos “*premium*”, que pudessem concorrer com as marcas líderes de mercado. Uma das estratégias adotadas foi o lançamento de itens inéditos, novidade até mesmo para a própria indústria como, por exemplo, refeições prontas *light*, sorvetes artesanais, massas sem colesterol, entre outros.

Por conta disso, a área de marcas próprias do Grupo Pão de Açúcar investiu aproximadamente R\$10 milhões para o reposicionamento e relançamento de toda linha dos produtos Extra e Comprebem e lançamento da grife Pão de Açúcar, além de uma linha específica de produtos saudáveis, a Goodlight.

O fato inédito foi o posicionamento de uma marca própria destinada a clientes situados no topo da pirâmide social, no setor supermercadista brasileiro. Os

investimentos contemplam novos lançamentos, readequação, novas embalagens e até a retirada de alguns produtos das gôndolas.

É importante reforçar que para o lançamento de cada item, segundo se apurou com o estudo de caso, foi realizado um rigoroso processo de seleção que incluiu testes no avançado Laboratório de Qualidade do Grupo Pão de Açúcar e auditorias nas fábricas dos fornecedores para certificação de que o padrão de qualidade estava adequado às normas e especificações da legislação brasileira.

Logo após foram realizados testes comparativos com as melhores marcas do mercado. E, por fim, a prova mais rigorosa: passar pela aprovação dos clientes. Um grupo de consumidores experimentou todos os produtos e deu a palavra final. O resultado desse processo foi uma linha de produtos com qualidade garantida e preços altamente competitivos.

Com esse reposicionamento, o segmento de marcas próprias no espectro de produtos do Pão de Açúcar apresentou um crescimento médio muito acima dos produtos de marcas líderes, sobre um mesmo período de tempo. Em 2007, enquanto as marcas próprias cresciam, em volume, 29% relativamente ao ano anterior, os demais produtos como um todo cresciam apenas 15%.

Para a análise do desempenho da empresa junto aos clientes, o estudo de caso exigiu que se fizesse uma pesquisa estruturada e comparativa, envolvendo clientes habituais e não habituais do Pão de Açúcar, com amostragem em três pontos de vendas, concluindo-se que a iniciativa da empresa foi amplamente aceita tanto por seus clientes frequentes quanto pelos esporádicos, havendo uma intensa demonstração de preferência pelos produtos devido à qualidade.

O lançamento dessa marca própria voltado para o topo da pirâmide social trouxe um conceito inédito ao mercado de marcas próprias no Brasil, com a oferta de itens diferenciados, muitas vezes exclusivos, no mercado, além de produtos do dia a dia, similares às melhores marcas.

Como era de se esperar, a inovação foi rapidamente aprendida pela concorrência, residindo aí, numa forma otimista de encarar essa disseminação, uma oportunidade para a evolução do segmento de varejo no Brasil no tocante às marcas próprias. Como se sabe,

as marcas próprias representam cerca de 4% a 5% do faturamento no varejo brasileiro. A disparidade ainda é muito grande se comparada ao mercado externo onde a participação gira entre 15% e 39%, respectivamente nos mercados americano e europeu. Um avanço do varejo na gestão de marcas próprias poderá elevar a qualidade dos produtos com, eventualmente, algum efeito marginal redutor sobre os preços, beneficiando os consumidores. Se este avanço persistir, será possível nos próximos anos contabilizar desempenho em marcas próprias similar ao observado nos mercados de economias mais avançadas.

Para o Grupo Pão de Açúcar, segundo pesquisa não estruturada conduzida junto aos seus executivos, no âmbito do estudo de caso, mais do que uma alternativa de preço, é necessário que o cliente tenha realmente uma opção de compra com total garantia de satisfação. E para atestar e garantir esse posicionamento é que foi criado o Centro Culinário Pão de Açúcar, onde renomados chefes de cozinha, brasileiros e estrangeiros, vêm continuamente criando e testando novas receitas que, depois de aprovadas, seguem impressas nas embalagens dos produtos, ao alcance dos clientes.

Outra preocupação da empresa é quanto às embalagens. Em todas elas há grande preocupação com o “apetite” do produto: as cores e o *design* inovadores remetem para o diferencial das mercadorias e traduzem a atenção e cuidado da rede em relação à qualidade dos itens que levarão sua marca.

### **Considerações Finais**

Os objetivos do presente trabalho consistiram, além de ressaltar o próprio conceito e a importância das marcas próprias para o varejo brasileiro, entender como a gestão de marcas próprias, quando bem realizada, pode incorporar muito mais atributos que o simples “primeiro preço”, motivador original da adoção dessa estratégia pelas empresas varejistas.

Conforme ilustrou o estudo de caso realizado junto ao Grupo Pão de Açúcar, cabe à gestão de marcas próprias incorporarem os principais conceitos de marketing, operando com os diferentes *mixes* da disciplina em favor de novos posicionamentos e de desenvolvimento de produtos que vão além de simples concorrentes de preços baixos.

O trabalho permitiu observar que a gestão de marcas próprias possui, hoje, preocupações que vão muito além da simples diferenciação entre as marcas, evidenciando uma dimensão, além de operacional, estratégica em relação aos produtos e à empresa como um todo.

Com o estudo de caso, o trabalho permitiu concluir que o Pão de Açúcar possui, hoje, uma gestão de relacionamento e de fidelidade dos clientes que se aproxima grandemente da explicada nas teorias contemporâneas de marketing: oferta de valor agregado aos clientes, repetidas vezes, com alto grau de envolvimento com a marca. Como resultado, se ganha fidelidade e bom desempenho em lucros.

O Grupo Pão de Açúcar, pelo que se depreende das pesquisas realizadas, na visão dos clientes oferece produtos de qualidade por um preço “justo”. Por isto, sua gestão de marcas próprias se dá pensando na contínua adequação de cada estratégia ao público-alvo, levando em conta as diferenças de segmentação dentro dele.

Não obstante o Pão de Açúcar oferecer brindes, cartão de relacionamento e outros benefícios promocionais aos clientes, o objetivo da bandeira é o de relacionar-se para conhecer e entender estes clientes e, a partir disto, criar um relacionamento de longo prazo e conquistar sua fidelidade.

Por isto, muitas vezes a principal ferramenta utilizada é a comunicação com os clientes, o ambiente e a localização da loja. A isto se agrega o atendimento diferenciado e o auxílio de recursos tecnológicos, fazendo com que as características que diferenciam cada programa estejam na forma que estas ferramentas são aplicadas.

O Pão de Açúcar possui marcas próprias posicionadas como *premium*, de alta qualidade e preço mais alto, mas também possui uma linha criada para competir com as marcas fortes das gôndolas, a linha PA (Pão de Açúcar), que está presente em todas as seções, desde alimentos até higiene, com preços mais baixos que a concorrência. A marca está presente em todas as seções, sempre garantindo o preço mais baixo.

O trabalho conclui que as marcas próprias são ótimas estratégias de fidelização, pois, expandem o leque de escolha do cliente e se o mesmo gostar do produto só o encontrará nas lojas daquela bandeira, o que implica em sua fidelização.

A marca própria beneficia a empresa de medida em que ganha o cliente e aumenta o poder de barganha com os fornecedores, pois seus produtos ocupam espaços relevantes nas prateleiras, tornando-as mais concorridas.

Observou-se também que a imagem da marca do supermercado é tão importante nos programas de fidelidade ou relacionamento, quanto à qualidade, desde a implementação até o término do processo de desenvolvimento e manutenção, podendo um fator influenciar o outro, em que o sucesso ou insucesso do programa pode influenciar a imagem da marca do supermercado, assim como a imagem de marca pode trazer outros valores ao relacionamento, além daqueles propostos no programa.

Por fim, como dado de importância crucial, conclui-se que a classe social é sim um fator importantíssimo no desenvolvimento e manutenção das estratégias de marketing e especialmente de marcas próprias, sobretudo quando se tem a preocupação ampla com o espectro de marketing revelada no caso estudado.

Como recomendação para estudos futuros. Algumas questões podem subsidiar a elaboração de estudos empíricos visando um conhecimento mais aprofundado sobre o tema, embasando assim novas pesquisas que serão benéficas não somente para o segmento varejista, como também os estudos de marketing. Ficam como sugestões de novos estudos; observar quantitativamente o crescimento das marcas próprias no Brasil, visando determinar, e até priorizar, os fatores que levam empresas brasileiras a entregarem produtos para marcas próprias do varejo

## Referências

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. 40 anos de Supermercado no Brasil. **Revista Super Híper**, Edição especial, São Paulo, 1993.

\_\_\_\_\_. **Revista Super Híper**, n. 297, Ano 26, maio/2000. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 15.10.2009.

\_\_\_\_\_. **Guia Abras de marcas próprias**. São Paulo: Distribuição, 2001.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual**. São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.abras.com.br>> Acesso em: 10.08.2009.

A C NIELSEN. Quinto Estatuto Anual de Marcas Próprias. São Paulo: Nielsen, 1999.

\_\_\_\_\_. Estatuto Anual de Marcas Próprias São Paulo: 2003.

\_\_\_\_\_. Relatório de Marcas Próprias. São Paulo: Nielsen, 2004.

BRITO, E. **Marcas próprias no Brasil**. Disponível em  
<<http://www.fgvsp.br/cev/arquivos>>. Acesso em 16.05.2009.

ECO, U. **Como escrever uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1999.

ESTENDER, A. C. **O Posicionamento das Marcas Próprias para o Topo da Pirâmide Social**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios). Universidade Católica de Santos, 2006.

GOUVÊIA, M. S.; SERRENTINO, A. **Multivarejo**. São Paulo: Pearson, 2002.

HÁFEZ, A. Marca própria interfere na produção industrial. São Paulo: **Gazeta Mercantil**. 8/04/2000, A-4, 2000.

KIDERMAN, J.; D'ALMEIDA, P. Como ganhar mercado com as marcas próprias. **Revista Super Hiper**, São Paulo, ano 23, p. 70-76, mensal, fevereiro de 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LATINPANEL/ACNielsen. **Marcas próprias: segmentos e posições**. São Paulo: janeiro/2005.

LAZZARINI, J. C. Marcas Próprias: Panorama Internacional e Brasileiro. In **IV Estudo A C Nielsen de Marcas Próprias**. Rio de Janeiro, 1999.

LEPSCH, S. L. Estratégias das marcas próprias em supermercados brasileiros, In ANGELO, C. F.; GRESBRESCHT, J. A. S. (Orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo; Atlas, 1999.

MALHOTRA, Y. Business, Process Redesign: And Overview. **IEEE Engineering Management Review**, Vol.26 No. 3, 1996.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 254p.

MALTA, C. B. Supermercados Ampliam Linhas de Marcas Próprias. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 1999, p. C-7.

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

PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: <<http://www.paodeacucar.com.br>>. Acesso em 16/07/2009.

PANDO, F. Cartas & Opiniões: a evolução das marcas próprias. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 26/03/2003



STERNQUIST, B. **International Retailing**. New York: Fairchild, 1998.

\_\_\_\_\_. O novo Rumo para as Marcas Próprias. **Revista Super Hiper**. São Paulo, ano 20, p. 62-64, 1994.

SUPERVAREJO. O supermercado é uma catedral. Edição no. 65. São Paulo: novembro/2005.

TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: HARBRA, 1998.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 1989.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 2-22, July, 1988.

