

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE
ESPECIALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS

TÉCIA LACERDA MEDEIROS

**INTRODUÇÃO DE UMA MARCA PRÓPRIA: UM ESTUDO DE CASO NA TISSAGE
MODA MASCULINA**

NATAL/RN
2008

TÉCIA LACERDA MEDEIROS

**INTRODUÇÃO DE UMA MARCA PRÓPRIA: UM ESTUDO DE CASO NA TISSAGE
MODA MASCULINA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito final para a obtenção do
grau de Especialista em Negócios.

Orientador: Prof. Ms. Marcílio Rodrigues de
Oliveira.

NATAL/RN
2008

TÉCIA LACERDA MEDEIROS

**INTRODUÇÃO DE UMA MARCA PRÓPRIA: UM ESTUDO DE CASO NA TISSAGE
MODA MASCULINA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito final para a obtenção do grau
de Especialista em Negócios

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Marcílio Rodrigues de Oliveira
Orientador

Dedico este trabalho aos meus pais, que
me ensinaram acreditar nos meus
sonhos e nunca desistir de alcançá-los.

AGRADECIMENTOS

Ninguém consegue muita coisa sem a contribuição dos outros, e a conclusão deste trabalho não foi uma exceção. Fui abençoada com o incentivo e a ajuda de muitas pessoas maravilhosas e talentosas, desde o momento em que resolvi escrever sobre o assunto, que nunca poderia agradecer a todos. Mas gostaria de agradecer a algumas pessoas a quem devo muito.

Sou especialmente grata a minha família, a minha querida mãe Isabel Pissara Medeiros, o meu pai Francisco Lacerda de Medeiros, meu maior incentivador, meus irmãos Bruno Lacerda Medeiros e Hugo Lacerda Medeiros, meu namorado Bruno Melo de Siqueira, minhas avós, tias (os), primos (as), cunhadas, sogra (o), clientes e sobrinho que me deram um apoio vital e entusiasmado desde a concepção deste projeto.

Sou grata ao meu querido amigo e orientador, Marcílio Rodrigues de Oliveira, que encontrou tempo em sua vida ocupada para idéias nesse projeto.

Mais do que tudo desejo agradecer a meus amigos, pessoas queridas, cujas contribuições silenciosas nunca serão conhecidas, a não ser por mim.

Muita gratidão a todos vocês.

RESUMO

O crescimento agressivo da concorrência que as marcas líderes vêm sofrendo no Brasil e em todo mundo reduz sua participação de mercado e suas margens, e exige posicionamento estratégico dos fabricantes para manterem sua posição de liderança no mercado. A competitividade aumenta na medida em que vários tipos de marcas, como marcas próprias, marcas genéricas, marcas de segunda linha e marcas informais entram e tomam força no mercado, por um movimento econômico de redução de preços e baixa inovação tecnológica dos produtos. Neste trabalho são avaliadas as linhas estratégicas que as marcas líderes podem adotar para manterem sua posição de mercado, protegendo não só a liderança, como também as suas margens. Dentre essas estratégias possíveis, destacam-se a diferenciação por valor, a criação de uma nova marca e também a fabricação de uma marca própria varejista. As políticas de redução de preços e redução de embalagens são discutidas para a avaliação de sua aplicabilidade. A consulta e avaliação intensiva de outros trabalhos permitem uma recomendação de estratégia para os administradores, considerando as características particulares do mercado brasileiro.

Palavras-chave: Marcas. Marcas líderes. Estratégias de marcas. Posicionamento.

ABSTRACT

The growing of competitiveness companies in Brazil and all over the world is causing the reduction of market share and margins of leadership brands. This fact suggests that companies have to take strategic positioning actions in order to sustain their position. Competition increases at the same time as own brands, generic brands, second tier brands, and informal brands are entering and growing in different markets, which create a moment of falling prices and diminishing product technology innovation tendency. This work evaluates the strategic decision's lines that companies should take, including value-added differentiator, creating a new brand, supplying a retail own brand or reducing prices. By deeply reviewing other texts and author, it is possible to recommend strategies to administrators, considering the characteristics of Brazilian market.

Keywords: Brands. Leadership Brands. Brands Strategy. Market Positioning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca da TISSAGE Moda Masculina.....	17
Figura 2 - Estrutura Organizacional da TISSAGE Moda Masculina.....	17
Figura 3 - Efeito multiplicador dentro da empresa.....	26
Figura 4 - Gestão da qualidade.....	28
Figura 5 – Opções estratégicas para a marca líder.....	39
Figura 6 – Estratégia de negócios.....	53
Figura 7 – Processo de formulação de estratégia de marketing.....	55
Figura 8 – Antecedentes e conseqüências da orientação para mercado...	57
Figura 9 – Formulando estratégias competitivas dinâmicas.....	58
Figura 10 – Dificuldade em construir marcas.....	65
Figura 11 – Fatores criadores de identidade da marca.....	68
Figura 12 – Construindo valor de marca baseando no consumidor.....	73
Figura 13 – Percentual de supermercados com marcas próprias de acordo com a posição no ranking ABRAS.....	85
Figura 14 – Número de categorias que apresentam marcas próprias.....	86
Figura 15 – Produtos marca própria por categoria.....	87
Figura 16 – Número total de itens de marcas próprias.....	88
Figura 17 – Modelo de introdução de marcas próprias.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Qual a sua opinião com relação aos seguintes itens da loja TISSAGE.....	106
Gráfico 2	– Com que frequência você compra na loja TISSAGE.....	108
Gráfico 3	– Quais os produtos que você costuma comprar na loja TISSAGE.....	109
Gráfico 4	– Quais as marcas que você costuma comprar na loja TISSAGE.....	110
Gráfico 5	– Qual a forma de pagamento de sua preferência.....	111
Gráfico 6	– Como você tomou conhecimento da loja TISSAGE.....	112
Gráfico 7	- Qual o tempo de espera para ser atendido pelo vendedor...	113
Gráfico 8	– Qual o tempo de espera para ser atendido pelo caixa.....	114
Gráfico 9	– Você costuma comprar roupas masculinas sempre na loja TISSAGE.....	115
Gráfico 10	– Qual é a loja, fora a TISSAGE, onde compra roupas masculinas.....	116
Gráfico 11	– Caso a loja TISSAGE lance uma marca própria com as mesmas qualidades dos produtos que vende atualmente e com menor preço, você poderia vir a comprar.....	117
Gráfico 12	– Sexo dos entrevistados.....	119
Gráfico 13	– Faixa etária (em anos).....	120
Gráfico 14	– Renda familiar mensal (em salários mínimos – s.m).....	121
Gráfico 15	– Nível de escolaridade dos entrevistados.....	122
Gráfico 16	– Distribuição da população quanto ao estado civil.....	123
Gráfico 17	– Profissão.....	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Implementação da qualidade.....	29
Quadro 2	– Tipos de novos produtos	59
Quadro 3	– Questões Críticas Para Desenvolvimento De Produtos	61
Quadro 4	– Papéis da marca	64
Quadro 5	– Estratégias de aumento da lealdade	77
Quadro 6	– Estágios de lealdade e as correspondente vulnerabilidades	78
Quadro 7	– Tabela estratégias de lealdade	79
Quadro 8	– Programas de marcas próprias – principais colocações	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Tabela de participação em volume e valor / ano 2001 e 2002.....	84
Tabela 2	- Qual a sua opinião com relação aos seguintes itens da loja TISSAGE.....	105
Tabela 3	- Com que freqüência você compra na loja TISSAGE.....	108
Tabela 4	- Quais os produtos que você costuma comprar na loja TISSAGE.....	109
Tabela 5	- Quais as marcas que você costuma comprar na loja TISSAGE.....	110
Tabela 6	- Qual a forma de pagamento da sua preferência.....	111
Tabela 7	- Como você tomou conhecimento da loja TIS.....	112
Tabela 8	- Qual o tempo de espera para ser atendido pelo vendedor	113
Tabela 9	- Qual o tempo de espera para ser atendido pelo caixa.....	114
Tabela 10	- Você costuma comprar roupas sempre na loja TISSAGE..	115
Tabela 11	- Qual é a loja, fora a TISSAGE onde compra roupas masculinas.....	116
Tabela 12	- Caso a loja TISSAGE lance uma marca própria com as mesmas qualidade dos produtos que vende atualmente e com menor preço. Você poderia vir a comprar.....	117
Tabela 13	- Sexo do entrevistado.....	118
Tabela 14	- Faixa etária (em anos).....	119
Tabela 15	- Renda familiar mensal (em salários mínimos – s.m.....	120
Tabela 16	- Nível de escolaridade dos entrevistados.....	121
Tabela 17	- Estado civil dos entrevistados.....	122
Tabela 18	- Profissão dos entrevistados.....	124

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	14
1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4.1 Quanto a importância.....	20
1.4.2 Quanto a viabilidade.....	20
1.4.3 Quanto a oportunidade.....	20
2 SERVIÇOS.....	21
2.1 TIPOS.....	22
2.2 CARACTERÍSTICAS.....	23
2.3 QUALIDADE.....	24
2.3.1 Princípios da qualidade.....	25
2.4 TOTAL SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	27
2.5 QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS.....	28
2.5.1 Qualidade de serviços percebida.....	30
2.6 CATEGORIAS DE MARCAS.....	32
2.6.1 Marcas líderes.....	32
2.6.2 Marcas econômicas.....	33
2.6.3 Marcas próprias.....	35
2.6.4 Marcas genéricas.....	36
2.6.5 Marcas de segunda linha.....	37
2.6.6 Marcas informais.....	37
2.7 ESTRATÉGIAS PARA MARCAS LÍDERES.....	37
2.7.1 Distanciamentos da marca líder das econômicas.....	39
2.7.2 Criações de novas marcas.....	40
2.7.3 Reduzir diferenças de preço.....	41
2.8 VANTAGENS COMPETITIVAS.....	42
2.8.1 Competição.....	42

2.7.2 Estratégia.....	43
2.7.3 Diferenciação competitiva.....	44
2.7.4 Vantagem competitiva.....	45
2.7.5 Vantagem competitiva sustentável.....	46
2.8 MARCA PRÓPRIA.....	47
2.8.1 Marca.....	47
2.8.2 Lealdade.....	48
2.8.3 Marca própria – Panorama global.....	49
2.8.4 Panorama brasileiro.....	50
2.8.5 Posicionamento das marcas próprias.....	50
2.8.6 O consumidor e a marca própria.....	51
2.9 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	52
2.9.1Estratégia de negócios.....	54
2.9.2 Novos produtos.....	59
2.9.3 Marcas.....	62
2.9.4 Marcas – desafios e dificuldades na construção.....	64
2.9.5 Extensão de marcas.....	68
2.9.6 Valor de marca.....	71
2.9.7 Lealdade à marca.....	76
2.10 MARCAS PRÓPRIAS.....	80
2.10.1 Conceito de marca própria.....	80
2.10.2 Fatores que impulsionaram o crescimento das marcas próprias.....	82
2.10.3 Marcas próprias no Brasil.....	85
2.10.4 Benefícios das marcas próprias para varejistas.....	89
2.10.5 Fabricantes nacionais e as marcas próprias.....	89
2.10.6 Programas de marcas próprias.....	90
2.10.6.1 Papel estratégico das marcas próprias.....	91
2.10.6.2 Pré requisitos para a tomada de decisão de implementação de um programa de marcas próprias.....	91
2.10.6.3 Estrutura organizacional.....	92
2.10.6.4 Marca utilizada nos produtos marca própria.....	92
2.10.6.5 Escolha da categoria de produtos onde serão introduzidos as	93

marcas próprias.....	
2.10.6.6 Qualidade e especificações do produto.....	95
2.10.6.7 Identificação de fornecedores de marcas próprias.....	96
2.10.6.8 Contrato entre varejistas e fornecedores.....	97
2.10.6.9 Embalagem e marcas próprias.....	98
2.10.6.10 Preço das Marcas Próprias.....	98
2.10.6.11 Promoção das Marcas Próprias.....	99
2.10.6.12 Tabela Resumo – Programas de Marcas Próprias.....	100
2.10.7 Modelo de Introdução de Programas de Marcas Próprias.....	102
3 METODOLOGIA.....	104
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA.....	104
3.2 COLETA DE DADOS.....	104
3.3 TRATAMENTO DE DADOS.....	105
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	105
5 CONCLUSÕES.....	126
6 RECOMENDAÇÕES.....	128
REFERÊNCIAS.....	129
APÊNDICE A – Questionário.....	142

1 INTRODUÇÃO

Para sobreviver e se desenvolver no mercado em que atua, toda empresa necessita traçar estratégias para enfrentar a competição. Para isso, Porter (1985) sugere que a empresa adote estratégias através das quais consiga se diferenciar da concorrência e possa ser identificada como singular, pois isso possibilita que ela conquiste vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Porém, não basta que uma empresa obtenha vantagens competitivas. É preciso sustentá-las (AAKER, 1998). A mais sustentável e valiosa vantagem competitiva gerada pela empresa é a marca (KAPFERER, 2004). A marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação de todos com o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor e de diferenciá-los de concorrentes, ou seja, identifica o vendedor ou o fabricante.

Os varejistas, tradicionalmente, revendem produtos que levam a marca de seus fabricantes, como apontaram Nishikawa & Perrin (2005). Nos últimos anos, os varejistas têm adotado com intensidade crescente a estratégia de Marcas Próprias, através da qual, o varejista vende produtos fabricados por terceiros, mas que levam uma marca de uso exclusivo do varejista (BANDFIELD, 2004). Esta marca, em geral, está associada diretamente à marca do varejista, mas não necessariamente.

As Marcas Próprias têm tido crescente importância no conjunto de estratégias de marketing dos supermercados (OLIVEIRA, 2003), pois elas aumentam a posição competitiva da organização varejista em relação aos atacadistas, indústrias fornecedoras de produtos, de matérias-primas, etc., tanto horizontal quanto verticalmente. Ou seja, segundo eles, uma das manifestações do crescimento do poder do varejo na cadeia produtiva pode ser visualizada no crescimento das vendas de produtos de Marcas Próprias.

Estas indicações levaram à formulação do seguinte problema de pesquisa, cuja resposta procurou-se encontrar no presente trabalho: **a adoção da estratégia de Marcas Próprias gera vantagem competitiva aos varejistas?**

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A fundação da TISSAGE foi feita em 1995, na Cidade de Belém, uma empresa com atuação no ramo de tecidos finos. Bem instalada e conceituada no estado do

Pará, seus proprietários sentem a necessidade de expandir seus negócios, onde resolvem após longas pesquisas de mercado montar uma filial em Natal.

Chegando a Natal, a loja foi instalada na Avenida Hermes da Fonseca, 1180 no Bairro do Tirol, tendo como cliente, pessoas, na maioria, de alto poder aquisitivo, o que fez com que as vendas de tecidos superassem as suas expectativas, afinal, esse era um ramo de pouca concorrência na cidade, e, com o tempo, sentiram a necessidade de ampliar as suas instalações, onde resolveram mudar de endereço para um Centro Comercial localizado na Avenida Senador Salgado Filho, 2850, loja: 08, no Bairro de Candelária, estando também em uma ótima localização, perto do grande shopping da cidade, onde perceberam que a movimentação de clientes era bem superior ao do local anterior.

As instalações e as vendas cresceram bastante, mas para a surpresa dos proprietários, a prefeitura da cidade construiu um viaduto às proximidades, no que prejudicou bastante o acesso à loja. Os clientes começaram a reclamar das dificuldades em chegar até a mesma. Com essa construção, a entrada que antes era direto para a loja foi fechada e os clientes deveriam fazer uma entrada bem antes do estabelecimento, e caso passassem desta, teria que dá uma volta muito grande e acabavam desistindo, passando direto, ou seja, o percurso se tornou difícil o que fez com que percebessem o distanciamento dos seus clientes. As vendas cresceram, mas após a construção do viaduto, sentiram que os problemas foram surgindo, ainda nessa instalação criaram uma cessão de roupas masculina, que, para a surpresa da empresa, esta teve uma boa aceitação do público.

As vendas de tecidos, que antes eram de grande volume, hoje, com a praticidade das roupas feitas, o preço de costuras que aumentou bastante, o risco em se comprar um tecido e a costura não ficar legal, ou seja, isso tudo contribuiu para que a procura em tecidos caísse, e, a partir desse momento, a empresa sentiu a necessidade de uma nova mudança, foi quando decidiram mudar para o Shopping Portugal Center, localizado na Avenida Senador Salgado Filho, 2190, também em área nobre da cidade, com amplo estacionamento, fácil acesso, próximo ao maior shopping da cidade e ótimas instalações, mas puderam perceber que as expectativas à venda de tecidos não estavam sendo mais viáveis, foi quando a loja entrou em dificuldade financeira, onde tiveram que fazer um novo planejamento e tomaram a seguinte decisão: mudar de endereço não era a solução e resolveram

mudar de ramo, onde desta feita substituíram o tecido por completo pela confecção masculina.

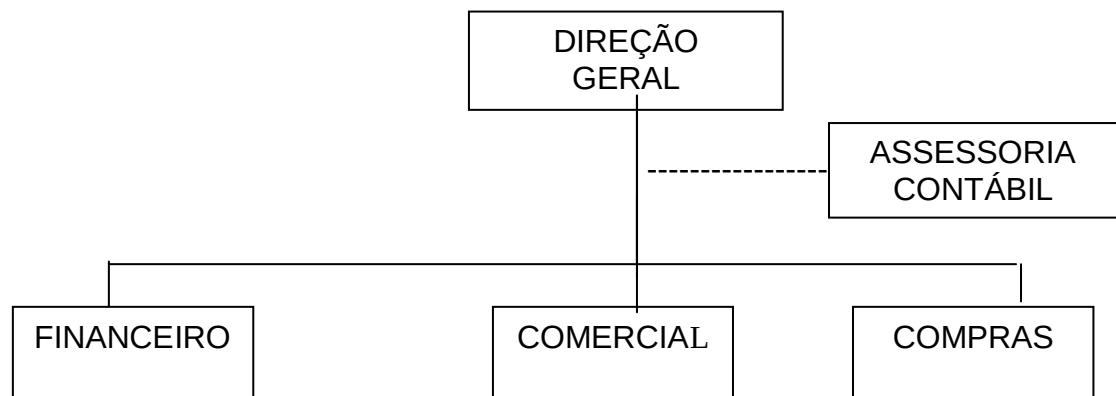
Essa decisão fez com que houvesse uma reestruturação na empresa, onde além de mudarem de produtos mudaram o público alvo.

Atualmente a Tissage coloca a disposição de seus clientes uma moderna e bonita loja de roupas clássicas e acessórios masculinos. É uma empresa que se caracteriza pelo envolvimento dos membros da família em seu funcionamento. Tendo como proprietário o Sr. Francisco Lacerda de Medeiros, sócio gerente, e a Sra. Isabel Pissara Medeiros, sócia e também da família. Os sócios formaram a empresa por ter uma grande vontade de desenvolver um trabalho sério no ramo de confecção masculina, pois o mesmo deixava a desejar em vários aspectos, e também por terem bastante experiência no comércio.

Sua missão é crescer e se desenvolver dentro do mercado de confecção masculina com ética, perseverança e criatividade, procurando satisfazer seus clientes com honradez e qualidade nos produtos e serviços oferecidos, motivando, respeitando e valorizando seus funcionários. Dessa forma, a empresa se preocupa também em agregar valores com a divulgação de sua missão, procurando e estimulando ações para o seu cumprimento; preocupa-se em estabelecer métodos de trabalho de forma criteriosa e planejada objetivando resultados positivos e duradouros; preocupa-se em garantir de forma saudável e contínua o crescimento, baseando no respeito e dedicação aos nossos clientes e parceiros; manter-se sempre aberto a mudanças e a críticas que visem o crescimento e fortalecimento da empresa; agir sempre de acordo com as regras saudáveis e benéficas do mercado, preservando e cumprindo os nossos compromissos; permanecer sempre atento às necessidades e as solicitações dos clientes, criando uma forma de atendimento personalizado que venham de encontro aos anseios dos mesmos; estimular nosso pessoal, através de incentivos e criatividade, bem como seu comprometimento com resultados e melhoria da qualidade de vida de cada um e de todos e assegurar um ambiente de trabalho sempre limpo, saudável e descontraído sem o comprometimento da responsabilidade e respeito mútuo.

Figura 1 – Logomarca da TissageTISSAGE MODA MASCULINA**Fonte:** Pesquisa direta (2005).

O nome TISSAGE surgiu de uma reportagem vista em uma revista francesa, onde a tradução significa o gerúndio do verbo tecer. Os proprietários acharam o nome bonito, diferente e forte, foi quando resolveram escolher o mesmo para nome fantasia da empresa.

Figura 2 - Estrutura Organizacional da TISSAGE Moda Masculina**Fonte:** Pesquisa direta (2005).

As funções operacionais de cada setor da empresa são apresentadas abaixo:

- a) diretor geral: Coordenar toda a parte administrativa e financeira; planejar as atividades da empresa; fixar metas e objetivos; supervisionar a empresa como um todo; coordenar os trabalhos gerais; aprovar orçamentos de compras de material e o quadro pessoal; estabelecer as normas gerais de conduta dentro da empresa como um todo; promover o treinamento de pessoal e das relações humanas da empresa e representar a empresa perante outras instituições.

- b) setor financeiro: O funcionário que trabalha nesse setor é responsável por fazer os pagamentos dos fornecedores e depósitos bancários;
- c) setor comercial: Administra todo estoque, entradas e saídas de mercadorias, conferência dos produtos e balanços financeiros;
- d) setor de compras: O funcionário que trabalha nesse setor fica responsável por fazer todos os pedidos de compras para empresa;
- e) assessoria contábil: Administra toda a parte burocrática da empresa e funcionários.

1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A adoção de marcas próprias teve início nas décadas de 70 e 80 na Europa, Canadá e Estados Unidos (HOCH, 1996). Os resultados alcançados demonstram que, nestes países, o fenômeno já é bastante acentuado. Nos Estados Unidos, as marcas próprias cresceram, entre 1997 e 2002, de 19,7% para 20,7% de participação em unidades, enquanto a representatividade do faturamento passou de 15,4% para 16,3% (TURCSIK, 2002). Na Europa, merece destaque o caso da Inglaterra, com participação de 39% em unidades e 41% em valor (ACNIELSEN, 2002).

As iniciativas com marca própria ainda são recentes no Brasil. Apesar da introdução dos programas datarem dos anos 70, o crescimento mais significativo ocorreu entre 80 e 90, quando essa estratégia foi adotada por empresas multinacionais, como Wal-Mart, Carrefour e Sonae. Hoje, são 133 empresas do setor que apresentam programas de marcas próprias, representando 5,6% do faturamento do mercado de auto-serviço acompanhado pela ACNIELSEN (2003).

O interesse do varejo nas marcas próprias é justificado por uma série de oportunidades estratégicas. Alguns destes benefícios são: aumentar a lealdade de seus clientes (CORSTJENS; LAL, 2000; DICK et al., 1996), pressionar os fabricantes de marcas nacionais na busca de melhores condições de negociação (NARASIMHAM; WILCOX, 1998), obter margens superiores (PAUWELS; SRINIVASAM, 2001; MIGUEL et al., 2002), aumentar o tráfego na loja e a lealdade à

loja (DICK et al., 1996) e redistribuição do poder existente na relação varejista-fabricante nacional (BURT, 2000).

Seu sucesso pode ser vinculado ao processo de concentração do mercado varejista (PATTI; FISK, 1982; HOCH; BANERJI, 1993; HOCH, 1996), o qual permitiu um poder de escala suficiente para interessar fabricantes na produção das marcas próprias de supermercados (DAVIES, 1998). Justifica-se também pela introdução de produtos de alta qualidade (DAVIS, 1998; HOCH, 1996), visto que são fundamentais na maior aceitação dos clientes segundo Quintarelli, gerente do departamento de marcas próprias da rede Sendas (SZECHTMAN, 2002).

A baixa participação das marcas próprias no Brasil indica a necessidade de um estudo focado nas diferentes formas de introdução de uma marca própria. Desta forma pode-se aprofundar o entendimento da existência deste tipo de disparidade.

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de introdução de produtos de uma marca própria.

1.3.1 Objetivos Específicos

- a) analisar o processo de introdução de uma marca própria;
- b) identificar os pontos críticos na prestação dos serviços;
- c) investigar o grau de satisfação dos clientes;
- d) propor alternativas de solução para os problemas detectados.

1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa teve como justificativa os pontos a seguir.

1.4.1 Quanto a Importância

Cabe frisar que esse trabalho é importante não apenas para saber se a empresa e seus administradores estão concentrando em ser o melhor ou obter maiores lucros, e sim fazer uma pesquisa mostrando os elevados custos de se perder um cliente.

Dessa forma, é de suma importância o estudo de técnicas de aperfeiçoamento da qualidade nos serviços varejistas, já que este visa a proporcionar aos seus clientes um atendimento excelente, e proporcionando-lhes o devido conforto. Sendo assim, a monografia em questão permitirá a TISSAGE Moda Masculina um aperfeiçoamento no controle na qualidade dos serviços; proporcionando-lhes a capacidade de garantir o melhor atendimento possível aos seus clientes contribuindo assim, para o sucesso da empresa em questão.

1.4.2 Quanto a Viabilidade

Parece claro afirmar que é bastante viável investigar a qualidade no atendimento, pois tal importância pode residir no fato que, neste trabalho, possa haver responsabilidade nas metas de vendas e de atendimento, ou por uma equipe e suas metas, visando que o atendimento ao cliente é um elemento vital para a sobrevivência da empresa. Tornando-se evidente que hoje em dia todas as empresas procuram de uma forma ou de outra, a obtenção de uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes e a viabilidade em atendê-los prontamente no momento e na quantidade desejada; algo que é grandemente facilitado com a administração eficaz da qualidade nos serviços.

1.4.3 Quanto a Oportunidade

Presume-se que este é o melhor momento de se fazer este trabalho, pois, como a empresa esta interessada em saber a qualidade nos seus serviços e há pouco tempo mudaram de ramo, não haveria uma melhor oportunidade para saberem o que seus clientes estão achando, se estão realmente satisfeitos ou se precisam melhorar.

É por meio do controle adequado nos serviços, que o empresário fica sabendo o valor que a empresa representa para o cliente. Sabe-se com isso, também, que a falta ou a inadequação no controle da qualidade resultam em dificuldades que irão refletir conseqüentemente, nos resultados das vendas da empresa.

2 SERVIÇOS

A definição de serviços passa pelas suas diferentes características. Sendo assim, devem-se considerar essas características para melhor compreender suas definições.

Segundo Téboul (1999), por tratar-se de um setor cujo número de estudos é relativamente pequeno, o setor de serviços é, ainda, mal definido, apesar de sua importância. Mal definido e, sobretudo, indefinido e seus limites. Prova disso é a tradicional definição de que os serviços representam o setor terciário, o terceiro dos três elementos setoriais em que está dividida a economia, sendo os outros dois componentes a agricultura (setor primário) e as atividades de mineração ou industriais (setor secundário).

Segundo Grönroos (1993, p.20), “um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre o cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente”. Isso faz supor que, o que faz mover o funcionamento da empresa é a qualidade nos serviços, tal como sentida pelo cliente.

“A atividade de serviços, mercê de sua própria natureza, obriga a um contato muito mais estreito com o cliente, se comparado à atividade industrial. A prestação de um serviço freqüentemente se confunde, no mesmo momento, com seu consumo”. (MOREIRA, 1998, p.3).

Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Entre as várias definições e colocações, destaca-se a de Dathmell apud Las Casas (2000), onde o mesmo considera o bem como alguma coisa - um objeto, um artigo, um artefato ou um material – e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho.

“Serviços são atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêem a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de outro serviço”. (STANTON apud GRÖNROOS, 1993, p.35).

O contato direto entre o prestador do serviço e seus clientes é o que torna diferente esta atividade das demais. No entanto, essa visão simplista de que os serviços estão presentes somente no terceiro setor da economia já é totalmente

ultrapassada. É por isso que Téboul (1999) argumenta que o fato de a prestação de serviço dizer respeito antes de tudo ao cliente significa que ela é essencialmente imaterial, mesmo se ela puder incluir elementos concretos, tais como bens manufaturados ou da informação. Na verdade, tratando-se de uma prestação de serviços ou da produção de um bem, ambas dizem respeito tanto ao proscênio quanto aos bastidores. É a sua relativa implicação que determinará se a atividade está essencialmente concentrada na prestação de um serviço ou na produção de um bem.

2.1 TIPOS

- Serviço de Consumo

São aqueles prestados diretamente ao consumidor final. Nesta categoria eles subdividem-se em:

- a) de conveniência: ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas;
- b) de escolha: caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados, de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, prestígio da empresa, etc. Neste caso compensará ao consumidor visitar diversas firmas na busca de melhores negócios;
- c) de especialidade: são aqueles altamente técnicos e especializados. O consumidor neste caso fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas.

- Serviços Industriais

São aqueles prestados as organizações industriais, comerciais ou institucionais. Nesta categoria podem ser:

- a) de equipamentos: são serviços relacionados com a instalação, montagens de equipamentos ou manutenção;
- b) de facilidade: neste caso estão incluídos os serviços financeiros, de seguros etc, pois facilitam as operações da empresa;
- c) de consultoria / orientação: são aqueles que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

2.2 CARACTERÍSTICAS

Os serviços possuem quatro características importantes que serão apresentadas abaixo:

- a) intangibilidade: Devido às características de intangibilidade dos serviços os indivíduos / pessoas irão procurar sinais de evidência da qualidade do serviço. Fazendo inferências sobre essa qualidade com base em localização, funcionários, equipamentos etc;
- b) inseparabilidade: Produção e consumo simultâneos. Diferente dos Produtos, os Serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente, chegando a fazer parte de uma pessoa quando o mesmo é por ela prestado. A inseparabilidade traz como uma de suas conseqüências, a presença do cliente aumentando em muito a preocupação com sua satisfação imediata. O sentido de "agradar" constantemente;
- c) variabilidade: Um serviço a um cliente não é exatamente este "mesmo serviço" ao próximo cliente. Esta é a característica da variabilidade ou heterogeneidade. E é a causa de um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços – como manter uma qualidade uniforme percebida dos Serviços produzidos e entregues aos clientes?

Assim, as empresas de serviço podem tomar três providências em direção ao controle de qualidade:

- a) investir em seleção e treinamento de pessoal;
- b) padronizar o processo de prestação de serviço por toda a organização (através de uma programação de serviço visando descrever os eventos e processos envolvidos no serviço em fluxograma);
- c) monitorar a satisfação do cliente;

d) perecibilidade: Serviços não podem ser estocados. Onde o principal problema para empresas de prestação de serviço é a demanda flutuante.

Num Ciclo de Serviço, duas partes são muito importantes: o início e o fim do ciclo. O início porque é o momento onde é criada a primeira imagem; praticamente define se o cliente prosseguirá o processo de compra. O fim, pois é quando é criada a imagem que vai ficar com quem recebeu o serviço; praticamente define se o cliente voltará a comprar novamente no mesmo estabelecimento.

2.3 QUALIDADE

Toda organização deverá possuir um conjunto de normas e procedimentos de modo a constituir um sistema documentado e passível de certificação. A garantia da qualidade é mais que um sistema de controle de processo é a integração desse sistema de controle com ações de projeto, operação e planejamento de forma a antecipar e impedir erros, defeitos, não conformidades e variabilidade.

Todo funcionário que atue junto ao cliente é um representante da organização. Para o cliente esse funcionário e a própria empresa deve ter poder de agir. O poder deve ser deslocado para o mais próximo da ação quando possível. Para que isso possa ocorrer na prática é indispensável que todas estejam preparadas para exercer a autoridade e na responsabilidade associada às ações. (GOLDBARG, 1995, p.35).

A qualidade no atendimento está deixando de ser um diferencial, pois atendimento e serviço de qualidade é um dever da empresa e um direito do consumidor. O cliente quer rapidez, cortesia, facilidade de preparo, segurança, credibilidade, assistência integral e, acima de tudo, garantia de satisfação.

Do ponto de vista de Garvin (1992, p. 49), a qualidade de um produto ou serviço depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumo. Os consumidores não se preocupam apenas com a possibilidade de um produto ou serviço se deteriorar, mas também com o tempo que será obrigado a esperar até que as condições normais sejam estabelecidas, com a pontualidade do atendimento, com o relacionamento cliente e pessoal do atendimento e com a frequência com que as chamadas para serviços ou reparos deixam de ser atendidas. Se os problemas não forem resolvidos de imediato o padrão de atendimento será

afetado negativamente na avaliação final que os consumidores farão da qualidade do produto ou serviço:

De acordo com a percepção dos consumidores, rapidez na assistência e o menor índice de interrupções nos equipamentos à sua disposição equivalem a uma qualidade superior, e que estão menos sujeitos à interrupção pessoal que aqueles que envolvem avaliações de cortesia ou padrões de comportamento profissional. O reconhecimento do potencial do atendimento em relação à concorrência com uma maior capacidade de resposta é que faz a diferença. As pessoas podem até aceitar um produto ou serviço razoável, mas certamente procurarão outro fornecedor se o padrão de atendimento não atender as suas expectativas.

2.3.1 Princípios da Qualidade

Nessa nova era que a humanidade atravessa, o recurso principal passa a ser o conhecimento. Só sobressairão aqueles que possuírem iniciativa própria e forem capazes de transformar o conhecimento em novos meios de ação.

No mundo em que vivemos os continuísmos das empresas, os funcionários burocratas e os gerentes de manutenção preocupados com o status têm muito pouco a fazer. É a hora do empreendedor, do espírito de equipe, do homem motivado para a realização e sucesso.

A tarefa mais importante da gestão empresarial é de motivar os funcionários. Este, com certeza são o recurso mais valioso que uma empresa poderia oferecer de melhor para o seu pessoal. É dever de a direção inspirar todos para a realização da qualidade pessoal. Os funcionários devem estar cientes que com a realização de um bom trabalho a empresa não será a única beneficiada. Os benefícios para os indivíduos serão ainda maiores. Mas para que isso ocorra, a organização deverá mobilizar sua energia e fazer subir a criatividade e a iniciativa de seus funcionários através da criação de uma cultura comum disposta a aceitar as mudanças. A mudança é uma parte vital da evolução de uma organização: é ela que permite que as empresas cresçam e prosperam.

Como se pode observar, ocorrerá um novo desafio para a empresa: mudança. O ser humano naturalmente é avesso a mudanças. A mudança não é apenas de comportamento, ocorrerão também mudanças de valores, cultura, convicções e crenças.

Geralmente, ocorrem quatro tipos de mudanças dentro das empresas, que serão citadas a seguir:

- a) mudanças Estruturais: Este tipo de mudança afeta a estrutura organizacional, os órgãos (como divisões ou departamentos, que são fundidos, criados, eliminados ou terceirizados através de novos parceiros), as redes de informações internas e externas, os níveis hierárquicos (que geralmente são reduzidos, no sentido de horizontalizar as comunicações), etc;
- b) mudanças na Tecnologia: Este outro tipo de mudança afeta as máquinas, equipamentos, instalações, processos industriais, etc. A tecnologia envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços;
- c) mudanças nos Produtos ou Serviços: Que afetam os resultados ou saídas da organização;
- d) mudanças Culturais: Este último tipo de mudança afeta as pessoas nos seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades.

Essas quatro mudanças citadas acima não ocorrem isoladamente, pelo contrário, elas ocorrem sistemicamente, umas afetando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador dentro da empresa, conforme mostra a ilustração abaixo:

Figura 3 - Efeito multiplicador dentro da empresa



Fonte: Garvin (1992)

Hoje, os administradores deparam com um ambiente onde as mudanças ocorrem com uma velocidade jamais vista antes. No ambiente externo, por exemplo,

os competidores surgem da noite para o dia, e os antigos desaparecem através de fusões, aquisições ou até mesmo por incapacidade em acompanhar o mercado em transformação.

A necessidade de inovação e da mudança está sendo cada vez mais exigida em muitas organizações. Os administradores estão reestruturando suas organizações através de redução dos níveis verticais, de trabalhos em torno de equipes e ações similares. Também, os próprios administradores estão sendo obrigados a mudarem os seus estilos, eles deverão deixar de lado a imagem de patrões para se tornarem líderes de equipe. Em vez de dizer às pessoas o que fazer e como fazer deverá ouvir, motivar e treinar a sua equipe para se tornarem competitivos.

Mas a responsabilidade por qualidade não é única e somente da empresa. Todos da empresa deverão participar para tornarem-se os melhores e fazerem a organização ser mais competitiva e poderosa. Para isso, deve-se haver conscientização entre o pessoal. As pessoas estão conscientes da importância da qualidade como um fumante está consciente dos males do tabagismo, mas não pára de fumar. Isso não é consciência, sendo no máximo uma percepção da realidade. Consciência é algo mais forte.

Observou então que não é tão fácil assim. Modificar precisa mudar os paradigmas, melhor dizendo, mudar os padrões e modelos existentes dentro das organizações. Ser contra as mudanças, infelizmente ocorre em todos os lugares, pois mudanças causam incertezas. Para ver através dos paradigmas é preciso ter em mente duas situações: a primeira, o paradigma costuma cegar e não deixa ver soluções que acabam fugindo ao padrão conhecido. Devido a isso, as soluções costumam vir de gente de fora da organização. Outra situação é que quando os paradigmas mudam, o jogo volta à estaca zero, ou seja, não importa que era o maior, todos começam tudo de novo. Por isso, a pessoa precisa ser muito corajosa para enxergar os novos paradigmas e deve-se exigir a necessidade de ir além dos padrões, e procurar enxergar de fora, ver além das crenças e convicções.

2.4 TOTAL SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A satisfação do cliente é o propósito de toda organização. Ele deve ser bem atendido em todas as situações. Deve existir um processo de acompanhamento e

aprendizado contínuo acercados clientes, de forma a medir o grau de satisfação e expectativas geradas. Somente antecipando necessidades e excedendo expectativas será possível conquistar o cliente, sobrepondo aos concorrentes. Esse é princípio dos princípios. (GOLDBARG, 1995, p.33).

Verifica-se que a qualidade é um resultado dos processos de produção dos produtos e serviços, bem como dos processos de apoio que suportam e complementam os processos de produção, como compras, treinamento de funcionários, entre outros. Por mais que os processos sejam adequados, para existir bons resultados é importante que as pessoas se dediquem a operá-los e melhorá-los. Devido a isso, existem três elementos fundamentais da gestão da qualidade total, que são: foco no cliente, melhoria dos processos e envolvimento das pessoas.

Figura 4 - Gestão da qualidade



Fonte: Garvin (1992).

2.5 QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS

Existem várias formas de implementar a gestão da qualidade dentro das organizações. É mais fácil iniciar pela abordagem mais simples para depois aplicar as metodologias mais complexas. Algumas dessas abordagens são:

Quadro 1- Implementação da qualidade

METODOLOGIA	FOCO
5 Ss (Utilização, Arrumação, Limpeza, Higiene e Disciplina)	Organização do ambiente físico,
Melhoria contínua, Kaizen, Times da Qualidade, CCQ (Círculos de Controle da Qualidade)	Envolvimento dos funcionários, melhorias incrementais nos processos, formação e desenvolvimento de equipes.
Benchmarking	Posicionamento competitivo dos processos e produtos
Gerenciamento por diretrizes	Estratégia do negócio
Empresa enxuta	Melhoria de processo na cadeia de valor integrada

Fonte: Garvin (1992).

A gestão da qualidade (GQ) tornou-se o mais popular dos sistemas de administração da atualidade. Começou no início deste século, como um esforço de padronização das peças usadas pelas indústrias de manufatura. A GQ foi adquirindo um caráter mais abrangente ao longo dos anos, passando a desempenhar um papel estratégico na administração das empresas como um todo e chegando hoje a ser encarada como instrumento do desenvolvimento econômico das sociedades modernas.

Garvin (1992) aponta dois passos importantes na implantação da gestão da qualidade no setor de serviços na empresa, cuja execução é mais difícil do que parece. Na verdade, esses passos devem ser dados a cada dia, eles precisam ser confirmados a cada momento, a cada decisão importante.

O primeiro passo a ser tomado para a implantação da gestão da qualidade é criar nos indivíduos a representação do cliente como outro significativo, isto é, o outro em relação ao qual a identidade do grupo é definida. Os indivíduos definem sua identidade sempre em relação ao outro, o outro é como um espelho, através do qual conhecemos nosso rosto. Na gestão da qualidade, os indivíduos trabalham para o cliente e não para o patrão.

O segundo passo seria criar um sistema de comunicação gerencial que coloque o cliente, por assim dizer, dentro da empresa e ao lado de cada colaborador.

A atividade de gerenciar a qualidade pode ser vista como um diálogo entre a empresa e o cliente. O desafio da gestão da qualidade consiste em tornar o cliente uma figura presente dentro da empresa. Os instrumentos da qualidade permitem a implementação de um sistema de comunicação que traz o cliente para dentro da empresa. A gestão da qualidade baseia-se numa rede de comunicação que proporciona a todos os colaboradores da organização informações significativas sobre o valor e significado de seu trabalho, do ponto de vista do cliente. Com isso, as unidades funcionais passam a ser negócios, e os papéis dos administradores de todos os níveis podem ser entendidos como empreendimentos. Segundo Teboul (1999), o programa de qualidade deve basear-se nos seguintes passos:

1. Promover a conscientização da necessidade e oportunidade de melhorias.
2. Estabelecer metas de melhoramentos.
3. Organizar para atingir as metas: criar um conselho de qualidade, identificar problemas, selecionar projetos, formar grupos e equipes, coordenadores.
4. Prover treinamento a todas as pessoas.
5. Executar os projetos para resolver os problemas.
6. Relatar e divulgar o processo.
7. Demonstrar reconhecimento às pessoas.
8. Comunicar os resultados.
9. Conserva os dados obtidos.
10. Manter o entusiasmo fazendo da melhoria anual parte integrante dos sistemas e processos normais da empresa.

2.5.1 Qualidade de Serviços Percebida

Não faz muito tempo que a questão da qualidade era vista pelas empresas como modismo, ou algo de pouca importância no processo produtivo. Com a globalização da economia em todas as suas dimensões, a proliferação de produtos e serviços a preços cada vez mais atraentes e a alta competitividade do mercado favorecendo a elevação do nível de exigência do cliente, a qualidade passou a ser tratada como o elemento de maior importância por todos os segmentos empresariais.

A qualidade, nos dias atuais, é uma questão de sobrevivência e, por isso mesmo, as empresas vêm se esforçando ao máximo para se adaptarem às novas

exigências do mercado. De acordo com Grönroos (1993, p. 47), a qualidade é qualquer coisa que o cliente afirma ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal.

Toda organização vem discutindo a questão da qualidade nos serviços e produtos. E, ao contrário do que acontecia no passado, qualidade hoje em dia não é mais definida pela organização, e sim pelos clientes.

Segundo Grönroos (1993), boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas dos clientes, ou seja, quando a empresa presta o serviço com a qualidade esperada.

De acordo com Lovelock & Wright (2001), ao contrário da satisfação do cliente, que é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço, muito pesquisadores acreditam que é com base em avaliações cognitivas de longo prazo que os clientes percebem a qualidade dos serviços de uma empresa.

Na visão de Albrecht (2000), a qualidade percebida depende de um “pacote de valor para o cliente”. Ele afirma: “A experiência inteira do cliente determina sua percepção de qualidade”. É o produto juntamente com os processos e práticas da organização que afetam a percepção do cliente em comparação com suas experiências. A medida da satisfação com a experiência como um todo ele chama de Qualidade.

O trabalho de implantação de um programa de qualidade engloba, portanto cinco atividades:

- a) pesquisa;
- b) mudança cultural;
- c) marketing interno;
- d) treinamento;
- e) comunicação.

Há necessidades de que uma seqüência seja seguida, pois o processo de mudanças requer treinamento especial, principalmente no que se refere à cultura.

Após serem determinados os objetivos empresariais, inicia-se a etapa de pesquisas internas e externas. Na pesquisa interna, são objetivos a serem pesquisados os funcionários e os gerentes. Na pesquisa externa, clientes, concorrentes e mercado em geral.

As empresas voltadas para o cliente devem priorizar as pesquisas dos consumidores. Assim é possível conhecer atuais necessidades e desejos ou então identificar os níveis de satisfação do consumidor com a pesquisa. (LAS CASAS, 1999, p.32).

2.6 CATEGORIAS DE MARCAS

Existe diversas categorias de marcas, as quais discorreremos a seguir.

2.6.1 Marcas Líderes

A posição de marca líder de mercado proporciona grandes vantagens competitivas às empresas que gerenciam produtos com estas características, entre elas trabalhar com custos de marketing reduzidos devido à conscientização e a fidelização do consumidor, maior poder de negociação com distribuidores e varejistas, possibilidade de cobrar um preço superior aos concorrentes, aproveitar o valor da marca nas associações com outros produtos e linhas de negócios além de ser uma forma de defesa contra a concorrência por preço (KOTLER, 2000: p.427-428). Alguns autores chegam a dizer que uma bem reconhecida e aceita imagem de marca é um dos ativos mais valiosos que uma empresa possui (PORTER; CLAYCOMB, 1997). Alcançar esta situação de mercado exige um esforço de marketing constante de muitos anos.

Uma marca líder de mercado é aquela que consegue a maior diferenciação em relação aos demais produtos da mesma categoria, ou seja, apresenta o menor nível percentual de sensibilidade cruzada a preço (SAYMAN, HOCH e RAJU, 2002). Tradicionalmente, marcas líderes nacionais têm seguido uma estratégia de diferenciação, enquanto as marcas próprias têm se posicionado como mais valor pelo dinheiro ou baixo custo (HOCH, 1996). Para manter a força de uma marca é necessário criar produtos que desenvolvam e sustentem inovações constantemente. Caso contrário, os consumidores não terão uma base de escolha e comparação em relação aos demais (AAKER, 2003).

Fato é que as marcas líderes têm encontrado um crescimento acirrado da concorrência, seja pela presença de uma segunda marca forte, algumas vezes até mesmo duas marcas, investindo e ameaçando constantemente a posição de

liderança; seja pela participação de marcas de nichos, atuando em estratégias regionais e baseadas em preços, competindo por uma fatia menor do mercado e pelo crescimento das marcas próprias varejistas, como será visto nas seções seguintes.

2.6.2 Marcas Econômicas

Os autores deste trabalho optaram por definir as marcas econômicas como marcas que se baseiam em uma estratégia de preço baixo e concorrem, desafiando ou seguindo, a empresa líder. Segundo os autores, entre as marcas econômicas encontram-se as marcas próprias, marcas genéricas, marcas de segunda linha e as marcas informais.

A discussão a respeito do crescimento da participação das marcas econômicas no mundo mostra uma alta relação entre este crescimento e a diminuição do poder aquisitivo da sociedade (HOCH, 1996, p. 93). No Brasil, a estabilização econômica e o aumento do poder aquisitivo das classes menos favorecidas, foi fator preponderante no aumento do consumo em novas categorias de produtos. Neste mercado o crescimento das marcas econômicas foi mais expressivo que das marcas líderes, muito voltadas para as classes de maior poder aquisitivo.

2.6.3 Marcas Próprias

Marcas próprias são marcas do setor varejista, que usam em geral o próprio nome ou outro nome específico para linhas de produto. As marcas próprias apresentam-se sob diversas formas, mas sempre representam um produto exclusivo do canal e em geral com preços mais baixos (HOCH, 1996, p.89). Os varejistas que comercializam marcas próprias oferecem o seu nome como garantia de qualidade – pois em geral a produção é terceirizada. Desta forma, o comprometimento da organização detentora da marca própria é com a distribuição, e não com a produção (SCHUTTE, 1969, p. 9).

Uma característica importante da marca própria é que ela é a única que aparece em toda a loja, ou seja, não há nenhuma outra marca que esteja presente em tantas categorias de produtos. Além disso, o varejista detém todo o investimento de marketing e estoque das marcas próprias, tendo total controle de sua qualidade, propaganda, embalagem, imagem e custos totais, tendo, portanto, maior influência

em relação ao desempenho dos produtos que são de sua marca. Sendo assim, o varejista possui total controle em relação à marca própria, entretanto ele possui também um maior nível de risco. Outro ponto relevante é que os produtos de marca própria têm distribuição garantida e um bom local na prateleira, sem que para isso tenha-se que desembolsar dinheiro. Quando o varejista oferece desconto para marca própria, todo o desconto é repassado ao consumidor, o que não acontece com os outros fabricantes, pois parte do desconto oferecido é absorvido pelo próprio varejista (HOCH, 1996, p. 90-91).

Tradicionalmente, as marcas próprias ofereceram produtos com preços inferiores, mas com qualidade também inferior. Entretanto, com uma maior disponibilidade tecnológica, alguns fabricantes de marcas próprias passaram a oferecer produtos mais sofisticados, deixando de disputar espaço com outros produtos de classe inferior – genérico e de segunda linha – e partindo para a disputa com os líderes de qualidade, de marcas tradicionais (HOCH, 1996, p.90).

Os produtos de marca tradicionais vêm sofrendo um incremento na competição por parte de produtos com marcas do próprio varejo (DUNNE; NARASHIMHAN, 1999). Nos anos 90, as marcas próprias representaram em torno de 25% das vendas no varejo na Inglaterra, Alemanha e Suíça, e 15% nos EUA, França, Dinamarca, Bélgica e Holanda (THE ECONOMIST, 1995). Vale ressaltar que as marcas próprias são compradas tanto pelas pessoas com renda menor quanto pelas pessoas das classes sociais mais altas (DAVIES; BRITO, 2004, p. 31). Em uma revisão de 13 estudos, Mcenally e Harris (1984) encontraram apenas um estudo em que consumidores com renda inferior compravam mais marcas próprias. A compra de marca própria pode estar relacionada com fatores comportamentais, demográficos ou risco percebido (DAVIES; BRITO, 2004, p. 31).

Algumas marcas próprias, por outro lado, colocam em prática estratégias de desafiante de mercado, ou seja, elas colocam-se como uma alternativa à marca líder, por vezes com propostas de qualidade superior. Em geral, os varejistas que utilizam essa estratégia são de porte menor e/ou especializados, e possuem maiores ofertas de serviços. Apesar de terem um *market share* pequeno, elas representam também uma ameaça às vendas das marcas líderes.

2.6.4 Marcas Genéricas

Marcas genéricas podem se apresentar de diversas formas, entretanto, elas se caracterizam por embalagens austeras e ausência de uma marca reconhecida no produto, além de um preço inferior aos similares. O maior atrativo para os consumidores é, portanto, o preço mais baixo, apesar de possuírem uma qualidade percebida também inferior. Os preços dos produtos genéricos são menores ainda do que os de produtos de marcas próprias. Na literatura americana, esses produtos são chamados também de “sem-nome” ou “sem-marca”, e na inglesa como “pacotes-lisos” ou “sem-detalle” (PRENDERGAST; MARR, 1997: 94).

O fenômeno de marca genérica é conhecido no Brasil apenas no setor farmacêutico, porém na Europa e Estados Unidos as marcas genéricas estão presentes em muitas de categorias tais como xampus, sabão em pó ou produtos de limpeza. Os produtos de marcas genéricas têm embalagens com o mesmo *layout* em todas as categorias de produto em que atua e são efetivamente muito competitivas em preços. Elas foram introduzidas inicialmente em 1976 pelo Carrefour, na França (CUNNINGHAM; HARDY; IMPERIA, 1982, p. 25) e em 1977 já estavam sendo introduzidas também nos EUA (BELLIZZI; HAMILTON; KRUECKBERG et al., 1981, p. 57).

As marcas genéricas são compreendidas pela maioria dos consumidores como marcas que sacrificam qualidade em favor do preço. Isso faz com que até mesmo os consumidores que consomem marcas genéricas tenham certa relutância em utilizá-las socialmente (SHERMAK, 1997, p.10). Por isso, as marcas genéricas não podem ser introduzidas em todas as categorias.

De acordo com pesquisa de Cunningham; Hardy; Imperia (1982) realizada nos EUA para produtos enlatados, as marcas genéricas são similares às marcas líderes e próprias em termos de qualidade e valor nutritivo, mas diferem em termos de preço, embalagem e propaganda. Em sua pesquisa os autores verificaram que os consumidores de marcas genéricas tendem a ser jovens e com maior escolaridade do que os consumidores de marcas líderes e próprias, enquanto a renda familiar não apresentou influência para a decisão pela marca genérica. Os consumidores de marcas genéricas e os que não possuíam preferência de marca colocaram preço como principal fator de escolha, enquanto que para os consumidores das marcas próprias e líderes a qualidade do produto é essencial.

2.6.5 Marcas de Segunda Linha

De acordo com Boyer (1996, p.69), marcas de segunda linha são aquelas posicionadas entre marcas líderes e regionais, ou entre marcas líderes e marcas próprias. Para o autor, a oferta dessas marcas não representa nada mais do que um preço entre as outras categorias de marca, ou seja, essas marcas não oferecem atributos diferenciados, em geral são cópias das marcas líderes e, portanto, é apenas uma alternativa em termos de preço. Essas marcas tendem a perder espaço devido à implementação do gerenciamento por categorias, no qual os varejistas administram cada categoria de produto como uma unidade estratégica de negócios. Essa visão revela a contribuição relativa de cada marca em uma categoria, incluindo a da marca própria, determinando o nível ótimo de sortimento de marca em cada categoria. Como as marcas de segunda linha não são tão lucrativas, elas tendem a serem eliminadas não tanto por falta de demanda final, mas por falta de interesse do varejo em mantê-las na prateleira. Haxthausen (2004) determina que marcas de segunda linha seja aquelas que possuem uma receita entre 20% e 2% da receita do líder de mercado. O autor acredita também que essas marcas possuem um maior potencial de crescimento se forem de empresas menores e adotarem a estratégia de desafiante, e não grandes empresas com faturamento acima de um bilhão de dólares por ano.

A relevância para a indústria e perspectivas de sucesso está ameaçada para qualquer produtor que não possua pontos de diferenciação sustentáveis e prospecção de crescimento com novos produtos, e que também não vislumbre produzir marcas próprias para varejistas. Por isso, fabricantes de segunda linha podem passar a serem produtores de marcas próprias para manterem-se competitivos (BOYER, 1996, p. 70).

Outro fator negativo para as marcas de segunda linha é que elas continuam tendo uma percepção de baixa qualidade ou de qualidade inferior a da marca líder por parte dos consumidores, apesar de virem realizando avanços em termos de qualidade (UNDERWOOD; KLEIN, 2002).

2.5.6 Marcas Informais

Na economia brasileira encontram-se formas de comercialização pouco usuais no mundo desenvolvido, que ficam muitas vezes afastadas dos periódicos acadêmicos, mas que têm grande relevância quando se trata dos países em desenvolvimento. Os modelos informais de comércio ainda predominam em diversas regiões do Brasil e constituem ameaças ou obstáculos as empresas líderes.

Encontra-se em diversas categorias de produtos a participação agressiva de marcas informais, que são produtos de qualidade bastante inferior, com embalagens bastante rudimentares, muitas vezes improvisadas e sem informações de produto adequadas. Muitas vezes são produzidas por indústrias de pequeno porte, algumas clandestinas ou com níveis de qualidade e controle paupérrimos. A distribuição é feita em feiras livres, barracas de vendas ou mesmo em pequenos varejistas, chegando atualmente nas prateleiras das médias redes supermercadistas. Estas empresas atuam, muitas vezes, aproveitando-se de sonegações fiscais e competindo ilegalmente com empresas que pagam seus tributos legalmente. Como exemplos podem ser facilmente encontrados produtos informais de limpeza, higiene, roupas, mochilas, pilhas e até mesmo produtos eletroeletrônicos, entre outros.

2.7 ESTRATÉGIAS PARA MARCAS LÍDERES

A maioria das marcas líderes, se não sua totalidade, demorou a dar importância às marcas econômicas que hoje, em conjunto, estão ganhando mercado e, conseqüentemente, trazendo diminuição de volumes, receitas e margens de vendas das marcas líderes. Outro efeito do aumento da competitividade no mercado é o desgaste da imagem dessas marcas na percepção dos consumidores.

Acredita-se que as marcas perderam seu poder de prover razões distintas para que os consumidores prefiram uma marca em relação à outra, sucumbindo ao *status* de *commodities*, competindo meramente por preço (CLANCY, 2001, p. 37). De acordo com pesquisa conduzida por este autor nos EUA, os consumidores não conseguem ver grandes diferenças entre as marcas líderes e seus competidores na maioria das categorias pesquisadas, resultando assim em decisões de compra cada vez mais baseadas em preço.

Estratégias bem sucedidas de diferenciação de produto ou marca dos competidores se dão através de atributos relevantes e valorizados pelo consumidor (GREGORY et al., 1994). Porter (1985) descreve a diferenciação como um posicionamento único de um atributo amplamente valorizado pelos consumidores. Entretanto pesquisas recentes apontam que muitas marcas também foram bem sucedidas diferenciando-se em atributos que parecem ser importantes, mas em uma análise mais consistente são irrelevantes pra criar um benefício ampliado ao consumidor (GREGORY et al., 1994).

Sendo assim, as marcas líderes precisam criar estratégias que as diferenciem das marcas econômicas. Alguns autores como Aaker (2003) e Steiner (2004) sugerem estratégias de fortalecimento da marca por meio da inovação de produto e investimento em marketing para uma maior diferenciação em relação à concorrência. Outros estudos mostram estratégias de diferenciação de marca, que podem ser alcançadas através da criatividade, do preço baixo, da orientação para o cliente ou ainda pela orientação para a qualidade (TROUT; RIVKIN, 2000). Estes autores afirmam que a estratégia de preço é inimiga da estratégia de diferenciação por atributos.

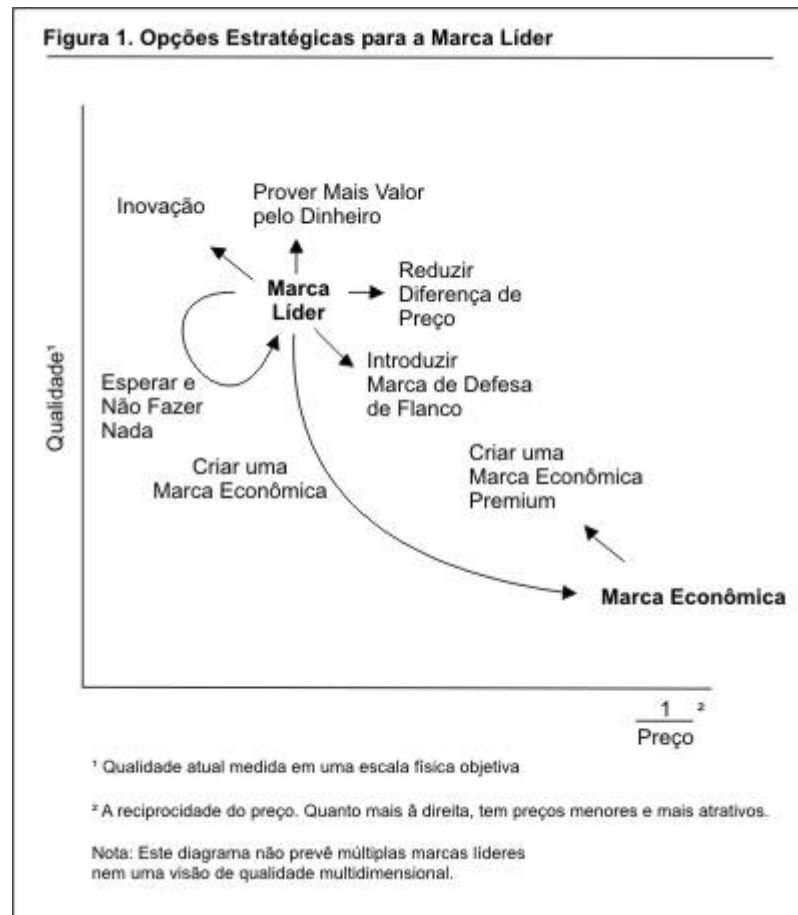
Para que a comoditização não aconteça e conseqüentemente para que uma marca líder não venha a competir em preço com marcas econômicas, Berry (1988) sugere que as marcas foquem na qualidade de seus produtos e serviços, comunicando seus diferenciais de maneira clara ao consumidor. Este autor ainda sugere que a marca deva oferecer algo mais que qualidade de produtos, ela deve oferecer personalidade e carisma, levando os consumidores a associarem com valores que são relevantes ao relacionamento entre marca e consumidor (ex. honestidade, diversão, liberdade, autenticidade).

Na literatura pesquisada, o conjunto de opções estratégicas proposto por Hoch (1996) é certamente o referencial mais importante para a tomada de decisão das marcas líderes frente às marcas econômicas. Apesar de este trabalho ter sido desenvolvido especificamente para o combate às marcas próprias, a ampliação do conceito para as demais marcas categorizadas neste trabalho como econômicas é válida.

A Figura 5 é uma adaptação da proposta elaborada por Hoch (1996) e mostra as diferentes posições estratégicas que a marca líder pode tomar para enfrentar a concorrência das marcas econômicas. Dentre estas opções estão: promover uma

inovação, prover mais valor pelo dinheiro, criar uma marca econômica e introduzir uma marca de defesa de flanco serão melhor exploradas por serem as principais. A estratégia de redução de preço será abordada para se discutir sua viabilidade.

Figura 5 – Opções estratégicas para a marca líder



Fonte: Adaptado de Hoch (1996).

2.7.1 Distanciamento da Marca Líder das Econômicas

A estratégia de distanciamento das marcas econômicas pode acontecer através da criação de novos produtos, pela melhoria dos produtos existentes ou ainda através do aumento do valor percebido do bem oferecido. Esta estratégia de distanciamento requer uma combinação entre aumento de qualidade e preço. Na estratégia de aumento de valor percebido, o fabricante deve oferecer um valor adicional pelo mesmo preço praticado antes da mudança (HOCH, 1996).

Por meio da diferenciação dos produtos, os líderes conseguem criar critérios de comparação únicos para o consumidor e se proteger da diferenciação por preço (AAKER, 2003). O distanciamento das outras marcas pode fazer com que a líder

aumente suas vendas no grupo de consumidores que não apresentam lealdade a nenhuma marca específica, pois estes consumidores estão sempre avaliando a relação custo-benefício a cada compra.

Cunningham, Hardy e Imperia (1982) identificaram que esses consumidores são mais favoráveis – em termos de qualidade, aparência, sabor etc. – aos produtos das marcas líderes. Além disso, a marca líder deve investir constantemente em marketing, principalmente no valor de sua marca, pois este é o principal atributo que a diferencia das marcas econômicas.

De acordo com pesquisa de Bellizzi et al. (1981), os usuários de marcas líderes são mais influenciados por propaganda do que os usuários de marcas próprias e genéricas. Os usuários de marcas líderes afirmaram também serem mais propensos a usarem o nome da marca como fator de decisão.

O investimento na marca também é importante em categorias em que os consumidores não possuem conhecimentos técnicos em relação ao produto ou para a extensão de linhas de produto e criação de novos produtos sob uma mesma marca. Quando os consumidores têm pouco conhecimento sobre uma categoria de produto, a marca em si tende a ser o indicador mais acessível e disponível (HOEFFLER; KELLER, 2003, p. 424).

Apesar dos competidores poderem copiar processos produtivos e *design* de produtos, eles não podem mudar as impressões que os consumidores têm em relação às marcas líderes, criadas a partir de anos de investimentos de marketing e das experiências que esses consumidores tiveram com os produtos (KOTLER; KELLER, 2005, p. 275).

2.7.2 Criação de Novas Marcas

Outra estratégia que a marca líder pode tomar para não perder mercado é criar uma nova marca de defesa de flanco, isto é, uma marca voltada para proteger-se contra uma ação de ataque de um concorrente (KOTLER, 2000). Essa marca deve ter um preço menor do que o da marca *Premium* e em geral ela é de qualidade também inferior. Além disso, a defensora de flanco limita a capacidade das outras marcas de aproximarem-se da líder (HOCH, 1996, p 99-100). Mesmo que a empresa detentora da marca líder continue perdendo volume de vendas com a marca

tradicional, ela passa a compensar essas perdas com a introdução desta marca de flanco.

Outra estratégia para a empresa detentora da marca líder é fabricar produtos de marca própria de varejistas. Neste caso, a empresa detentora da marca líder se beneficia por não ter custos de colocação dos produtos, além de ter contratos pré-estabelecidos de vendas. Ela pode se beneficiar também da diminuição da capacidade ociosa, reduzir custos com matéria-prima e outros custos de produção (HOCH, 1996, p. 100).

De acordo com Davies e Brito (2004, p. 48) a vantagem chave para a marca própria é que o fabricante precisa realizar pouco ou nenhum investimento em marketing, já que esse papel é assumido pelo varejista. Além disso, o desenvolvimento das marcas próprias requer gastos inferiores com pesquisa e desenvolvimento, e que dependendo do contrato podem ser rateados entre o fabricante e o varejista.

2.7.3 Reduzir Diferença de Preço

Ao se verem pressionadas pela concorrência, as marcas líderes frequentemente adotam estratégias de redução de preço. Cunningham, Hardy e Imperia (1982), mostram que a redução de preço pode ser uma estratégia não lucrativa, pois os consumidores leais desta marca podem ter uma percepção de que o preço dela não é tão mais alto do que o das outras marcas. Esta pesquisa mostrou que os consumidores das marcas líderes não a viam como cara, mas a percepção de qualidade, aparência, confiança, variedade, maior propaganda e informação na embalagem eram superiores a de produtos de marcas próprias e genéricas.

Para Clancy (2001, p.40), políticas de descontos mostram à base de clientes leais que a marca não é tão importante e que não tem tanto valor assim. Descontos e preços baixos reduzem a margem e o retorno sobre o investimento. Lealdade de marca é algo baseado na ideia de que o produto ou serviço é melhor e diferenciado, e não barato. Descontos suprimem a diferenciação entre o produto e seus concorrentes.

Em estudo referente às vantagens das marcas fortes Hoeffler e Keller (2003) encontraram diversos estudos revelando que marcas líderes podem estipular diferenças de preço maiores e são mais imunes a aumentos de preço. (SIMON,

1979; PARK; SIRIVASAN, 1994; AGRAWAL, 1996; SETHRAMAN, 1996; SIVAKUMAR; RAJ, 1997 apud HOFFLER; KELLER, 2003). Outras pesquisas revelam que marcas líderes são relativamente imunes à competição de preços conduzidos por marcas de pequeno *market share*.

Algumas marcas adotam a estratégia de redução de preço conjuntamente com a redução de embalagens, volumes ou quantidades. Existem casos, muito criticados, em que empresas adotaram esta estratégia sem a devida comunicação ao consumidor e ao mercado. Uma atitude mais responsável é comunicar na embalagem ou por outros meios a mudança. Por outro lado, os autores acreditam que a política de redução de embalagens deve ser utilizada quando trouxer um benefício funcional, ou seja, quando atender necessidades do mercado alvo. Além de trazer praticidade para os consumidores, é possível atingir um número maior de consumidores, já que o preço da embalagem é menor, ainda que comparativamente o custo unitário seja maior.

2.7 VANTAGENS COMPETITIVAS

Este capítulo explica como as empresas adquirem vantagem competitiva perante seus concorrentes. Para isso, antes é necessário definir o que é uma competição, estratégia e como uma empresa adquire diferenciação competitiva para então definir o que é uma vantagem competitiva, obtê-la e, principalmente, como mantê-la.

2.7.1 Competição

Segundo Porter (1990), nas décadas de 50, os mercados eram protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Porém, essa situação mudou no mundo e poucos são os setores em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e dominação do mercado e nenhuma empresa em nenhum país deve ignorar a necessidade de competir para sobreviver em seus mercados de atuação. Para que essa sobrevivência seja possível, a empresa deve estabelecer uma estratégia para enfrentar a competição e o estado de competição em um determinado setor depende de cinco forças básicas tais como, ameaça de novos entrantes, poder de negociação

dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação com fornecedores e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.

De acordo com Porter (1990), o peso da ameaça de novos entrantes depende da expectativa que estes têm em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes no setor, que são em suma: economia de escala; diferenciação do produto; exigências de capital; desvantagens de custo; acesso aos canais de distribuição e política governamental. Para Porter (1990), as expectativas do rival em potencial a respeito da reação dos concorrentes existentes, também influenciarão a decisão sobre a entrada no setor. Além da preocupação com novos entrantes, os fornecedores possuem a capacidade de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um determinado mercado através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens ou serviços e, da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar uma redução nos preços do mercado ou exigir uma maior qualidade dos produtos ou serviços prestados, jogando, então, um concorrente contra o outro em detrimento da lucratividade do setor. Ainda segundo Porter (1990), a terceira preocupação que as empresas devem ter para que se mantenham competitiva é a ameaça de produtos substitutos. Quanto mais atrativa for à nova opção, seja em relação a preço ou desempenho, mais rígido serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor. Os produtos substitutos sujeitos a tendência de melhorarem sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos existentes ou os que são produzidos por setores de alta rentabilidade são os que, do ponto de vista estratégico, exigem maior atenção.

2.7.2 Estratégia

Segundo Ghemawat (2000), estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, os quais entendiam a palavra como um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, os conceitos de estratégia continuavam a direcionar para interpretações militares. Ghemawat (2000) diz que Carl Von Clausewitz escreveu na primeira metade do século XIX: “táticas... (envolvem) o uso de forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo da guerra”. A adaptação do termo a um contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial, a qual começou na segunda metade de século XIX.

Ghemawat (2000) ainda diz que a Primeira Revolução Industrial não produziu muito em termos de pensamento ou comportamento estratégico. Isto pode ser atribuído ao fato de apesar de tratar-se de um período marcado por intensa concorrência entre as empresas industriais, praticamente nenhuma delas conseguia influenciar os resultados do mercado de forma significativa. Já a Segunda Revolução Industrial viu a necessidade da estratégia para moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo.

Segundo Porter (1990), uma ponte mais direta para o desenvolvimento de conceitos estratégicos para aplicações em negócios foi propiciada pela concorrência entre as forças armadas americanas depois da Segunda Guerra Mundial. Naquele período, os líderes militares começaram a debater sobre quais arranjos protegeriam melhor uma competição entre diversas armas, mantendo necessária a integração de planejamento estratégico e tático.

2.7.3 Diferenciação Competitiva

Uma empresa torna-se valiosa para os compradores quando ela diferencia-se da concorrência sendo identificada como singular. Essa diferenciação possibilita que a empresa tenha vantagem competitiva sobre as demais. Porém, apesar da importância da diferenciação como forma de vantagem competitiva, suas fontes nem sempre são bem entendidas. As empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de uma forma limitada, em termos de práticas de marketing ou do produto físico sem levar em consideração que elas originam-se em qualquer parte da cadeia de valores. (PORTER, 1990).

Segundo Aaker (2003), existem diversas formas de diferenciação, porém a estratégia de diferenciação para ter resultado deverá gerar valor ao cliente, fornecer valor percebido e ser difícil de copiar. Porter (1990), também afirma que é muito comum que as empresas confundam o conceito de diferenciação com o de qualidade. Diferente da qualidade que normalmente está associada ao produto final, a diferenciação procura criar valor para o comprador por toda a cadeia de valores. Para que uma empresa possa desenvolver meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para identificar o grau de sustentabilidade da diferenciação já existente, ela deve conhecer os condutores de sua singularidade, ou seja, as razões pelas quais uma atividade interna ou externa é singular. Segundo Porter (1990), deve

ser observada por uma empresa cada uma de suas áreas de diferenciação para ver quais condutores a fundamentam. Isso é de extrema importância para sustentar a diferenciação, pois alguns condutores oferecem mais sustentabilidade do que outros.

2.7.4 Vantagem Competitiva

Do ponto de vista de Porter (1996), a vantagem competitiva surge nas diversas atividades executadas pela empresa, desde o projeto até a execução. O conjunto dessas atividades propicia uma base para a diferenciação que pode surgir de diversas atividades, como a aquisição de matérias primas a custos inferiores ou qualidade superior ou até no atendimento das necessidades do cliente de forma mais ágil e eficaz.

A análise de como as atividades são executadas e como interagem é fundamental para entender as fontes da vantagem competitiva da empresa.

Ainda segundo Porter (1990), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Porter (1990) cita três tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Na vantagem por liderança em custo, uma empresa parte para ser o produtor de baixo custo de sua indústria, atuando em um escopo amplo, onde as fontes de vantagem de custo variam e dependem da indústria, a qual trabalha com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais e mantém a posição de baixo custo de um líder, traduzindo-se em retornos mais altos.

No caso da diferenciação, uma empresa procura ser única em seu mercado, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades. Ela é recompensada pela singularidade com um preço-prêmio.

A terceira estratégia genérica é o enfoque. Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro

de uma indústria. O enfocado seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Assim, procura obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, embora não possua uma vantagem competitiva geral.

2.7.5 Vantagem Competitiva Sustentável

Não basta obter uma vantagem competitiva, mas também é preciso sustentá-la. Isso, sem dúvida, acrescenta novas complicações aos cenários dos negócios. Por isso, verifica-se a força da relação entre estratégia e vantagem competitiva sustentável, pois, segundo Varadarajan e Jayachandran (1999), estratégia abrange as decisões e atividades que permite a um negócio atingir e sustentar uma vantagem competitiva e a manter ou melhorar sua *performance*.

Segundo Aaker (1998), uma estratégia pode envolver grande variedade de estratégias de áreas funcionais como estratégias de posicionamento, preço, distribuição global entre outras e também existem infinitas maneiras de competir. Entretanto, o modo como você compete não é a única forma de obter sucesso e ser vencedor ao longo do tempo, existem pelo menos outros três fatores que são requisitos para a criação de uma vantagem competitiva sustentável: a base de competição precisa ser baseada em um conjunto de ativos e competências, pois sem este apoio é provável que esta vantagem não resista; a escolha errada do mercado-alvo do produto onde você compete, quando sua estratégia é definida com base em ativos e competências, pode falhar, porque não funciona no mercado propriamente dito; e é extremamente importante saber contra quem você compete para que se possa avaliar se seu concorrente ou grupo estratégico é fraco ou forte em ativos e competências para que atinja o ponto fraco dos concorrentes. Segundo JAIN (2000), uma vantagem competitiva sustentável é significativa em estratégia de marketing somente quando os clientes percebem uma diferença consistente em atributos importantes entre os produtos ou serviços da empresa e os dos concorrentes (essa diferença sendo o resultado direto da lacuna de aptidões entre a empresa e seus concorrentes) e, por fim, tanto a diferença em atributos quanto à lacuna de aptidões poderem perdurar pelo tempo. Para implementar tal perspectiva, recursos devem ser concentrados naquelas áreas de atividade competitiva que oferecem a melhor oportunidade para lucratividade contínua e retornos sobre investimentos.

2.8 MARCA PRÓPRIA

Neste capítulo será feita uma revisão do conceito de Marca Própria, suas origens e seu desempenho no Brasil e no mundo. Porém, antes serão examinados os conceitos de marca e de lealdade dos consumidores à marca.

2.8.1 Marca

A mais sustentável e valiosa vantagem competitiva gerada pela empresa é a marca. “Marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes” (KOTLER, 1995).

Segundo Kapferer (2004, p.20), a marca é, de fato, o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra com os produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal, sua comunicação. Por outro lado, ao capitalizar todos seus esforços de *marketing* em torno de um nome só, este adquire uma aura de exclusividade. Mesmo quando as patentes caem no domínio público, a marca continua a representar – ao menos em curto prazo – a referência da qualidade. A marca representa, essencialmente, a promessa de o vendedor entregar consistentemente um conjunto de características, serviços e benefícios aos clientes.

Para Kotler (1995), a marca é um símbolo complexo. A empresa comete uma falha se trata a marca apenas como um nome. O desafio de definição de marca é desenvolver um conjunto de significados para a mesma. Se a audiência consegue visualizar as seis dimensões de uma marca, denominamo-la *marca profunda*, do contrário trata-se de uma *marca superficial*. Promover uma marca em um ou mais de seus benefícios pode ser arriscado, pois, se a empresa destaca o principal benefício da sua marca como “alto desempenho”, por exemplo, e outras marcas concorrentes também passem a desenvolver alto desempenho ou desempenho superior, ou se os compradores dessa marca passem a dar menos importância a alto desempenho em relação a outros benefícios, a empresa precisaria movimentar-se para um novo posicionamento de benefício. Os valores, cultura e personalidade são os significados mais consistentes de uma marca. Eles definem a essência da marca. O fato de uma

marca ser um recurso intangível contribui para sua sustentabilidade como vantagem competitiva, pois essa gera um fluxo identificável de ganhos com o passar do tempo.

2.8.2 Lealdade

Segundo Pires e Santos (1999), não há empresa sem clientes. As organizações podem ter instalações, equipamentos, trabalhadores, mas sem clientes que escolham seus produtos ou serviços não há justificativa econômica ou social para existirem. São os clientes que justificam a existência das empresas, que pagam seus trabalhadores, remuneram seus investidores e permitem que elas sobrevivam no longo prazo. Assim como a empresa se preocupa com os equipamentos, instalações, etc, devem preocupar-se também com a captação e lealdade de clientes, suas necessidades, gostos e processos de avaliação e decisão de escolha das alternativas disponíveis, pois estes são os aspectos cruciais para as decisões de gestão. O esforço que as empresas realizam deve basear-se no conhecimento dos clientes para que os satisfaçam de uma forma eficaz, ao mesmo tempo em que geram resultados que poderão ser investidos na melhoria das relações com os mesmos.

Segundo Griffin (1998), para alcançar a lealdade é preciso que a empresa enfatize o valor de seus produtos e serviços e demonstre estar interessada em estabelecer um relacionamento com o cliente. No passado, os clientes geralmente não tinham muitas opções entre estabelecimentos para adquirir seus produtos, porém, no cenário mercadológico de hoje a concorrência é mais acirrada, podendo o cliente mudar facilmente de fornecedor a partir do momento que sentir que as negociações não estão lhe rendendo as vantagens esperadas. Jones (2003), afirma que um bom produto ou serviço é o principal para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem isso, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem-sucedido. Mas, além do produtor ter boa qualidade, é preciso que o cliente perceba esta qualidade, associando-as aos benefícios em adquirir aquele produto. As empresas precisam detectar a sensação que seu produto causa ao cliente e os valores percebidos por ele.

2.8.3 Marcas Próprias - Panorama Global

Marcas Próprias no varejo é uma tendência mundial e a sua ocorrência é crescente. “Marca Própria caracteriza-se por ser um produto vendido exclusivamente pela organização varejista que detém o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada ao nome da organização” (BANFIELD, 2004). Para o fabricante, as Marcas Próprias abrem oportunidades para a ocupação de capacidade, sem necessidade de estabelecer uma marca, ou seja, sem custos de propaganda e promoção. Isso permite que os produtos com Marcas Próprias sejam vendidos a preços inferiores em relação aos produtos concorrentes.

Marcas Próprias têm tido crescente importância na estratégia dos supermercados, pois, segundo Mcgoldrick (1990) e Hughes (1997), elas aumentam a posição competitiva da organização varejista em relação aos atacadistas, indústrias fornecedoras de produtos, de matéria-prima, etc., tanto horizontal quanto verticalmente. Ou seja, segundo eles, uma das manifestações do crescimento do poder do varejo na cadeia produtiva pode ser visualizada no crescimento das vendas de produtos de Marcas Próprias. Segundo Nishikawa e Perrin (2005), a Europa é a região onde as Marcas Próprias estão mais presentes, com uma participação consolidada nos valores de vendas de 23% para os 17 países europeus incluídos no estudo. Os países europeus da Suíça, Alemanha, Reino Unido, Espanha e Bélgica foram os cinco países com os mais altos usos de produtos de Marcas Próprias. As vendas de produtos de Marca Própria aumentaram 4% na Europa, enquanto as vendas consolidadas de marcas tradicionais permaneceram estacionárias.

Para Nishikawa e Perrin (2005), apesar de partirem de uma base menor, Marcas Próprias nos Mercados Emergentes, tais como a Hungria, a Eslováquia, a África do Sul, a Croácia, etc., apresentaram o mais rápido crescimento ao longo de 2006: crescimento de 11%. Marcas Próprias atingiram naquele ano uma participação de 6% das vendas nos Mercados Emergentes. Este crescimento foi principalmente impulsionado pela crescente força do varejo moderno, no qual produtos de Marcas Próprias são mais prevalentes, assim como o lançamento de produtos de Marca Própria em novas categorias. Em comparação a 2004, as vendas globais de produtos com Marca Própria aumentaram 5%, ultrapassando marcas tradicionais (que expandiram apenas 2%). O resultado foi um ganho global de 0,4 pontos percentual de participação para Marcas Próprias em comparação ao ano anterior.

2.8.4 Panorama Brasileiro

Para Banfield (2004), no Brasil, as Marcas Próprias não se desenvolveram na mesma proporção que nos EUA e na Europa, devido aos longos anos de inflação, o que fazia difícil a manutenção de um diferencial de preço em relação às Marcas Líderes de mercado. Com o Plano Real, isso foi facilitado, porém, ainda longe dos patamares dessas outras duas regiões.

Em 2003, o Brasil estava na posição 34 no *ranking* de participação de mercado de Marcas Próprias, tendo sua participação de mercado de 1%, contra 15% dos Estados Unidos e cerca de 20% a 30% da maioria dos países da Europa, o que mostra que o Brasil tem muito a desenvolver ainda nesse tema. Em 2004, devido ao aquecimento da economia, as marcas de fabricantes apresentaram uma taxa de crescimento em volume e valor superiores aos da Marca Própria.

Segundo Oliveira (1997), os produtos de Marcas Próprias são tratados como tendo seu maior atrativo no aspecto preço. Quando se trata de itens considerados *commodities*, a diferença de preço para a marca líder é menos significativa. A estratégia do Grupo Carrefour, por exemplo, não é nivelar os preços dos seus produtos com as marcas mais baratas, mas manter em média um preço 15% inferior ao da marca líder e com o mesmo padrão de qualidade. O consumidor que busca qualidade encontra na Marca Própria uma opção econômica e aquele que prioriza o menor valor se satisfaz nas marcas mais populares, conhecidas como “primeiro preço”.

2.8.5 Posicionamento das Marcas Próprias

A Associação Brasileira de Supermercados (2001) categorizou as estratégias de posicionamento das organizações varejistas quanto às suas Marcas Próprias em quatro grupos, os quais estão descritos abaixo:

- Produtos Premium / inovadores – produtos diferenciados, inovadores, com maior valor agregado e atuam em nichos de mercado na maioria das vezes. O produto Premium eleva o preço da categoria e, tendo uma boa aceitação, aumenta a rentabilidade e fideliza os clientes, que não encontram o mesmo produto no concorrente.

- Produtos similares aos líderes – produtos com qualidade equiparada aos líderes de mercado e com uma diferença de 10% a 20% abaixo do preço do líder.
- Produtos intermediários – produtos de qualidade pouco inferior ao líder e com diferença de 20% a 30% abaixo do preço.
- Produtos de 1º preço – produtos alternativos, destinados aos consumidores que buscam menor desembolso e não competem diretamente com a qualidade das marcas líderes, com preços 30% a 50% inferiores.

De forma geral, os varejistas associam a Marca Própria de baixo custo e baixo preço com a viabilidade do modelo de loja de desconto. A tendência, segundo o gerente, é substituir os produtos mais populares pelos de Marca Própria, com reposicionamento de preços, apud Brito et al (2004). O Guia ABRAS de Marcas Próprias (2001), publicou uma discussão sobre os objetivos do lançamento de Marca Própria pelo varejista e listou os seguintes pontos: aumento a rentabilidade da loja/rede, fidelizar clientes pelo diferencial frente à concorrência; aumentar o poder de negociação junto às indústrias; ampliar o leque de alternativas de marca para o consumidor; e estabelecer uma política “ganha-ganha” com os fornecedores de Marca Própria, incentivando, assim, uma parceria a longo prazo.

2.8.6 O consumidor e a Marca Própria

Poucas informações efetivas são divulgadas quanto ao relacionamento do consumidor com a Marca Própria. Segundo pesquisa da Acnielsen (2003), há pouca rejeição do consumidor às Marcas Próprias: mais de 75% afirmou conhecer Marcas Próprias e 69% as compra com regularidade. A baixa qualidade ainda é o principal motivo de rejeição desses produtos para 49% dos entrevistados. Outra pesquisa, realizada pela Ipsos, mostra que 47% dos consumidores concordam com a afirmação de que as Marcas Próprias não são tão boas quanto às líderes. De igual relevância, porém, é o indicador de que as Marcas Próprias dos supermercados têm melhor aceitação pelos consumidores da classe A. Essa classe também se mostra menos fiel às marcas famosas do que a classe C. A maior aceitação de Marcas

Próprias, quantitativamente, está nas classes A e B, as quais representam respectivamente 6% e 24% dos consumidores dos centros urbanos considerados. Uma explicação é o fato de que há melhor percepção da relação custo-benefício pelos consumidores mais esclarecidos. Outra explicação é que os produtos de marca líder são um sonho de consumo possível de ser realizado para os consumidores das classes mais baixas, o que difere dos consumidores de maior poder aquisitivo. Além disso, o consumidor com menos recursos não pode errar na compra, pois os recursos para ele são mais significativos, Brito (2005).

Em relação à motivação do consumidor para compra de Marcas Próprias, a pesquisa dá algumas indicações (ACNIELSEN, 2003). Identificou-se que o preço, seguido da qualidade, curiosidade, variedade e credibilidade da cadeia são algumas das razões de compra de Marcas Próprias. O preço, no entanto, conforme já citado, ainda é a grande razão para a compra em todas as regiões, com exceção de Fortaleza, Brito (2005).

Já as razões de não compra ligam-se à percepção de qualidade e à fidelidade à marca habitual. Além disso, mesmo as consumidoras que comprem produtos de Marcas Próprias de uma cadeia e não gostam 66% continua experimentando outros produtos da mesma cadeia, 21 % continua experimentando, mas de outra cadeia e 13% deixa de comprar (ACNIELSEN, 2003, p. 117).

2.9 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O termo estratégia era originalmente aplicado ao planejamento militar na Grécia Antiga. Referia-se às movimentações das tropas para alcançar um posicionamento vantajoso em relação ao inimigo (HOUAISS; VILLAR, 2001). Somente após a Segunda Revolução Industrial (século XIX, nos EUA) passou a ser usado por empresas e pela literatura de administração (GHEMAWAT, 2000).

Em seu novo sentido, estratégia está relacionada às decisões e atividades da organização que permitam que uma unidade de negócios obtenha vantagem competitiva e a mantenha ao longo do tempo (VARADAJARAN; JAYCHANDRAN, 1999). De acordo com Mintezberg et al. (1998, p.17), a estratégia “resolve as grandes questões de forma que as pessoas possam se focar nos pequenos detalhes”. Os autores apresentam cinco definições para conceituar o termo:

1. Estratégia é um plano.
2. Estratégia é um padrão.
3. Estratégia é uma posição.
4. Estratégia é uma perspectiva.
5. Estratégia é um “truque”.

A definição de Aaker (1998) se baseia em seis elementos ou dimensões. Os quatro primeiros são aplicados a qualquer negócio, os restantes fazem referência específica às unidades de negócios de uma corporação:

1. O produto-mercado onde a empresa escolhe competir.
2. O nível de investimento.
3. As estratégias das áreas funcionais necessárias para competir no produto mercado selecionado.
4. Os ativos estratégicos e competências que dão base à estratégia e que provêm vantagens competitivas sustentáveis.
5. A alocação de recursos entre as unidades de negócios.
6. O desenvolvimento de efeitos sinérgicos ao longo dos negócios da empresa – a criação de valor por ter unidades de negócios que suportam e complementam umas as outras.

Esses elementos podem ser agregados em três grupos centrais, conforme a figura 6:

Figura 6 - Estratégia de Negócios



Fonte: AAKER (1998, p. 6).

De acordo com Aaker (1998), um dos pontos cruciais da estratégia é a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, que é classificada por Barney (1991, p.102) como segue:

Se diz que uma firma tem uma vantagem competitiva sustentável quando está implementando uma estratégia criadora de valor que não está sendo simultaneamente implementada por seus competidores atuais ou potenciais e quando essas outras firmas não conseguem duplicar os benefícios desta estratégia.

2.9.1 Estratégia de Negócios

A estratégia não se restringe à alta administração, engloba também o nível corporativo, o das unidades de negócios e a esfera das áreas funcionais (VARADAJARAN. JAYCHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992). A estratégia corporativa define as arenas onde a organização vai competir; no nível das unidades de negócios, especifica como um particular item do *portfólio* da empresa atuará; por fim, a estratégia funcional envolve a coordenação das áreas relacionadas para atingir os objetivos da unidade (VARADAJARAN; JAYCHANDRAN, 1999). Este último receberá maior ênfase no presente trabalho, através do estudo de cada uma das distintas áreas de marcas próprias de cada um dos varejistas pesquisados.

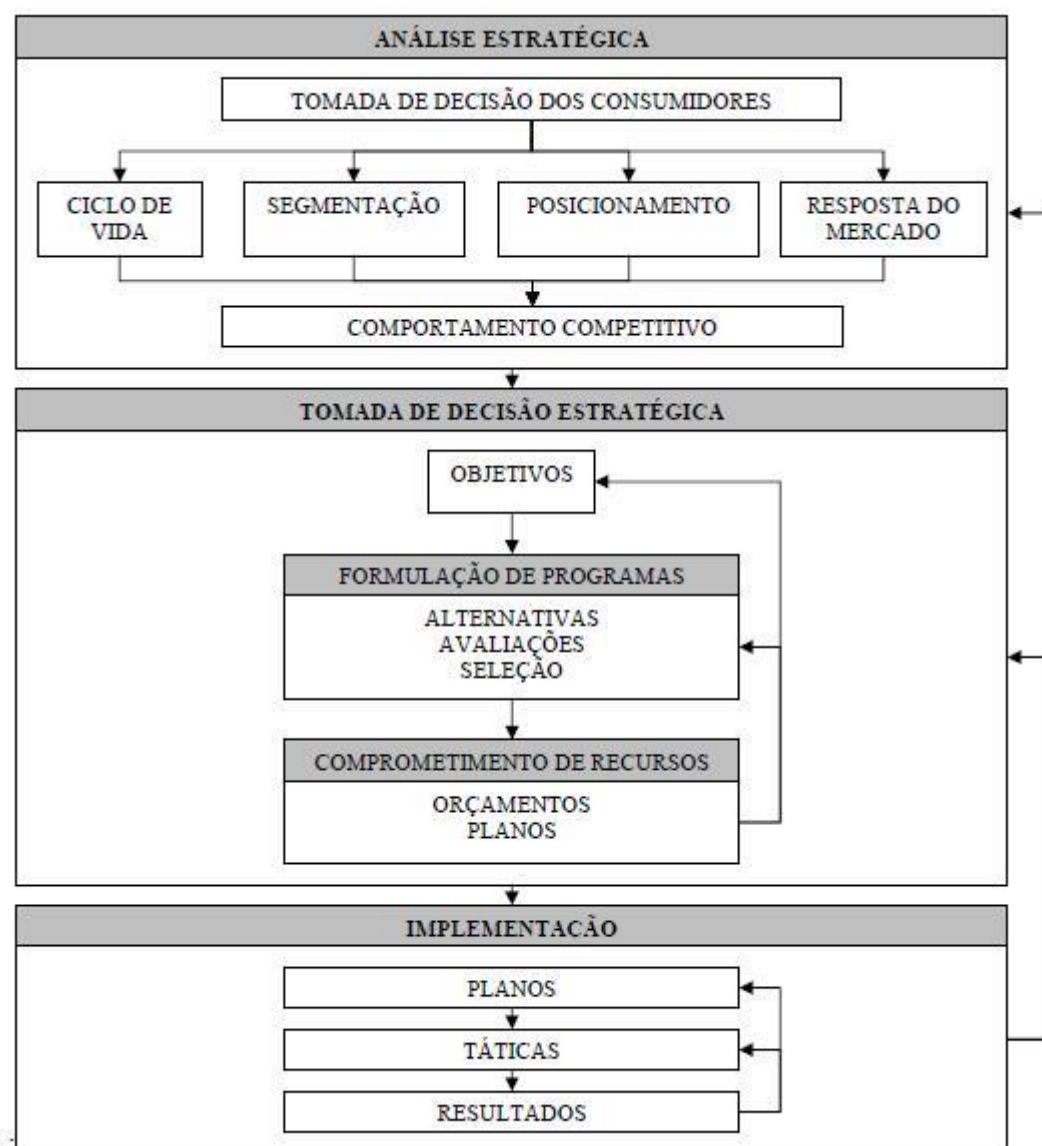
Webster (1992) indica que o nível corporativo é responsável por determinar qual o negócio da empresa, sua missão e escopo e qual a forma e estrutura a serem adotadas. Nesse nível, o papel do marketing dentro da empresa consiste em acessar a atratividade do mercado, promover a orientação para o consumidor e desenvolver a proposição de valor da firma. A esfera das unidades de negócios deve determinar como competir no negócio escolhido, enquanto o funcional responde pela implementação das estratégias de negócios previamente elaboradas. No nível das unidades de negócios, o papel do marketing engloba a segmentação do mercado, a definição do mercado alvo e o posicionamento dos produtos da empresa nos segmentos alvo. Quanto à estratégia funcional, o foco está em definir o composto de marketing da empresa (preço, produto, promoção e praça) e em trazer o consumidor para dentro da companhia como um participante no desenvolvimento e adaptação de produtos e serviços.

De acordo com Varadajaran e Jaychandran (1999), há três aspectos que devem ser abordados com relação à estratégia, independente de seu nível:

1. Conteúdo da Estratégia (o que a estratégia é).
2. Processo de formulação da estratégia (como se chega à estratégia).
3. Implementação da estratégia (como a estratégia é levada a cabo).

Urban e Star (1991) afirmam que o desenvolvimento de estratégias de sucesso é um processo, conforme esquema simplificado na figura 7:

Figura 7 - Processo de Formulação de Estratégia de Marketing



Fonte: URBANNJ (1991, p.6).

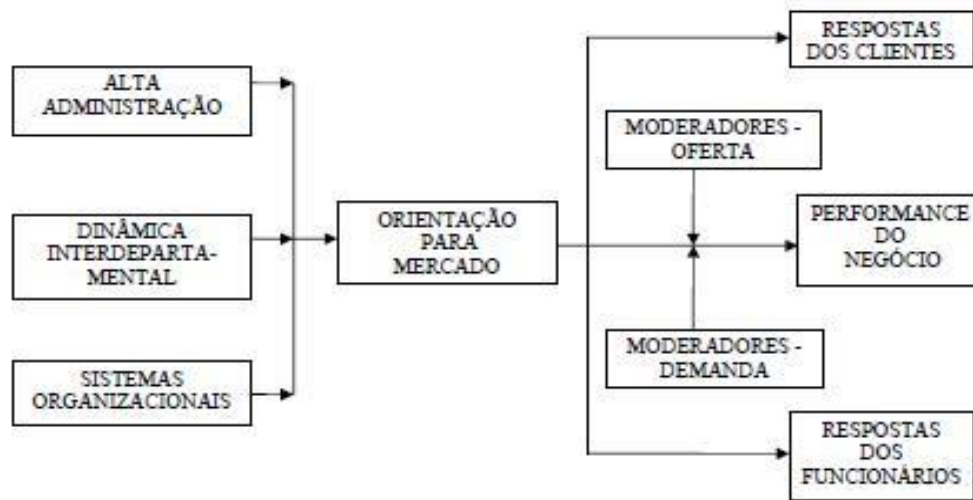
Conforme Urban e Star (1991, p.5), “uma análise estratégica deve ser realizada antes que decisões sejam tomadas e programas implementados, de outra

forma existe um alto risco de que [...] recursos sejam usados de forma não eficiente”. Outro ponto salientado na obra se refere ao aprendizado, considerado fundamental para o sucesso do processo. A análise estratégica deve ser conduzida de modo que a organização aprenda acerca da forma como os consumidores fazem sua decisão de compra. Com base nesse conhecimento e na observação do comportamento dos competidores, a empresa se habilita a desenvolver suas estratégias. A partir desse momento, os objetivos estratégicos da empresa devem ser reformulados em programas, com o comprometimento dos recursos apropriados. A fase seguinte envolve a implementação dos programas através de planos e táticas. Por fim, tem-se a etapa de resultados e acompanhamento, quando a geração de informações procura garantir o aprendizado constante da empresa. A análise das razões que determinaram o sucesso ou fracasso do programa permite um redirecionamento estratégico da organização para incorporar esse aprendizado.

Para Mcnamara (1972, p.51), marketing é uma “filosofia de negócios baseada na aceitação da necessidade (da empresa) de ser orientada para o cliente, orientada para o lucro e no reconhecimento do importante papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para todos os departamentos da empresa”. Com base nessa definição, Kohli e Jaworski (1990) desenvolvem o conceito de orientação para mercado, que se refere à efetiva implementação do marketing. De acordo com os autores, a orientação para mercado é sustentada por três pilares:

1. Foco no cliente: é o elemento central e baseia-se em inteligência de mercado. A inteligência de mercado é composta pelas opiniões dos consumidores, pelos fatores de mercado exógenos à empresa que afetam as necessidades e desejos dos consumidores e pelas necessidades atuais e futuras dos consumidores.
2. Marketing coordenado: os outros departamentos devem estar conscientes às necessidades do mercado
3. Lucratividade: consequência da orientação para mercado.

Analisando a questão da orientação para mercado Kohli e Jaworski (1990) oferecem a figura 8 como forma de visualizar o impacto da orientação para mercado na *performance* do negócio e as variáveis envolvidas.

Figura 8 - Antecedentes e Consequências da Orientação para Mercado

Fonte: KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J.; Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, apr. p. 7, 1990,.

De acordo com Baker e Sinkula (2002), a vantagem competitiva de longo prazo se relaciona com a existência de processos de aprendizagem (orientação para o aprendizado), sem o qual as empresas não teriam a capacidade de desenvolver as potencialidades da orientação para o mercado de forma completa. O resultado das interações entre a orientação para o mercado e a orientação para o aprendizado é uma maior capacidade da empresa na criação de novos produtos.

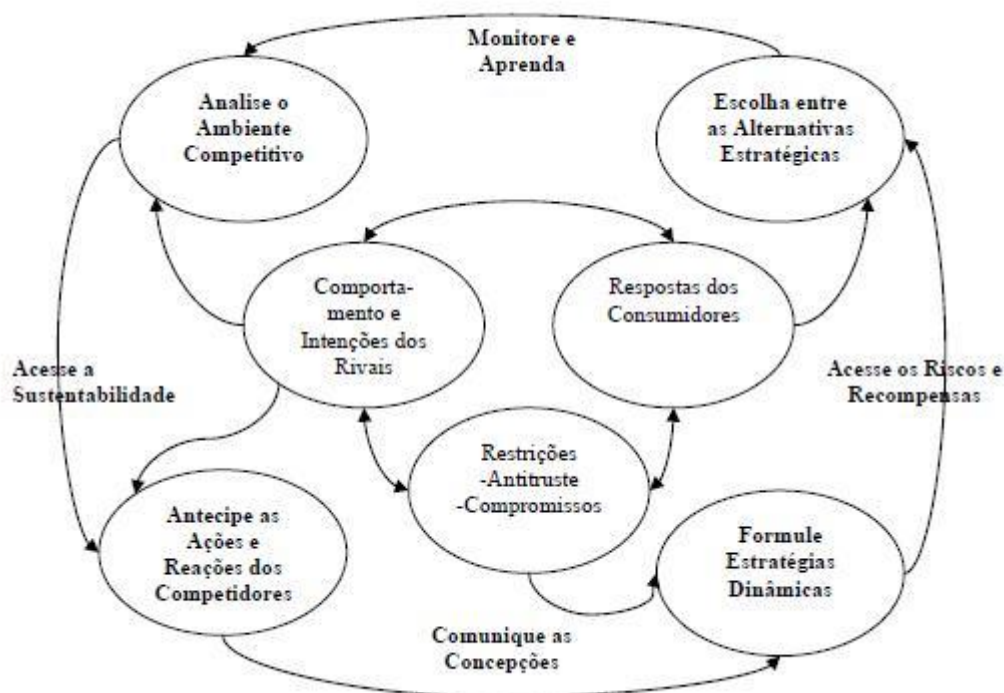
Day (1999) sinaliza alguns erros que impedem determinadas empresas de serem orientadas para o mercado, dividindo-os em três grupos. No primeiro estão às empresas demasiadamente centradas em seus produtos e que negligenciam a visão do mercado. O segundo grupo é composto por empresas que são excessivamente “compelidas pelo cliente”, isto é, que tentam atender todas e quaisquer solicitações do mercado. O último engloba as organizações que se sentem superiores ao mercado, que julgam os clientes incapazes de mudar seus desejos e necessidades. A inovação, assim, restringe-se apenas às empresas. De acordo com o autor, essas concepções errôneas podem ser consideradas uma forma de miopia organizacional, que pode ser evitada pelos gestores se melhor compreendidas.

Homburg et al. (2000) identificam movimentos de empresas com maior foco nos consumidores. Para se tornarem orientadas para o mercado, elas devem passar por mudanças estruturais e organizacionais profundas, que demandam várias capacidades distintas dos integrantes da organização. Webster (1992) identifica, entre elas, as capacidades de criação, desenvolvimento, gerenciamento e controle

das mais variadas formas de alianças e parcerias. A administração de marcas próprias requer esse tipo de competência, uma vez que a maioria das atividades relacionadas será realizada por terceiros, como, por exemplo, embalagem, produção e controle da qualidade dos produtos.

Day et al. (1997, p.8) salientam a necessidade da empresa atentar para a natureza dinâmica da estratégia. De acordo com os autores, “dois dos mais comuns e sérios erros estão relacionados com a falha em antecipar movimentos dos competidores e com a falha de reconhecer potenciais interações ao longo do tempo” Os autores apresentam a figura 9 como proposta para minimizar essa problemática no desenvolvimento da estratégia.

Figura 9 - formulando estratégias competitivas dinâmicas



Fonte: Day (1997).

Para Day et al. (1997) a formulação de estratégias competitivas dinâmicas está relacionada com quatro ações:

1. Analise o ambiente competitivo: identifique os competidores e entenda as vantagens competitivas que a organização possui diante deles;
2. Antecipe as ações e reações dos competidores: entenda como irão responder às ações da empresa. Para tanto, é necessário interpretar as motivações dos concorrentes para a ação.

3. Formule estratégias competitivas dinâmicas: a empresa deve explorar suas opções estratégicas diante de suas vantagens competitivas e do comportamento de seus concorrentes;
4. Escolha entre as alternativas estratégicas: por meio da análise dos impactos de longo prazo das várias estratégias potenciais, a empresa seleciona aquela que irá implementar.

Apesar de esse processo parecer linear, ele não obedece a uma simples fórmula (DAY et al., 1997). De acordo com os autores, a empresa deve acessar continuamente suas opções e sua situação competitiva, ou seja, aprender através de suas próprias experiências e das experiências de outros em uma dinâmica dialética.

2.9.2 Novos Produtos

A introdução de novas marcas ou produtos tem um papel crítico na determinação da *performance* de longo prazo de uma empresa (GATIGNON et al, 1990; COOPER; KLEINSCHMIDT, 2000). Essa inovação constante permite à organização se manter competitiva dentro de seu ambiente de negócios. Os diversos tipos de novos produtos que uma empresa pode lançar são divididos nas seguintes categorias (CRAVENS, 1997):

Quadro 2 - Tipos de Novos Produtos

Tipo de Novo Produto	Explicação
Produtos novos para o mundo	Novos produtos que criam um mercado totalmente novo.
Novas linhas de produtos	Novos produtos que permitem, pela primeira vez, que a empresa entre em determinado mercado já estabelecido.
Adições a linhas de produto existentes	Novos produtos que suplementam uma linha de produto já estabelecida pela companhia.
Melhoras e/ou revisões de produtos existentes	Novos produtos que provêm melhor <i>performance</i> ou maior valor percebido e que substituem produtos já estabelecidos.
Reposicionamento	Produtos existentes que são direcionados para novos mercados ou para segmentos de mercado.
Reduções de Custo	Novos produtos que oferecem <i>performance</i> similar a menor custo.

Fonte: Adaptado de CRAVENS, David W.; “Strategic Marketing”, McGraw-Hill, USA, 1997, p.242.

A estratégia da empresa determina o tipo de produto a ser lançado. Os varejistas de supermercado geralmente introduzem produtos que não são novos para o mercado e cujo apelo é a redução de custo. Há exceções no lançamento de marcas próprias no segmento *Premium*, que ampliam o número de categorias com

que o varejo pode trabalhar. A categoria de produtos novos para o mundo ainda é sub-utilizada pelas empresas varejistas.

De acordo com Cooper e Kleinschmidt (1996), os fatores críticos de sucesso de um novo produto são:

- Existência de um processo rigoroso e de alta qualidade para novos produtos. Este processo deve enfatizar o planejamento antecipado das ações a serem tomadas, pontos de decisão bem claros com relação à continuidade ou não do processo e flexibilidade.
- Existência de uma estratégia de novos produtos, o que ela contém e como é comunicada.
- Existência de recursos financeiros e humanos.
- Gastos em Pesquisa e Desenvolvimento adequados para a criação de novos produtos.

Além destes quatro fatores são apresentados como tendo importância mediana no sucesso de novos produtos a qualidade dos times responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos, comprometimento da alta administração, clima e cultura inovadores, times interfuncionais e responsabilidade da alta administração nos projetos.

Henard e Szymanski (2001), a partir de uma meta análise, identificam as principais razões que levam um novo produto a ter mais sucesso que outro:

- Características do produto (atendimento das necessidades dos consumidores, vantagem de produto e sofisticação tecnológica do produto).
- Características estratégicas (pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos).
- Características do processo (marketing, pré-desenvolvimento, tecnologia e proficiência no lançamento).
- Características do mercado (potencial de mercado).

Cooper (2000) sugere o uso de um quadro de questões críticas para facilitar o planejamento de novos produtos. Através deste quadro a empresa tem a possibilidade de estruturar sua análise das variáveis ambientais relacionadas com o produto. No quadro 3 se encontra um exemplo desta ferramenta.

Quadro 3 - Questões Críticas para Desenvolvimento de Produtos

AMBIENTE	FOCO		
	Companhia	Ecossistema de Negócios	Infra-estrutura
Político			
Comportamental			
Econômico			
Social			
Tecnológico			

Fonte: Adaptado de COOPER (2000).

Ainda segundo Cooper (2000), há três características que estão presentes em empresas de alto sucesso no lançamento de novos produtos. A primeira é possuir um processo efetivo de novos produtos, ou seja, um guia do desenvolvimento à colocação no mercado. A segunda é a existência de recursos disponíveis para o processo. A última característica identificada é a presença de uma estratégia de novos produtos e tecnologia, ou seja, ter objetivos definidos, foco estratégico e um compromisso de longo prazo com esforços de inovação. De acordo com o autor, “as duas primeiras são bem conhecidas, mas a terceira – ter uma estratégia de novos produtos e tecnologia – estava geralmente faltando na maioria das empresas” (COOPER, 2000, p. 38).

De acordo com Cooper (2000), as organizações devem construir suas estratégias de novos produtos e tecnologia com base nos seguintes pontos estratégicos:

- **Objetivos e papel:** objetivos gerais dos esforços de desenvolvimento de produtos e o papel que estes assumem para fazer com que o negócio como um todo atinja seus objetivos.
- **Arenas e força estratégica:** determinação clara de onde a empresa irá competir, a fim de direcionar a força estratégica a ser empregada.
- **Prioridades de gastos:** definição de prioridades na alocação de recursos para as arenas onde irá desenvolver novos produtos.
- **Plano de ataque:** a forma como cada arena será atacada. Dentre suas possibilidades de atuação, a empresa pode decidir ser a primeira a lançar determinado produto, ser um seguidor rápido, enfatizar pontos fortes, competências centrais, atributos e vantagens do produto, ou ainda focar em menores custos, em diferenciação ou em nichos de mercado.

Um aspecto muito importante do lançamento de novos produtos é a decisão de quando parar de investir em determinado item que não está obtendo sucesso. De acordo com Boulding et al. (1997, p.173) os fracassos nesses lançamentos são comuns, entre 35 a 45%. Os autores afirmam que a “escalada de compromissos é o maior problema no gerenciamento da introdução de novos produtos e não deve ser ignorada” As razões que levam os administradores a manterem o mesmo curso de ação estão relacionadas com a esperança de mudança no contexto, propiciando sucesso ao produto; e com as pressões por resultados que existem dentro das companhias.

O método indicado para diminuir os efeitos da escalada de compromissos é desconsiderar informações antigas no processo decisório, ou seja, as decisões de interromper a comercialização do produto não devem ser tomadas com parâmetros anteriores ao lançamento (Boulding et al., 1997). O acesso a informações novas, se permitido aos responsáveis pelo lançamento do produto, pode gerar distorções na avaliação do seu potencial de mercado. Desta forma, os autores sugerem a inclusão de regras e normas pré-determinadas de retirada de produto.

2.9.3 Marcas

De acordo com Keller (1998), a origem da palavra “*brand*”, que significa marca em inglês, vem de um antigo termo norueguês “*brandr*”, que remete à prática de marcar animais com o fogo. Essa atividade servia para indicar o proprietário do animal ou rebanho. Para Blackett (1998, p.1), marca é um nome, sinal ou símbolo, usada para distinguir produtos ou serviços de uma empresa *American Marketing Association*⁵ (A.A.M.A) (Associação Americana de Marketing) – conceitua marca como um nome, termo, sinal, símbolo, ou *design*, ou uma combinação destes, com a intenção de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores de forma a diferenciá-los dos demais competidores.

Marcas já eram usadas, no início da história da humanidade, por artesãos em seus trabalhos (KELLER, 1998). Foram encontrados artigos de porcelana na China, potes na Grécia e em Roma, além de outros objetos indianos com marcas, datados até os remotos 1300 a.C. “No entanto, o uso em grande escala de marca e logotipos é essencialmente um fenômeno do final do século 19 e século 20” (BLACKETT 1998,

p.6). Keller (1998, p.27) classifica o desenvolvimento moderno das marcas em cinco etapas:

1. Emergência dos Fabricantes de Marcas Nacionais (1860 – 1914). Após a guerra civil norte-americana, uma série de fatores impulsionou o desenvolvimento de produtos manufaturados com marca. A melhoria dos transportes e da comunicação tornou a distribuição nacional viável. A evolução nos processos produtivos permitiu a obtenção de maior escala e facilitou a criação de embalagens menores. O estabelecimento de uma legislação sobre marcas registradas passou a proteger as identidades desenvolvidas. A propaganda, com o aumento de opções de revistas e jornais, tornou-se mais atrativa. O aparecimento de instituições de varejo e de lojas de catálogo aprimorou a distribuição de produtos. O crescimento da população potencializou o mercado consumidor. A maior urbanização e industrialização elevaram o padrão de vida e as aspirações dos americanos. Por fim, a queda dos índices de analfabetismo também representou um aumento de mercado.

2. Dominância das Marcas de Massa (1915 – 1929). Neste período, as marcas de fabricantes cresceram com a aceitação e admiração dos clientes. Isso está relacionado com o desenvolvimento das técnicas de marketing e vendas, com a criatividade na propaganda e com a valorização da pesquisa de marketing como ferramenta gerencial.

3. Desafios para as Marcas de Fabricante (1930 – 1945). A Grande Depressão de 1929, resultado da quebra da bolsa de Nova Iorque, gerou uma série de desafios para os fabricantes nacionais. Devido à crescente sensibilidade aos preços da população, o pêndulo do poder se virou em favor dos varejistas. Eles introduziram seus próprios produtos com preços baixos e deixaram de comercializar os produtos de fabricantes que não oferecessem retorno satisfatório. Parte do público passou a considerar as propagandas como ferramentas manipulativas, enganadoras e de mau gosto; eram cada vez mais ignoradas por parcelas crescentes da população. Durante a Segunda Guerra Mundial, boa parte da infraestrutura industrial norte-americana foi direcionada para os esforços de guerra, dificultando o desenvolvimento das marcas nacionais. Nesse período, a Procter & Gamble implementou o primeiro sistema de administração de marcas, onde cada uma possuía um gerente responsável pela sua gestão e pelo controle de seu desempenho financeiro.

4. Estabelecimento dos padrões de Administração de Marcas (1946 - 1985). Após a Segunda Guerra Mundial, houve uma explosão de vendas e a demanda por

marcas de fabricantes cresceu de forma considerável. O desenvolvimento econômico pós-guerra foi notável. Fatores como a elevação da renda e o aumento populacional impulsionaram as marcas nacionais. Nesse momento, o modelo de gerenciamento de marca, introduzido pela Procter & Gamble, tornou-se amplamente utilizado.

5. Novos desafios das Marcas e oportunidades (1986 – até o presente). Os sistemas de gerenciamento de marcas, implementados durante as décadas de 50, 60 e 70, incentivaram o nascimento de um grande número de marcas poderosas. Os financistas de Wall Street não deixaram de perceber o seu valor implícito e deram início ao processo de aquisição e fusões que dominou os anos 80, justificado pela promessa de lucros extras que poderiam ser explorados e mantidos.

As marcas assumem diferentes significados para os clientes e fabricantes, conforme destaca a quadro 4.

Quadro 4 - Papéis da Marca

CLIENTES	FABRICANTES
Identificação da fonte do produto	Meio de identificação para simplificar o manuseio ou procura
Assinalação da responsabilidade do produtor	Meio de proteger legalmente características únicas
Redutora de Risco	Sinal de qualidade para clientes satisfeitos
Redutora do custo de procura	Meio de dar a produtos associações únicas
Promessa, ligação, ou pacto com o criador ou produtor	Fonte de vantagem competitiva
Dispositivo simbólico	Fonte de retornos financeiros
Sinal de qualidade	

Fonte: Keller (1998, p.7).

A introdução de marcas próprias permite ao varejista explorar os mesmos papéis da marca que os fabricantes. A empresa pode obter maior retorno financeiro, em função de maiores margens; pode adquirir uma vantagem competitiva, ao ser a única detentora de uma marca; e pode sinalizar qualidade, por meio de marcas próprias do tipo *premium*.

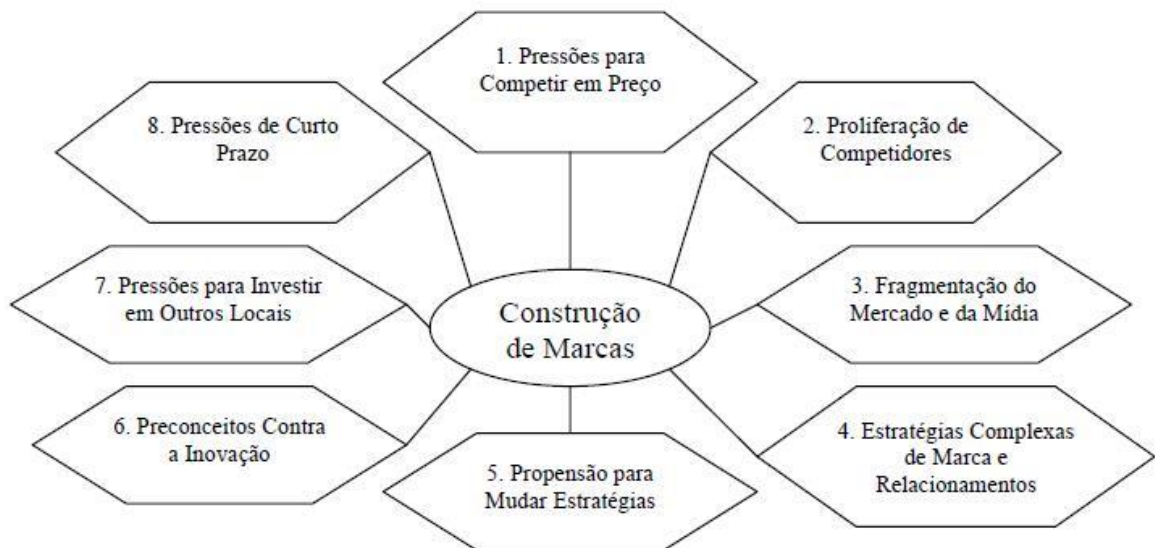
2.9.4 Marcas - Desafios e Dificuldades na Construção

Abaixo, estão listados os desafios atuais para as empresas que desejam criar e construir uma marca de valor, com base no histórico de desenvolvimento das marcas (KELLER, 1998):

- mercados maduros;
- competição crescente e mais sofisticada;
- dificuldade na diferenciação;
- diminuição da lealdade à marca em diversas categorias;
- crescimento das Marcas Próprias;
- aumento do poder do canal;
- fragmentação das franquias de marcas;
- fragmentação da mídia;
- orientação para a *performance* de curto prazo;
- aumentos dos gastos promocionais;
- diminuição dos gastos com propaganda.

Os desafios apresentados por Keller (1998) são reiterados por Aaker (1996) na construção de uma marca forte nos dias atuais (Figura 10).

Figura 10 - Dificuldade em Construir Marcas



Fonte: AAKER (1996, p.27).

Os oito fatores apresentados por Aaker (1996) como dificuldades em construir uma marca são:

1. Pressões para competir em preço: são derivadas de fenômenos como o aumento do poder de varejistas, surgimento de segmentos de consumidores sensíveis a preço, diminuição do crescimento das categorias de produto, e excesso de capacidade.

2. Proliferação de competidores: os novos entrantes surgem de diversas formas, seja de empresas ampliando suas marcas para diferentes categorias de produtos, seja através da introdução de formas inovadoras de produto. Esses concorrentes não só aumentam as pressões de preço e a complexidade da marca como também torna mais difícil conquistar e manter uma posição no mercado.
3. Fragmentação do mercado e da mídia: o crescimento das alternativas de mídia dificulta a coordenação das ferramentas de comunicação por parte das empresas. Paralelamente, uma mesma marca pode atender segmentos distintos que exigem comunicações diferenciadas e um esforço maior para integrar as atividades de promoção.
4. Estratégias complexas de marcas e relacionamentos: no passado, a criação e manutenção de uma estratégia de marca seguia um modelo simplificado. O surgimento das sub-marcas, extensões de marca, marcas de ingrediente, marcas de endosso e marcas corporativas, tornou complexa a administração de uma estratégia de marcas. Um dos fatores que impulsiona o processo é a fragmentação de mercado, que leva ao lançamento de novos produtos para atender públicos cada vez menores e internamente homogêneos. Também é responsável pelo contexto apresentado o custo de lançamento de uma nova marca. As organizações preferem investir no desenvolvimento das marcas existentes para outros mercados e formatos do que criar uma nova, que exige pesados investimentos.
5. Propensão para mudar estratégias: pressões internas às companhias estão forçando mudanças na identidade e/ou na execução das estratégias de marca existentes enquanto ainda são efetivas, ou mesmo antes de atingir seu potencial.
6. Preconceitos contra a inovação: a custo de investimentos físicos e de capital impedem inovações em produtos e serviços. Mudanças implicam em grandes riscos, além de poder levar à diminuição dos retornos sobre os investimentos já realizados. O resultado é uma vulnerabilidade frente a competidores agressivos.
7. Pressões para investir em outros locais – sinais de complacência e ganância: uma marca forte é potencial geradora de problemas estratégicos, já que pode causar a complacência e incentivar a ganância da empresa. Há possibilidade

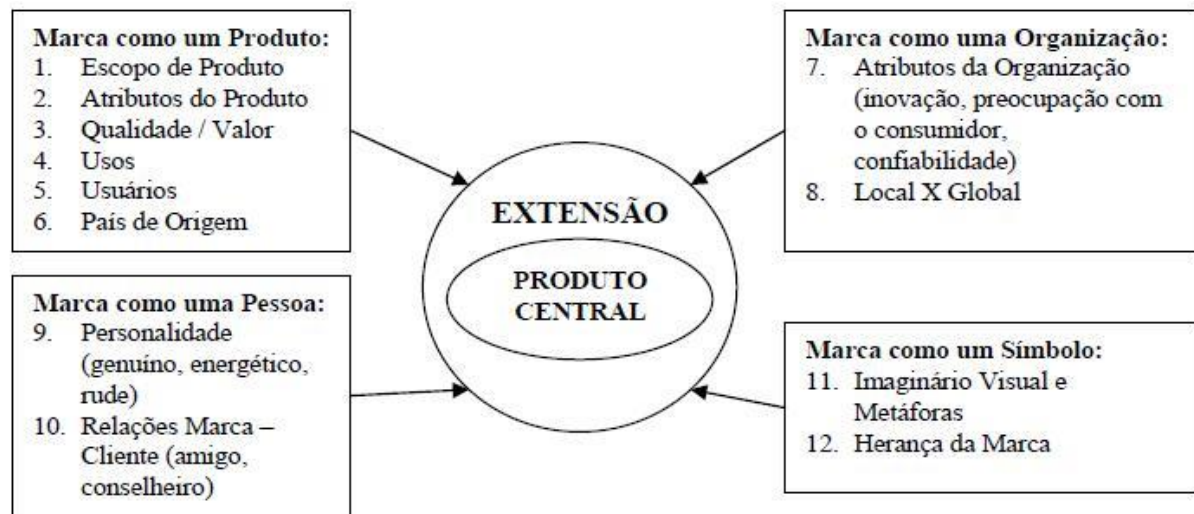
de a organização considerar uma diminuição dos investimentos na marca em prol da *performance* de curto prazo ou do financiamento de diversificações em novos negócios.

8. Pressões de curto prazo: as demandas imediatistas podem fazer com que a empresa diminua os investimentos na marca. Essa pressão, principalmente nos Estados Unidos, é oriunda da necessidade de maximização imediata do valor das ações no mercado de capitais. Isso decorre da influência dos demonstrativos trimestrais da empresa na percepção dos acionistas. Os incentivos e a estrutura de administração (orçamentos anuais) a que os executivos estão sujeitos, bem como as medidas de desempenho focadas no curto prazo estimulam esse modelo. Ainda, existe uma dificuldade em transmitir a importância de atividades de longo prazo que constroem a marca.

A respeito dessas barreiras, Aaker (1996) afirma que é possível construir marcas de valor. De acordo com o autor, o fator-chave consiste no entendimento de como desenvolver uma identidade de marca – saber o que ela representa e efetivamente expressar essa identidade.

A identidade da marca, conforme apresentado na figura 11, é composta pelos fatores que identificam a marca como um produto, organização, pessoa ou símbolo.

Figura 11 - Fatores criadores da identidade da marca



Fonte: AAKER (1996, p.79).

Através do gerenciamento desses fatores, a empresa cria uma identidade de marca que fornece direção, significado e objetivo a ela (AAKER 1996, p.68). De acordo com o autor, essa identidade é central para a visão estratégica acerca da marca, além de ser um dos direcionadores das associações, que são uma das quatro principais dimensões do valor de marca.

O contexto de criação de uma marca, conforme apresentado, apresenta algumas das dificuldades que um varejista terá ao estabelecer um programa de marcas próprias. Os obstáculos são ainda maiores caso a empresa decida ter marcas diferentes para cada uma das linhas de marca própria, ação justificada pela possibilidade de posicionamentos diversos para seus produtos. Como será apresentado no próximo tópico, a utilização do nome da rede na marca própria gera o risco de se confundir o posicionamento da marca com o do varejista.

2.9.5 Extensão de Marcas

Extensão de marca é uma estratégia de *branding* que se tornou muito utilizada por profissionais de marketing das mais diversas indústrias. Nos anos 90, 81% dos novos produtos introduzidos eram extensões de marca (KELLER, 1998). Conforme Schiffman e Kanuk (2000), essa estratégia pode ser entendida como a prática de comercializar toda uma linha de produtos sob a mesma marca, levando o consumidor a associar a marca de um produto principal aos posteriormente introduzidos. Outra

visão aponta que extensão de marca é uma nova oferta de produto que usa uma marca já existente (WILKIE, 1994). A utilidade desse tipo de estratégia reside na transferência das percepções do consumidor. Quando um varejista decide inserir seu nome nos itens lançados, busca exatamente esse benefício de transferência da imagem da rede para seus produtos marca própria.

Entre as razões para essa crescente utilização, destaca-se a diminuição de custos na introdução de um novo produto e o aumento das possibilidades de sucesso do novo produto ao carregar uma marca que facilite a aceitação de consumidores e varejistas (KELLER; AAKER, 1992). No caso das empresas de varejo, a utilização do próprio nome nos produtos facilita o gerenciamento destes, na medida em que diminuem os custos associados a uma ampla gama de marcas.

Uma extensão de marca também cria efeitos recíprocos de variação no valor da marca principal, ou seja, extensões de sucesso podem influenciar positiva ou negativamente a avaliação do consumidor a respeito da marca principal (SWAMINATHAN et al., 2001). Ao lançar uma marca própria de qualidade, a empresa reforça a imagem da rede junto aos consumidores, o que estimula a lealdade dos consumidores.

Aaker e Keller (1990), no artigo intitulado “Consumer Evaluations of Brand Extensions”, buscaram acessar a percepção do consumidor acerca de extensões de marca. Os resultados apresentados pela pesquisa são os seguintes:

- A transferência de atributos entre a marca principal e a extensão de marca pode ter efeitos tanto positivos quanto negativos. Quando há incongruência entre o atributo e o produto estendido, o consumidor tende a perceber a estratégia como negativa.
- A transferência da percepção de qualidade entre a marca principal e a extensão é influenciada positivamente quando as categorias dos produtos apresentam uma natureza complementar ou substituta.
- Para os consumidores, quanto maior a sofisticação das extensões, mais positivas são suas atitudes. Isso se deve à percepção do público de que extensões de produtos facilmente fabricados podem ter caráter abusivo, isto é, a marca passa a justificar um preço elevado sem valor adicional agregado.
- Os autores concluem que quanto maior a percepção de qualidade a respeito da marca principal, maior a chance de o consumidor transferir as qualidades desta para as suas extensões.

- Atitudes positivas com relação à extensão de marca se relacionam com a similaridade desta com a marca principal na percepção do consumidor (transferência da capacidade de manufatura do produto principal para a extensão, complementaridade e possibilidade de substituição entre os produtos).

Os resultados de Aaker e Keller (1990) sinalizam alguns cuidados a ser considerados na inserção de marcas próprias pelos varejistas. Ao criar uma extensão incongruente com a imagem da rede, a empresa possivelmente danifica sua própria imagem, o que reforça a opção por uma marca distinta para os produtos. Por outro lado, a oferta de marca própria de qualidade contribui para melhorar a imagem do varejista. A introdução de produtos *premium* é uma importante ferramenta no alcance desse objetivo, pois conforme Swaminathan et al. (2001) uma extensão de sucesso (marca própria) aumenta o apelo da marca principal (marca da rede varejista). “Brands have boundaries”: com essas palavras, Aaker e Keller (1992) afirmam que há limites para a extensão, mesmo no caso de marcas de alta qualidade, estas com maior potencial de extensão do que as de nível médio. Além desses limites, as empresas se arriscam a introduzir extensões de marca mal sucedidas e com impactos negativos no nome principal - no caso do varejista, afeta diretamente a marca da rede. Esse fator favorece a defesa do uso de marcas distintas para os produtos marca própria como estratégia mais adequada.

Park et al. (1991), em estudo que identifica o papel da similaridade das características dos produtos (marca principal e extensão da marca) e a consistência do conceito da marca (posicionamento), identificam os seguintes resultados:

- Em qualquer momento em que um novo produto é introduzido como potencial extensão de uma marca conhecida, os consumidores consideram a similaridade deste com o produto existente (marca principal) e o grau de consistência do conceito da marca (posicionamento).

- Os resultados encontrados sugerem que o grau de consistência do conceito da marca tem maior impacto em marcas de prestígio, quando comparado ao de marcas funcionais. Isso se deve às características únicas da marca de prestígio na memória do consumidor. Esse efeito pode ser descrito como uma elevação da marca de uma categoria de produto ligada à sua função, para uma caracterizada pelo prestígio e *status*.

- As marcas de prestígio possuem maior potencial de extensão para outras categorias de produto.

Essas colocações indicam que os varejistas que possuem uma imagem de alta qualidade enfrentam condições mais favoráveis para a introdução de marcas próprias, utilizando o nome da rede em diversas categorias de produto. Como conclusão, tem-se que a decisão de aplicar ou não a marca da rede nos produtos marca própria depende da imagem percebida pelos consumidores diante da empresa varejista.

Bottomley e Holden (2001) destacam a questão das diferenças culturais no que se refere às extensões de marca. De acordo com os autores, essa variação influencia no peso dos fatores relativos à qualidade da marca e à similaridade da categoria de produto. Essa avaliação é de extrema relevância para gestores de marcas globais, os quais devem atentar para as diferenças entre culturas, particularmente delicada quando se insere a mesma marca em países distintos.

Conclui-se que a decisão acerca da extensão de marca se relaciona com a avaliação do consumidor da marca principal. Desta forma, é fundamental estudar como esse processo ocorre na memória do consumidor e os fatores que influenciam sua percepção. Uns dos mecanismos para compreender esse fenômeno consistem nas teorias de valor de marca, desenvolvidas a partir da década de 80.

2.9.6 Valor de Marca

As ferramentas de avaliação de marca desenvolvidas nos últimos anos servem como base para o direcionamento de ações de marketing. Ao utilizar os conceitos de valor de marca, a organização tem acesso às percepções de seus clientes com relação à sua imagem. A introdução de marcas próprias pode ter diversos impactos na imagem da marca da rede, conforme apresentado no capítulo anterior. Dessa forma, defende-se que o monitoramento constante do valor de marca da rede e de seus produtos é fator estratégico.

O conceito de valor de marca tem sido estudado através de três abordagens diferentes (SCHULTZ, 2000):

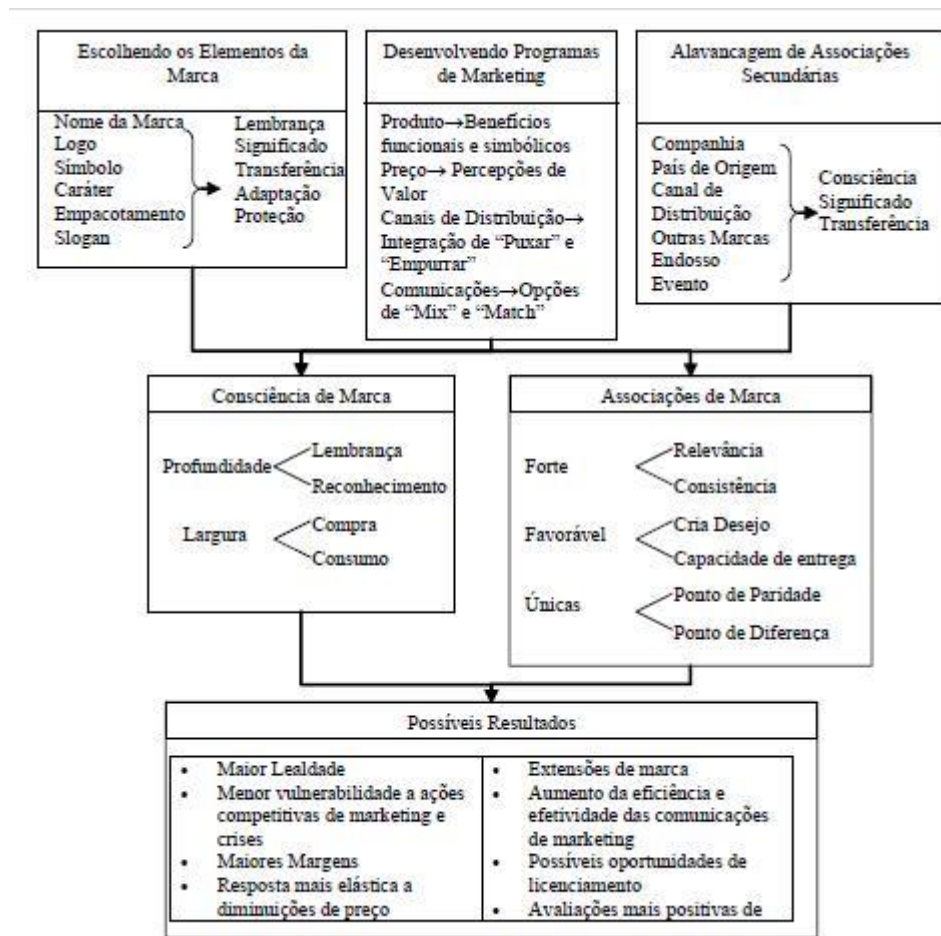
- Foco no consumidor: por meio de conceitos como efetividade dos programas de marketing, lealdade à marca, preços *premium* e ambiente favorável à extensão de marca.
- Valor da ação: percentual do valor da ação no mercado que decorre do valor intangível da marca.

- Valor da marca no mercado: utilizam-se fluxos de caixa descontados para calcular o valor da marca.

De acordo com Keller (1993), o estudo do conceito de valor de marca pode ser dividido em duas correntes predominantes. A primeira é aquela que busca medir o valor monetário da marca com vistas a questões contábeis e relacionadas a fusões e aquisições. A outra se caracteriza pelo esforço para se melhorar a produtividade da área de marketing das empresas.

Essa corrente visualiza o valor de marca como um item estratégico. Diante dessa diferenciação, o foco que se mostra mais adequado para este trabalho é o que trabalha a questão do valor de marca a partir da visão do consumidor e que tem como objetivo mensurar a *performance* de marketing.

Aaker (1996, p. 316) contrapõe as medidas de desempenho financeiro da marca (vendas totais, análises de custo, margens, lucros e retorno sobre os ativos) com as medidas de valor de marca. Segundo o autor, o uso exclusivo de medidas financeiras pode resultar em uma série de problemas. Pressionada por desempenhos financeiros sempre crescentes, a administração da empresa pode direcionar seus esforços para a diminuição de custos em detrimento de importantes investimentos na construção do valor de marca no longo prazo. Dessa forma, o autor propõe a utilização conjunta dos critérios financeiros e de valor de marca sob a perspectiva do consumidor. Essa estratégia reduz a problemática aqui descrita, ao facilitar a defesa de estratégias de construção de marca.

Figura 12 - Construindo Valor de Marca Baseado no Consumidor

Fonte: Keller (1998, p.69).

O modelo de construção de valor de marca, apresentado na figura 11, pode ser dividido em três etapas distintas: ferramentas e objetivos (escolhendo os elementos da marca, desenvolvendo programas de marketing e alavancagem de associações secundárias), efeitos de conhecimento (consciência da marca e associações de marca) e possíveis resultados.

Para Keller (1998, p.46), a partir da perspectiva oferecida na figura 11, conhecimento da marca é a chave para a criação de valor. De acordo com o autor, este tipo de conhecimento é construído pela familiaridade do consumidor junto a uma marca, além da criação de associações de marca fortes, favoráveis e únicas em sua memória.

O conhecimento da marca, de acordo com Keller (1998), pode ser dividido em dois conceitos relacionados: consciência da marca e imagem da marca.

- Consciência da marca: refere-se à força da marca na memória do consumidor, refletida através da habilidade de identificá-la em diferentes circunstâncias. Consciência da marca pode ser dividida em *reconhecimento da marca* (habilidade do consumidor em confirmar exposições anteriores à marca quando exposto a mesma) e *lembrança da marca* (habilidade do consumidor em se recordar da marca quando exposto à categoria a qual ela pertence).
- Imagem da marca: percepções do consumidor sobre uma marca, refletida pelas associações que o consumidor guarda na memória. Essas associações contêm o significado da marca para o seu público. Podem se manifestar de diferentes formas, refletindo as características do produto ou aspectos independentes dele.

De acordo com Aaker (1996), o valor de marca se relaciona a cinco variáveis. Sua importância se refere aos benefícios que os consumidores percebem na marca e aos resultados positivos gerados para as organizações que as detêm. Abaixo, estão enumeradas as cinco variáveis e os itens utilizados para mensurar cada uma delas.

1. Lealdade à marca

a. Preço *Premium*: o montante que o consumidor pagará por uma marca em comparação com outra oferta que apresente benefícios similares ou inferiores. Este tipo de medida pode ser acessado diretamente junto aos consumidores por meio de perguntas como: “quanto você estaria disposto a pagar a mais para comprar o produto X ao invés do produto Y?”.

b. Satisfação/ Lealdade: medida da disposição dos consumidores de se manterem fiéis à marca. A satisfação pode ser medida com perguntas como: “você está satisfeito com esta marca?”, “este produto atende suas necessidades?”, “você recomendaria este produto para outros?” etc.

2. Qualidade percebida / Medidas de liderança

a. Qualidade percebida: percepção de qualidade dos consumidores com relação a determinado produto. Pode-se acessar essa variável por meio de escalas como: alta qualidade *versus* baixa qualidade, melhor da categoria *versus* pior da categoria, qualidade consistente *versus* qualidade inconsistente e qualidade excelente *versus* qualidade regular *versus* qualidade inferior.

b. Liderança/ Popularidade: indicador que pode ser medido através de escalas que questionem se o produto é líder de categoria, se sua popularidade está crescendo e se o produto é respeitado pela inovação.

3. Associações/ Medidas diferenciais

a. Valor percebido: proposição de valor da marca, que pode ser medida através das seguintes questões – “se a marca provê valor em troca do dinheiro pago” e “se existe uma razão para comprar esta marca em detrimento de outras”.

b. Personalidade da marca: item responsável por fazer a ligação entre os benefícios emocionais e auto-expressivos da marca, bem como pelo relacionamento cliente-marca e diferenciação. Pode ser medida através de escalas como “esta marca tem personalidade?”, “esta marca é interessante?”, “eu tenho uma clara visão do tipo de pessoa que poderia usar esta marca” e “esta marca tem uma rica história”.

c. Associações organizacionais: refere-se a organizações que utilizam a marca da empresa como uma forma de diferenciação. Perguntas como “essa marca é feita por uma organização que eu confio”, “eu admiro a marca da organização X” e “eu teria orgulho de fazer negócios com a marca da organização X” podem servir como base de medida para este item.

4. Medidas de consciência

a. consciência da marca: reflete a presença da marca na mente dos clientes. A consciência pode ser medida em diferentes níveis – reconhecimento (“já ouviu falar da marca X?”), lembrança (“que marcas do produto X você se recorda?”), *top of mind* (primeiro nome de marca lembrado), estatística (nível de *recall* entre os que se lembram da marca), dominância da marca (apenas ela é lembrada), familiaridade com a marca e conhecimento da marca (tem uma opinião sobre a marca).

5. Medidas de comportamento do mercado

a. Participação de mercado: a *performance* da marca, quando medida através da participação de mercado (ou das vendas), geralmente oferece uma reflexão válida e sensível de como a marca se apresenta aos clientes.

b. Preço e cobertura de mercado: a participação, nas situações em que é construída através de redução de preços e promoções, traz resultados enganadores. Com isso, torna-se fundamental acompanhar o nível de preços com que a marca é comercializada. A cobertura de mercado é responsável por mudanças na participação de determinada marca, o que justifica a observação de seu nível

(percentual de lojas que oferecem a marca e percentual de clientes que têm acesso à marca).

O conceito de valor de marca pode ser utilizado pelas empresas no gerenciamento das atividades de marketing. Através do modelo de construção de marca, apresentado na figura 12, a empresa direciona suas atividades para criar valor. Por meio das variáveis apresentadas por Aaker (1996, p. 319), a organização consegue medir seu desempenho em cada fator que influencia o valor da marca.

O suporte teórico levantado permite às organizações direcionar suas atividades, em especial no caso de produtos *premium*, a fim de implementar com sucesso seu programa de introdução e construção de marca de valor.

2.9.7 Lealdade à Marca

Um dos principais benefícios das marcas próprias no varejo consiste em gerar lealdade à marca da rede através da confiança depositada pelo consumidor no produto (DICK et al., 1996).

Esse direcionamento da lealdade à marca do produto para a lealdade à empresa justifica a relevância dessa temática para o presente trabalho.

A satisfação do cliente recebeu grande enfoque tanto pela academia de marketing quanto pelas empresas durante alguns anos (OLIVER, 1999). De acordo com o autor, em 1993 aproximadamente 30% das pesquisas de mercado adquiridas se destinavam a avaliar a satisfação de um segmento de clientes. Pesquisas como a realizada pela consultoria Bain & Company redirecionaram a preocupação com satisfação para a questão da lealdade. Os resultados apresentados indicam que uma mudança de 5% no nível de retenção de clientes aumenta os valores líquidos de lucro entre 25% e 95%, num estudo com mais de quatorze indústrias. AAKER (1996, p.21) agrega dizendo que “é simplesmente mais barato manter do que atrair novos clientes”. De acordo com o autor, um dos erros mais comuns e custosos consiste em buscar o crescimento através de novos clientes e desprezar quem já é leal à marca. A lealdade também representa uma barreira à entrada de potenciais concorrentes (AAKER, 1996).

De acordo com Aaker (1996), o mercado de alguns produtos pode ser segmentado de acordo com o nível de lealdade à marca, os grupos de clientes resultantes são:

- Não clientes: compram os produtos dos concorrentes ou não consomem a classe do produto.
- Clientes que mudam por preço: consumidores sensíveis à variável preço.
- Clientes lealmente passivos: compram a marca regularmente devido ao hábito.
- Clientes em cima do muro: são indiferentes entre duas ou mais marcas.
- Clientes comprometidos: sentem-se realmente atrelados à marca.

Aaker (1996, p.22) considera que o grupo *clientes lealmente passivos* geralmente é negligenciado pelas empresas ou é considerado como garantido. A administração dessa classe exige, ao invés de preocupações com a construção de imagem, foco na distribuição do produto e no estoque do ponto de venda. Outro ponto importante no manejo desses clientes é ofertar uma ampla linha de produtos, ainda que economicamente não atrativa, a fim de atender aos diferentes tamanhos, cores e sabores desejados.

Também são negligenciados, de acordo com o autor, os *clientes comprometidos* ou altamente leais, já que são igualmente vistos como seguros. Aaker (1996) indica a oportunidade de aumentar negócios com esse grupo, por meio de melhorias constantes nas ofertas da empresa, o que minimiza o risco da marca ser trocada por outra mais inovadora. O autor afirma que a empresa não deve direcionar recursos para os segmentos de clientes sensíveis a preço ou de nãoclientes, mas se focar na manutenção e desenvolvimento de clientes leais. No quadro 5, são apresentadas algumas iniciativas para manter e aumentar o grupo de clientes leais.

Quadro 5: Estratégias de Aumento da Lealdade

Estratégia	Explicação
Programas de Compradores Frequentes	Programas que oferecem benefícios diretos e tangíveis para clientes com comportamento leal (compram regularmente os produtos ou serviços da empresa). Essa iniciativa não só aumenta a proposição de valor da marca, como se torna ponto de diferenciação e reafirmam o compromisso da empresa com os clientes leais.
Clubes de Clientes	Clubes organizados pela empresa que disponibilizam descontos, notícias de eventos futuros e ofertas especiais aos clientes associados, demonstrando a atenção com seus clientes. Se comparado aos programas de compradores frequentes, pode-se dizer que os clubes são potencialmente mais envolventes; pois permitem que o cliente se identifique com a marca, expresse suas percepções e atitudes e compartilhe suas relações com a marca com outros clientes em igual condição.
Database Marketing	O uso do Database Marketing permite focar a oferta da empresa em segmentos muito específicos. Os clientes sentem que a empresa direciona-lhes um esforço individual, tornando a relação marca-cliente cada vez mais forte.

Fonte: Aaker (1996).

De acordo com Oliver (1999), a lealdade é dividida em quatro tipos ou estágios:

1. A lealdade cognitiva, que engloba os aspectos da *performance* da marca;
2. a lealdade afetiva, direcionada para o gostar da marca;
3. a lealdade conativa (cognitiva e afetiva), experimentada quando o consumidor apresenta intenção de recompra da marca e;
4. a lealdade de ação, que consiste no comprometimento com a ação de recompra.

No quadro 6 são apresentados os quatro estágios e suas vulnerabilidades perante os esforços da concorrência.

Quadro 6 - Estágios da Lealdade e as Correspondentes Vulnerabilidades

Estágio	Identificando o Marcador	Vulnerabilidades
1 Cognitivo	Lealdade a informações como preço, características e assim por diante.	Melhores avaliações, reais ou imaginadas, dos atributos ou preço dos competidores através da comunicação e experiência própria ou indireta. Deterioração dos atributos da marca ou preço. Busca de variedade e experiências voluntárias.
2 Afetivo	Lealdade para um gostar: “Eu compro porque gosto do produto”.	Não-satisfação induzida cognitivamente. Aumento do “gostar” em relação a outras marcas, possivelmente criado através do imaginário e associações. Busca de variedade e experiências voluntárias. Deterioração da <i>performance</i> .
3 Conativo	Lealdade a uma intenção: “Eu estou comprometido com a compra do produto”.	Mensagens competitivas contra-argumentativas persuasivas. Experiências induzidas (e.g. cupons, amostras, promoções no ponto de venda). Deterioração da <i>Performance</i> .
4 Ação	Lealdade à inércia, associado com a superação de obstáculos.	Não disponibilidade induzida. Maiores obstáculos gerais. Deterioração de <i>performance</i> .

Fonte: Oliver (1999).

Percebe-se que o consumidor passa por uma série de estágios até atingir a lealdade. A empresa é responsável pelo fornecimento de informações, por meio de ações de marketing, para incentivar o cliente a trilhar o percurso da lealdade. Durante esse caminho, o consumidor está sujeito a um grande número de influências de outras empresas. Essa vulnerabilidade torna a lealdade algo fugaz, sujeito a interferências. De acordo com Oliver (1999), a concorrência pode induzir uma não satisfação aos consumidores. Com base nessas interferências, o autor considera a existência da lealdade verdadeira se atrela a um novo componente, apresentado na quadro 7.

Quadro 7 - Estratégias de Lealdade

FORTALEZA INDIVIDUAL	COMUNIDADE / SUPORTE SOCIAL		
		Baixo	Alto
	Baixo	1 - Superioridade de Produto	3 - Envolvimento com a Comunidade
	Alto	2 - Auto-isolação determinada	4 - Auto-identidade imersa

Fonte: Oliver (1999).

A superioridade de produto (1) é a forma mais baixa de lealdade, uma vez que reflete a visão tradicional de que a lealdade resulta da alta qualidade do item. De certa forma, ela está relacionada com o último estágio apresentado na tabela 4, lealdade caracterizada pela ação. Quando o cliente atravessa o limiar da superioridade de produto para auto-isolação (2), ele está se fechando para estímulos de marketing e seu olhar é direcionado para a marca. De acordo com Oliver (1999), é possível comparar esse estado com “estar amando”. Com exceção do componente sensual do amor, tem-se a adoração ou atenção focada e o *comprometimento leal*. A *adoração* está relacionada com o não processamento de alternativas. O cliente se liga ao produto através do conceito de objeto do amor (AHUVIA, 1992 apud OLIVER, 1999), amando cegamente o produto e recebendo, de forma imaginária, o mesmo amor. Com relação ao *comprometimento leal*, pode-se afirmar que está calcado na devoção e é mantido, em parte, pelo temor de perda experimentado quanto se tem saudade da pessoa amada.

Até agora, considerou-se apenas a lealdade individual do cliente com a marca, o que tende a evoluir para um comprometimento social. Quando isso ocorre, as motivações que cada consumidor apresenta para ser leal provêm da vontade de fazer parte de um grupo, compondo o *envolvimento com a comunidade* (3). A motivação primária dos administradores desse grupo consiste em agradar seus constituintes. Caracteriza-se por um senso de comunidade, compartilhando valores de consumo e comportamento e cada cliente se submete às recomendações da coletividade de forma voluntária e sincera. Como exemplos desse tipo de agrupamento se destacam as comunidades de proprietários de computadores Apple, membros de clubes de compra (como Sam’s Club) e programas orientados por objetivos (como Vigilantes do Peso).

A Autoimagem imersa (4) refere-se a uma forma mais plena de lealdade (OLIVER, 1999). Nesse momento, o cliente encontra uma identidade natural com o

que é consumido (o produto ou serviço) e o ambiente. O que é consumido compõe parcialmente a auto-identidade do cliente e sua vertente social. Alguns exemplos são times esportivos, grupos musicais e organizações políticas. O quadro se sintetiza pelo desejo do cliente em ser leal e, simultaneamente, pelo estímulo dessa lealdade pelo ambiente, gerando uma situação de simbiose. O papel da empresa consiste em fornecer um mecanismo que agregue as pessoas sob a influência da corporação. A Harley Davidson oferece apoio a seus clientes e grupos locais através do grupo de proprietários HOG - Harley Davidson Owners Group (SCHOUTEN; MCALEXANDER, 1995). Comunidades como esta acabam por constituir “barreiras de saída à medida que os proprietários percebem o valor das relações interpessoas que seriam alteradas ou perdidas se eles mudassem de marca” (MCALEXANDER et al., 2002, p.50). A questão mais importante é saber em que casos são possíveis gerar esse tipo de lealdade, caso das categorias de produtos com alto grau de envolvimento do cliente.

Ao longo desse tópico, foram abordados conceitos importantes no estudo da lealdade à marca. Dentre eles, destacam-se a segmentação de clientes com relação à lealdade e as estratégias de aumento da lealdade apresentadas por Aaker (1996). Também merecem atenção as colocações de Oliver (1999) quanto à construção de um grupo de clientes leais. Ambas as contribuições permitem trabalhar as marcas próprias como importante ferramenta para a obtenção da lealdade dos clientes.

2.10 MARCAS PRÓPRIAS

Nesta parte do trabalho, mais específica à temática das marcas próprias, realizou-se um levantamento teórico que serviu como base para a construção do instrumento de pesquisa utilizado.

2.10.1 Conceito de Marca Própria

A conceituação oferecida por Keller (1998) entende marca própria como produtos negociados por varejistas ou outros membros do canal de distribuição. Contudo, essa definição é bastante genérica e pode ser complementada por outros autores. De acordo com Parente (2000, p.194), “são marcas desenvolvidas e vendidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas”.

O caráter exclusivo dos produtos também é destacado em Lepsch (1996, p.73) e Sethuraman e Cole (1999). Já Blecher (1997, p. 65) caracteriza como “itens de consumo que podem ser produzidos ou etiquetados por terceiros, como varejistas, atacadistas ou lojas de desconto”. Para a Private Label Manufactures association – Associação Norte Americana que reúne os fornecedores de marcas próprias para varejistas, disponível em < www.plam.com>, acessado em 11 de março de 2008, as marcas próprias são todos os produtos vendidos sob uma marca de propriedade de uma varejista, mesmo que não leve o nome da loja. A Private Label Manufactures association – Associação Norte Americana disponível em < www.marketingpower.com>, acessado em 13 de março de 2008. Visualiza a marca própria como “uma marca que é propriedade do revendedor de produtos, ao invés do fabricante. Em algumas raras instâncias, o revendedor pode ser o fabricante”. A definição da ACNIELSEN (2002) é:

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

É importante salientar a diferença entre marca própria e produtos genéricos. Estes eram comercializados sem nenhuma informação sobre o responsável pelo produto (KELLER, 1998).

Esse conceito foi criado pelo Carrefour, com o intuito de fornecer um produto livre de marca, com a mesma qualidade dos melhores, mas com preço menor (FITZELL, 1992). Contudo, a imagem dos genéricos ficou comprometida pela ausência das ações de marketing e pelas embalagens simples, incentivando uma percepção de baixa qualidade.

No Brasil, os produtos genéricos foram introduzidos na década de 70, pelas redes Carrefour e Makro (LEPSCH, 1999). De acordo com o autor, eram caracterizados como produtos de primeira necessidade ou básicos, sem atentar à qualidade ou imagem da marca.

Com isso, os consumidores os percebiam como produtos inferiores. As marcas próprias adotaram uma postura diferenciada: produtos de qualidade igual ou superior às marcas nacionais; preços inferiores; embalagens desenvolvidas; e esforços de marketing para a divulgação. Para Fitzell (1992) os produtos genéricos

impactaram negativamente a imagem da marca própria. Contudo, também iniciaram o processo de controle do *mix* de produto pelos varejistas, permitindo o desenvolvimento das marcas próprias.

2.10.2 Fatores que Impulsionaram o Crescimento das Marcas Próprias

Nos EUA, as marcas próprias surgiram no final do século XX, quando cadeias de mercearias (Great Atlantic e Pacific Tea Company, posteriormente conhecida como A&P) passaram a oferecê-las (HOCH; BANERJI, 1993; KELLER, 1998). Na Grã-Bretanha, surgiram por volta de 1869 através da Sainsbury (BLECHER, 1997). De acordo com WEISS (1968) apud Patti e Fisk (1982), algumas tendências se apresentaram e propiciaram o desenvolvimento das marcas próprias em meados da década de 60, conforme segue:

1. Diminuição da lealdade às marcas de fabricantes nacionais.
2. Melhor valor oferecido pelas marcas controladas pelas lojas.
3. O aumento da similaridade entre marcas de uma mesma categoria.
4. Aumento do conhecimento pelos consumidores de que as marcas próprias eram semelhantes às dos fabricantes, mas com menores preços.
5. Tendência de crescimento das compras por impulso e *self-service* (consolidação do setor de auto-serviço), o que aumentou a importância da disposição dos produtos nas prateleiras, variável em controle dos varejistas.
6. O crescente suporte dos varejistas às suas marcas, garantindo a satisfação e diminuindo a percepção de risco do consumidor ao adquirir marca própria.
7. O aumento do *status* das grandes cadeias (Sears, Wards e Penny), devido aos grandes investimentos em propaganda de suas marcas.
8. As verbas disponibilizadas pelos fabricantes nacionais eram desviadas para a promoção das marcas próprias.

O maior espaço conquistado pelas marcas próprias está atrelado ao processo de crescimento e concentração do varejo (PATTI; FISK, 1982; HOCH; BANERJI, 1993; HOCH, 1996; PERÉZ; GALLO, 2003). Essa é, possivelmente, uma das explicações para o sucesso desses no Canadá e na Europa, onde a concentração do varejo foi mais expressiva que nos Estados Unidos (HOCH, 1996). Outra razão para essa diferença se relaciona à força das marcas nacionais neste país (FITZELL, 1992). De acordo com o autor, o poder das marcas americanas foi construído através

de maciços e constantes investimentos em propaganda, em especial na televisão, ao contrário do cenário europeu, onde esse investimento não foi tão grande, possibilitando que as vendas de marcas próprias se mantivessem num patamar de representatividade entre 20% a 30%, conforme indicam Dunne e Narasimham (1999). O maior espaço conquistado pelas marcas próprias está atrelado ao processo de crescimento e concentração do varejo (PATTI; FISK, 1982; HOCH; BANERJI: 1993; HOCH, 1996; PERÉZ; GALLO, 2003). Esse é, possivelmente, uma das explicações para o sucesso desses no Canadá e na Europa, onde a concentração do varejo foi mais expressiva que nos Estados Unidos (HOCH, 1996). Outra razão para essa diferença se relaciona à força das marcas nacionais neste país (FITZELL, 1992). De acordo com o autor, o poder das marcas americanas foi construído através de maciços e constantes investimentos em propaganda, em especial na televisão, ao contrário do cenário europeu, onde as vendas de marcas próprias giram entre 20% a 30% (DUNNE; NARASIMHAM 1999).

A escala devida ao crescimento e à concentração do varejo gera interesse na fabricação exclusiva de itens marca própria para o varejista. O fornecedor percebe que os custos de embalagem e outras características únicas desses produtos não representam mais um entrave. (DAVIES, 1998).

De acordo com Hoch e Banerji (1993), o desempenho das marcas próprias no Canadá e na Europa está atrelado a alguns fatores, como tamanhos e participantes do mercado. Nesses lugares, a dominação do mercado por grandes competidores favorece a introdução de marcas próprias, uma vez que a participação geral desses produtos cresce quase que proporcionalmente à expansão das redes.

Na América Latina, o fenômeno da concentração ainda é recente, o que parcialmente explica a pouca expressividade das marcas próprias nesses países, principalmente quando comparados aos europeus. Essas diferenças são apresentadas na tabela 1.

Tabela 1 - Tabela de participação em volume e valor / ano 2001 e 2002

Países	2002		2001	
	Volume	Valor	Volume	Valor
EUROPA				
Reino Unido	40,8%	38,5%	41,0%	39,0%
Bélgica	36,5%	27,2%	36,4%	26,9%
Alemanha	33,2%	25,4%	31,0%	24,0%
França	24,7%	20,9%	24,3%	20,8%
Holanda	21,1%	19,5%	20,7%	18,6%
Espanha	27,3%	19,4%	24,5%	17,6%
Itália	13,3%	11,5%	12,8%	11,1%
AMÉRICA LATINA				
Argentina	8,5%	7,3%	7,8%	n.d.
Brasil	5,6%	n.d.	n.d.	1,7%
Colômbia	6,0%	5,1%	4,8%	n.d.
Chile	5,4%	4,0%	n.d.	n.d.

Fonte: ACNIELSEN (2003, p. 6).

No Brasil, a concentração foi bastante acentuada na década de 90. Isso indica que, nos próximos anos, as marcas próprias têm potencial para se desenvolver e atingir níveis de participação mais próximos aos europeus. Essa perspectiva é confirmada pelo Relatório Anual do Grupo Pão de Açúcar, que estabelece como meta elevar, até 2007, a participação das marcas próprias para 8% no Pão de Açúcar, 18% no Barateiro e 15% no Extra (PÃO DE AÇUCAR, 2002).

A mudança de visão dos varejistas com relação ao nível de qualidade do produto também influenciou positivamente o desempenho das marcas próprias. Como destacado anteriormente, esses produtos apresentam forte tendência a igualarem, ou mesmo superarem, a qualidade ofertada pelos fabricantes nacionais (FITZELL, 1992).

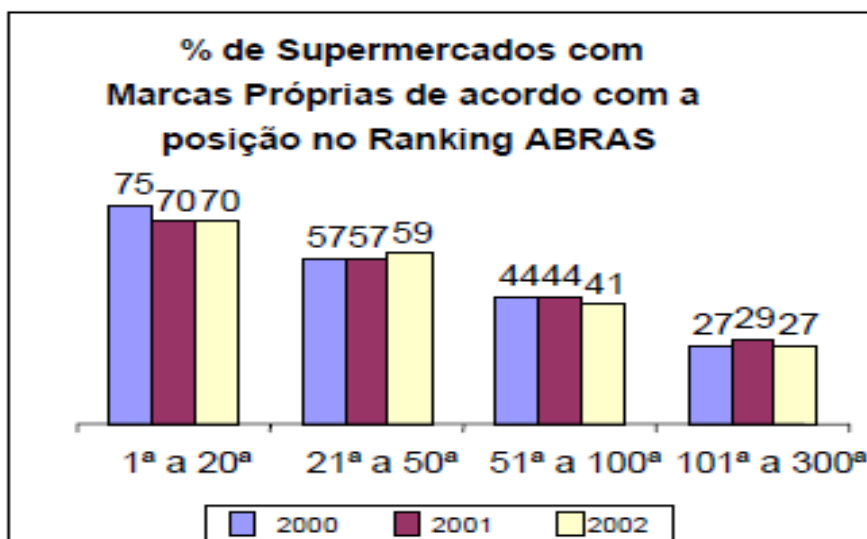
As organizações que detêm marcas próprias estão aplicando as mesmas técnicas de marketing das marcas nacionais (HALSTEAD; WARD, 1995). Isso se deve, em parte, ao maior preparo dos executivos ligados aos programas de marcas próprias. Para Fitzell (1992), essa variável é fundamental no sucesso dos programas, visão compartilhada por Hoch e Banerji (1993) que a atribuem a responsabilidade pelo desenvolvimento das marcas próprias no Canadá e Europa.

2.10.3 Marcas Próprias no Brasil

No Brasil, a introdução de marcas próprias se deve à chegada das grandes cadeias de supermercados nas décadas de 80 e 90, como Wal-Mart, Carrefour e Sonae. Em 2000, a representatividade em valor das marcas próprias era de 1,1%, passando para 1,5%, em 2001, e para 1,6%, em 2002 (ACNIELSEN, 2002).

A figura 13 apresenta o número de supermercados que possuem programas de marcas próprias. Percebe-se que o percentual decresce ao mesmo tempo em que a colocação no *ranking* diminui. Isso se justifica pela necessidade de escala para inserir uma marca própria lucrativa.

Figura 13 - Percentual de Supermercados com marcas próprias de acordo com posição no ranking ABRAS

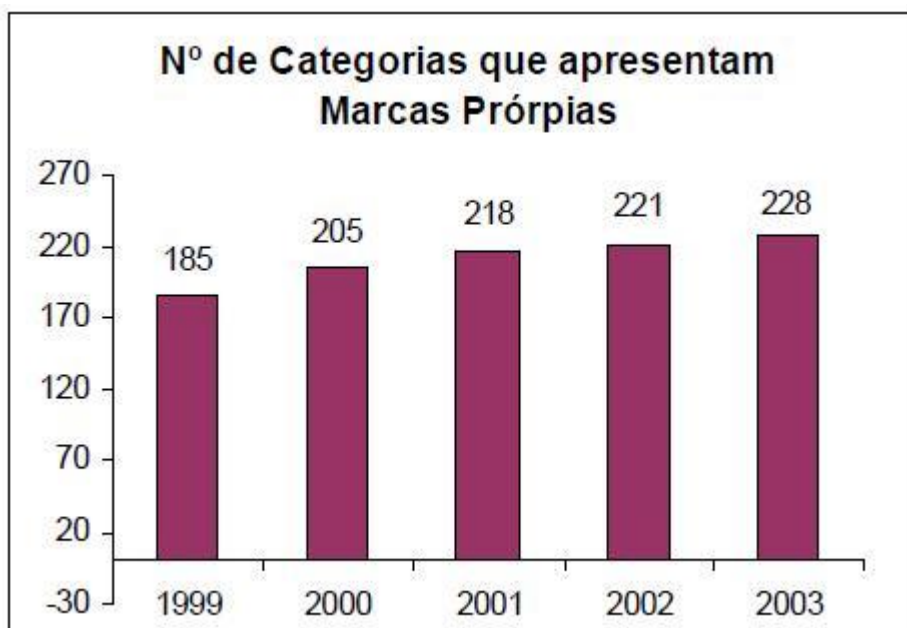


Fonte: Associação Brasileira de Supermercados (2002, p.12).

Nota: Para esta análise foram excluídas as organizações participantes que não se encontram entre as 300 maiores do Ranking ABRAS

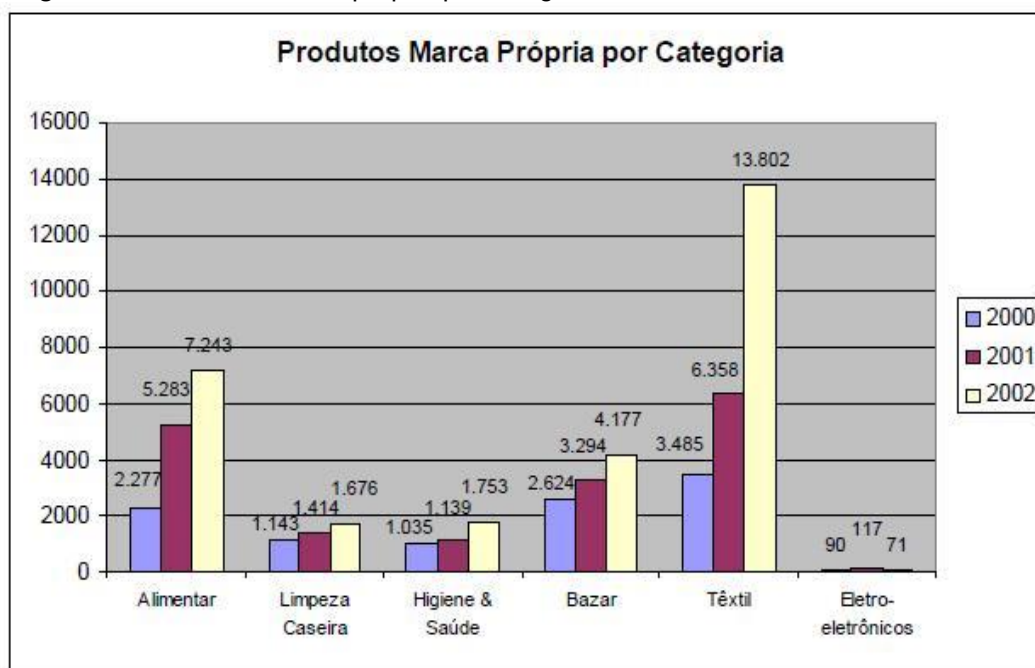
A figura 14 apresenta o número de categorias onde foram introduzidas marcas próprias. De acordo com a ACNIELSEN (2003), a estabilização percebida é resultado de uma mudança de foco para a ampliação do sortimento dos produtos, melhor visualizado na figura 15.

Figura 14 - Número de Categorias que apresentam marcas próprias



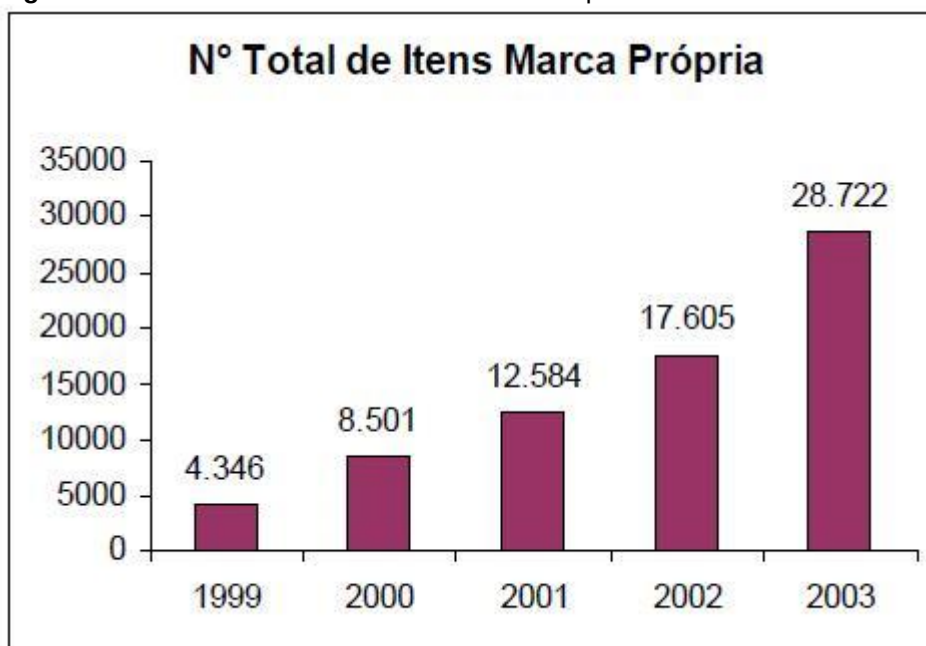
Fonte: ACNIELSEN (2003, p.21).

O número total de itens marca própria apresenta significativo crescimento, como pode ser observado na figura 14. O esforço de expansão das categorias pelos varejistas coincide com os dados da ACNIELSEN (2003), que indicam que 7% das consumidoras brasileiras não adquirem marca própria pela falta do produto em determinado segmento. A mesma pesquisa aponta que 69% percebem o sortimento das marcas próprias como menor em comparação com as demais marcas.

Figura 15 - Produtos marca própria por categoria

Fonte: ACNIELSEN (2003, p.22).

Por meio da figura 14, nota-se que o crescimento apresentado na figura 13 atingiu quase todas as categorias, excluindo-se a de produtos eletroeletrônicos. Alimentos (37%) e têxtil (117%) merecem maior destaque. Já eletroeletrônicos apresenta queda expressiva de 117%. O crescimento das marcas próprias é consolidado na figura 16: o número de produtos mais que dobrou nos últimos dois anos.

Figura 16 - Número Total de Itens de Marcas Próprias

Fonte: ACNIELSEN (2003, p.21).

Os números brasileiros, se comparados a outros países, são ainda incipientes, com grande potencial de ampliação. Contudo, Moraes (2002) alerta que as marcas próprias disponíveis no Brasil estão na maturidade ou declínio de seus ciclos de vida, pois a inovação se restringe aos fabricantes nacionais. Em países como a Inglaterra e Canadá, onde existem exemplos de produtos marca própria do tipo *Premium*, a participação de mercado se expande constantemente, o que indica um caminho para o mercado brasileiro. O lançamento de produtos *Premium* mudaria o posicionamento frente aos consumidores nacionais, que ainda consideram as marcas próprias inferiores (PEREIRA, 1998).

Para o gerente de marketing de um dos dez maiores supermercados brasileiros¹⁰, os programas de marcas próprias devem representar, no futuro, 15% dos negócios das redes de varejo alimentar. Ele afirma que as categorias onde a inovação não é uma variável relevante serão dominadas pelas marcas próprias (OSTWALD, 2001). Para o executivo, a participação das marcas próprias deve atingir 1% do PIB nos próximos dez anos.

2.10.4 Benefícios das Marcas Próprias para Varejistas

São muitos os benefícios que uma marca própria proporciona aos varejistas. O primeiro e mais intuitivo se refere aos ganhos financeiros. As margens alcançadas com marcas próprias tendem a superar às obtidas com a venda de outros produtos (PAUWELS; SRINIVASAM, 2001; MIQUEL et al. 2002).

As marcas próprias representam também uma oportunidade estratégica na obtenção de maiores concessões dos fabricantes de marcas nacionais (NARASIMHAM ;WILCOX 1998; PAUWELS; SRINIVASAM, 2001). A introdução de marca própria em algumas categorias pode ser denominada arma estratégica (NARASIMHAM; WILCOX, 1998; MIQUEL et al., 2002). Já Burt (2000) ressalta o papel central na estratégia corporativa da empresa. De acordo com a P.L.M.A . (2008), as marcas próprias oferecem a oportunidade para o varejista de aumentar seus negócios, ganhar a lealdade de consumidores, se diferenciarem da concorrência e melhorar sua imagem.

Collins-Dood e Lindley (2002) afirmam que as marcas próprias contribuem para a diferenciação da loja na mente dos clientes, na medida em que são vistas como extensões da imagem da rede. Os autores também apontam a possibilidade de aumentar a lealdade à loja e incrementar as margens do varejista. Corstjens e Lal (2000, p. 290) argumentam que “as marcas próprias podem ter um papel no aumento dos custos de troca de loja, o que leva a uma maior diferenciação da loja e a maiores lucros para o varejista”. Os autores indicam a existência de dois tipos de marcas próprias: de qualidade alta/aceitável ou de baixa qualidade. Apenas os produtos de qualidade alta/aceitável possibilitam diferenciação, lealdade e lucratividade.

Pauwels e Srinivasam (2001), em pesquisa acerca do impacto dos programas de marcas próprias, verificaram que em uma das categorias estudadas sua introdução motivou tanto a expansão da categoria do produto, quanto o aumento das margens em algumas marcas nacionais.

2.10.5 Fabricantes Nacionais e as Marcas Próprias

Diversas decisões estratégicas se apresentam aos fabricantes nacionais, no momento em que são ameaçados pela concorrência das marcas próprias. O investimento na diferenciação de seus produtos, ou seja, na construção de marcas

fortes, faz-se fundamental para responder a essa pressão (HOCH, 1996; MIQUEL et al, 2002). Dessa forma, minimiza uma das principais vantagens das marcas próprias: preços até 30% mais baixos. Todavia, a estratégia não se aplica em marcas próprias *Premium*, pois são comercializadas no mesmo nível de preço das nacionais e não são mais percebidas como uma marca própria (FITZELL, 1992).

Outra alternativa é trabalhar com propagandas focadas em vendas ou persuasivas (ASHLEY, 1998). Segundo a autora, as empresas devem preferir essa opção à competição baseada em preço, que é prejudicial na medida em que impacta o valor de marca.

Dunne e Narasimham (1999) apresentam o caso da Agfa Canadá, que na Europa era uma marca nacional de grande participação de mercado, enquanto detinha apenas 2% do mercado na América do Norte. Diante desse cenário, a empresa decidiu fornecer produtos marca própria do tipo *Premium*. A empresa se encontra comprometida com os varejistas no longo prazo, fornecendo produtos de alta tecnologia. Com isso, garantiu-se para a Agfa Canadá 66% do mercado de filmes fotográficos marca própria, que representa 27% do segmento total. Do ponto de vista do fornecedor de marcas nacionais, Hoch (1996) considera o fornecimento de produtos marca própria *Premium* como uma das saídas frente à crescente concorrência experimentada por suas marcas regulares.

2.10.6 Programas de Marcas Próprias

Neste momento, passa-se ao estudo das estratégias de introdução de programas de marca própria presentes na literatura nacional e internacional. Com relação à produção brasileira, trabalhos cujo método é o estudo de caso esclarecem como as empresas estão gerenciando esse processo no país. São apresentados o trabalho de Pereira (1998), que aborda os programas das redes Carrefour, Paes Mendonça, Sé, Wal-Mart e Pão de Açúcar; a contribuição acerca do grupo Sendas de Szechtman (2002); e o estudo de Ostwald (2001), com base em uma das dez primeiras cadeias do *ranking* Abras que preferiu preservar o anonimato. Esta empresa foi denominada de Superx pela autora, o que é seguido no presente trabalho.

Ao longo desta seção, destacam-se as principais decisões no lançamento de um programa de marcas próprias, assim como o contexto envolvido nessa atividade.

Como resultado do levantamento bibliográfico, ter-se-á um modelo de introdução de marcas próprias, que destaca as decisões centrais nesse processo.

2.10.6.1 Papel Estratégico das Marcas Próprias

De acordo com Varadajaran e Jaychandran (1999), estratégia se relaciona às decisões e atividades que permitem à organização obter uma vantagem competitiva para uma unidade de negócio e mantê-la ao longo do tempo. Esse é o papel fundamental das marcas próprias: fornecer para o varejista vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Ainda de segundo os autores, a estratégia corporativa define as arenas onde a empresa vai competir. Já Webster (1992), indica que o nível corporativo é responsável por: determinar qual o negócio, a missão e o escopo, a forma e a estrutura da organização. Diante disso, considera-se que as marcas próprias devem surgir a partir da definição da estratégia corporativa, enquanto as estratégias de implementação se definem nos outros níveis da empresa.

2.10.6.2 Pré-Requisitos para a Tomada de Decisão de Implementação de um Programa de Marcas Próprias

A decisão estratégica de introduzir um programa de marcas próprias deve ser precedida pela identificação dos fatores básicos responsáveis pelo sucesso da iniciativa. Dentre as variáveis, pode se destacar a pesquisa de mercado (MORITA; PRADO, 2001). De acordo com os autores, encontra-se o exemplo da rede paulista D'Avó, que, ao planejar entrar no mercado de marcas próprias, fez um criterioso estudo dos hábitos de seus consumidores.

A presença de escala que sustente as iniciativas com marcas próprias também é crítica para o sucesso do programa (OSTWALD, 2001). Sem ela, a empresa não tem como arcar com os custos de desenvolvimento das marcas próprias. Morita e Prado (2001) agregam ao afirmar que “lojas independentes não devem se aventurar nessa seara”. Estas somente têm chances de sucesso quando associadas em redes, a fim de gerar a escala exigida.

Ao analisar os fatores acima expostos, a empresa toma decisões mais fundamentadas e com chances maiores de efetividade.

2.10.6.3 Estrutura Organizacional

A decisão de introduzir marcas próprias exige que a empresa crie uma estrutura organizacional específica. No Brasil, essa estrutura assume diferentes formas. De acordo com Pereira (1998), no Paes Mendonça as decisões são tomadas pela diretoria comercial, enquanto no Wal-Mart e no Sé há uma gerência especialmente responsável pelas marcas próprias. No Pão de Açúcar, dois gerentes de produto e um assistente de gerência tratam exclusivamente o programa. Já o Carrefour possui uma gestão de marcas próprias apoiada por nove funcionários, que realizam atividades quanto ao desenvolvimento de produtos, controle de qualidade e atendimento aos consumidores. Ostwald (2001) descreve a estrutura do SuperX, composta por seis pessoas, que concebem, desenvolvem, lançam e acompanham o desempenho dos produtos.

Os exemplos resumem e ilustram as principais funções atribuídas à área responsável pela gestão de marcas próprias no Brasil.

2.10.6.4 Marca Utilizada nos Produtos Marca Própria

O varejista precisa decidir se o produto receberá o nome da rede ou se terá uma nova marca especialmente desenvolvida para ele. No primeiro caso, a escolha é pela extensão de marca, ou seja, oferece um novo produto com uma marca já conhecida (WILKIE, 1994).

Para Keller e Aaker (1992), entre as razões que justificam essa estratégia se destacam a diminuição dos custos de introdução e o aumento das chances de sucesso do novo produto, visto a marca existente tende a aumentar aceitação pelos consumidores. Para os varejistas, o uso da marca da rede é vantajoso, pois ameniza os custos associados à gestão de várias marcas. Os efeitos recíprocos ao se optar pela expansão da marca também merecem atenção, já que o sucesso ou fracasso da iniciativa impacta a marca principal (SWAMINATHAN et al., 2001).

Aaker e Keller (1990) indicam que quanto maior a imagem de qualidade da marca principal, mais possibilidades de sucesso têm a extensão de marca. O varejista deve cuidar para não criar uma extensão de marca incongruente com a imagem da rede. Por outro lado, a oferta de produtos de qualidade aprimora a percepção dos clientes quanto à rede, a exemplo dos grupos Sendas, Carrefour e Sé

(SZECHTMAN, 2002; PEREIRA, 1998). OSTWALD (2001) afirma que o SuperX se beneficiou do caráter recíproco da estratégia, pois ao mesmo tempo que a utilização do nome da empresa endossa a qualidade do produto, o reconhecimento junto a seus clientes foi alavancado. Fitzell (1992, p. 21) acredita que aplicar o próprio nome da empresa é o mais apropriado, pois o sucesso de um programa de marcas próprias se relaciona com “a identificação do dono da marca não só no sentido figurativo (inclusão do logo da loja na embalagem) como literalmente (esforço operacional) através da asseguuração de suporte e comprometimento da alta administração”. A Associação Brasileira de Supermercados (2002, p.41) também apoia a extensão da marca: “marca própria deve seguir o mesmo conceito institucional da rede, ou seja, ter a mesma logomarca”.

A outra opção do varejista ao lançar um produto consiste em criar diversas marcas para cada categoria. A primeira vantagem é posicionar diferentes marcas próprias numa mesma categoria, atingindo segmentos distintos de mercado. Também viabiliza o desenvolvimento de nomes e embalagens mais atrativas e condizentes com cada categoria, uma vez que não se está preso ao nome da rede (PEREIRA 1998).

Nos Estados Unidos, as últimas iniciativas convergem com o uso de diferentes marcas, como a Ahold USA que, em 2002, lançou várias marcas de refrigerantes (TURCSIK, 2002).

Entre os dois extremos das estratégias expostas acima, a empresa pode mesclar propostas e extrair melhores resultados para cada situação.

2.10.6.5 Escolha da Categoria de Produto onde serão Introduzidas as Marcas Próprias

A pesquisa de mercado deve auxiliar na escolha da categoria de produto mais adequada para implementar as marcas próprias, a exemplo da rede Coop (MORITA; PRADO, 2001). É fundamental a análise acerca da recuperação dos investimentos, considerando o volume potencial (HOCH e BANERJI, 1993). As categorias com margens elevadas e alto giro favorecem a introdução de marcas próprias. Sethuraman e Cole (1999) também destacam a escolha por segmentos de compra mais frequente, pois, nesses casos, os clientes não se dispõem a arcar com os preços de marcas nacionais *Premium*. Os autores identificam as menores chances

de sucesso: categorias em que os clientes percebem alta relação entre preço e qualidade; e as de produtos hedônicos, que geram prazer ao serem consumidos pelo cliente.

Hoch e Banerji (1993) acreditam que categorias que não concorrem diretamente com produtos diferenciados, suportados por altos investimentos em propaganda, também favorecem a introdução de marcas próprias. A existência de muitos competidores, oferecendo produtos em formatos e sabores variados, funciona como barreira a novos entrantes.

Abaixo, são ressaltadas por Szechtman (2002) as características que devem estar presentes na escolha da categoria a se inserir marca própria:

- Mercados onde as marcas de fabricantes não sejam muito fortes;
- nichos inexplorados;
- mercados cujo preço do produto pode ser menor que o das marcas líderes;
- disponibilidades de insumos e de produtos com a qualidade desejada;
- produtos que não sejam pioneiros nem de alta tecnologia.

Szechtman (2002, p.71) finaliza a análise dizendo que a categoria escolhida “deverá ter alta rotatividade na gôndola, gerando faturamento para o supermercado”. Devem-se evitar produtos com sazonalidade e relacionadas à sofisticação e ao *status*.

Pereira (1998) afirma que as redes Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal Mart e Pão de Açúcar seguem esses critérios de decisão, ao introduzir itens em categorias caracterizadas por um grande volume de vendas e alto giro. Sendo que os produtos introduzidos se caracterizam pelo baixo grau de inovação, diferenciação e margem unitária restrita.

Há grande preocupação, tanto da literatura quanto das empresas estudadas, em relação à capacidade da categoria em gerar o retorno necessário para sustentar o programa de marcas próprias. Em síntese, o retorno é favorecido nas categorias de alto giro, graças ao volume obtido, ou de maior valor percebido, que propiciam margens mais elevadas.

Morita e Prado (2001, p.20) entrevistaram alguns especialistas em varejo. Eles identificam que, em função da história econômica brasileira, o consumidor tem “um pé atrás com relação a tudo” e “o desejo de conquistar ou manter o status social”. Com isso, percebe-se que o brasileiro apresenta “desconfiança em relação à

qualidade e vergonha em relação à imagem”. As marcas próprias “denunciariam’ a condição socioeconômica do consumidor”, desincentivando sua compra (MORITA; PRADO, 2001, p. 20). Desta forma, a empresa deve conhecer as percepções dos clientes, a fim de determinar quais categorias sinalizam a situação econômica do consumidor e, por isso, evitá-las.

2.10.6.6 Qualidade e Especificações do Produto

Após a escolha da categoria, o varejista precisa identificar as especificações de produto que pretende criar. De acordo com a Abras (2002), a empresa deve planejar cuidadosamente a qualidade do item que vai ofertar. Para tanto, faz-se necessário especificar os atributos junto ao fornecedor e realizar inspeções periódicas para assegurar o nível produto (FITZELL, 1992), variando entre a qualidade aceitável e alta (CORSTEJANS; LAL, 2000). De acordo com os autores, só assim se consegue a diferenciação, a lealdade e a consequente lucratividade.

Hoch e Banerji (1993) alertam para a relação qualidade da marca própria *versus* da marca nacional e para a variação do nível apresentada por aquelas. Nesse último caso, o consumidor pode, por exemplo, perceber alterações no produto quando existe a necessidade de troca de fornecedor, causando-lhe uma dissonância cognitiva. A Associação Brasileira de Supermercados (2002) indica três estratégias que impactam na qualidade do produto: estratégia de primeiro preço; produto intermediário ou similar; e líder de categoria.

Pereira (1998) percebe que os varejistas brasileiros por ela estudados preferem produtos com baixo grau de diferenciação, isto é, com as mesmas especificações dos fabricantes nacionais. As redes Sé, Pão de Açúcar e Carrefour também possuem produtos com diferente proposta, demandando a contratação de laboratórios a fim de assegurar o nível de qualidade desejado.

Dunne e Narasimham (1999) retomam a defesa dos produtos *Premium*. Ao encontro dessa colocação, a rede Sendas investe no desenvolvimento de itens com maior valor agregado, como congelados, tortas, temperos, cereais e eletrodomésticos (SZECHTMAN, 2002). A empresa evita *commodities*, pois considera que o consumidor não percebe a diferença entre um produto de marca nacional e um do grupo Sendas.

Desde 80, as marcas próprias *Premium* já estão nos mercados europeu e canadense. A Loblaws criou a marca President's Choice, cujo objetivo era competir diretamente com as marcas líderes (DUNNE; NARASIMHAM, 1999). Essas iniciativas tornam a imagem da marca própria semelhante à da marca nacional, fazendo com que os clientes esqueçam que se trata do produto do varejista (FITZELL, 1992). Diante do sucesso de marca própria *Premium*, alguns varejistas estão vislumbrando novas possibilidades: a Loblaws, por exemplo, lançou a linha ambientalmente correta com a marca President's Choice G.R.E.E.N, em 1989.

Segundo Ostwald (2001), a SuperX se esforça para assegurar a qualidade de seus produtos, pois apostam que passam ao consumidor a imagem da própria rede (tradição e confiança). Evitam, por exemplo, produtos inovadores, no receio de comprometer a percepção acerca da tradição. No entanto, a rede varejista procura agregar algumas mudanças para que não sejam cópias fiéis dos fabricantes nacionais.

2.10.6.7 Identificação de Fornecedores de Marcas Própria

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (2002), identificar fornecedores é a etapa seguinte à escolha do posicionamento ou especificação da marca própria. A empresa varejista pode localizar potenciais fabricantes por meio de consultas ao *ranking* Abras, a anuários de revistas especializadas, a associações, ou *benchmarking*. Outra opção é buscar o fornecedor de marcas próprias entre os fabricantes com quem a empresa já se relaciona, facilitando o processo de negociação. Também aumenta as chances de parcerias bem sucedidas à observação de alguns critérios, dentre eles: idoneidade; capacidade de produção instalada; qualidade do produto; capacidade de adaptação às inovações e foco no posicionamento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 2002). A preocupação que extrapola a capacitação técnica do fabricante é compartilhada por Fitzell (1992), que salienta a necessidade de procurar fontes confiáveis de fornecimento, com o auxílio de empresas certificadoras de qualidade. Para identificar fornecedores, a rede Sendas aplica um processo de avaliação, realizada pela empresa francesa Bureau Veritas. O *check-list* tem por objetivo verificar o cumprimento dos requisitos de assepsia geral da fábrica e de seus procedimentos, além de observar a qualidade do produto oferecido (SZECHTMAN, 2002).

Na mesma linha, o grupo SuperX contrata uma empresa independente, a SGS, para aprovar seus fornecedores (OSTWALD, 2001). Após a classificação, o fornecedor candidato tem de responder um questionário com mais de 80 itens. A autora destaca que a rede procura diminuir seus custos selecionando parceiros geograficamente próximos, com condições de ofertar a linha inteira de produtos. O uso de fornecedores locais incentiva também o crescimento do mercado consumidor do varejista, na medida em que incrementa a economia local.

O processo de seleção de fornecedores considera testes laboratoriais sobre a qualidade do produto, capacidade produtiva, preço e condições de pagamento, conforme verificado em varejistas como Carrefour, Sé Supermercados, Pão de Açúcar, Wal-Mart e Paes Mendonça (PEREIRA, 1998).

As considerações de DUNNE e NARASIMHAM (1999) em relação à escolha de fornecedores para marca própria *Premium* destacam cuidados extras com a comprovação de experiência em desenvolvimento de produto e a existência de processos sofisticados de produção.

2.10.6.8 Contrato entre Varejistas e Fornecedores

A assinatura do contrato é considerada por Fitzell (1992) como determinante no sucesso de um programa de marcas próprias. O contrato é o instrumento que assegura a continuidade do fornecimento, a qualidade desejada dos produtos, às condições de entregas, dentre outros pontos importantes para a gestão do programa.

De acordo com a Abras (2002), deve-se firmar os aspectos jurídicos e os acordos comerciais, abrangendo pontos como produtos, preços, inspeção e avaliação dos produtos, obrigações do varejista/distribuidor, obrigações do fabricante, recebimento e aceitação dos produtos, rescisão e disposições gerais.

Segundo Ostwald (2001), a rede SuperX assina contratos com duração de cinco ou mais anos. A perspectiva de longo prazo se relaciona à preocupação do varejista de assegurar a continuidade de linhas de marcas próprias bem sucedida, diminuindo os possíveis desacordos com fornecedores.

2.10.6.9. Embalagem e Marcas Próprias

Os investimentos promocionais em marcas próprias são bastante baixos, se comparados aos números dos fabricantes nacionais. Como consequência, a embalagem assume um importante papel para as marcas próprias. A Associação Brasileira de Supermercados (2002) destaca a necessidade de o varejista atentar para fatores burocráticos, que podem passar despercebidos. São eles: definição da embalagem de embarque, padrões de armazenagem, criação de códigos de barra, aprovação e registro nos órgãos competentes, e a identificação de dizeres obrigatórios. Há também a possibilidade de se trabalhar com embalagens recicláveis, o que mostra uma responsabilidade ecológica do varejista. Essa preocupação já faz parte da estratégia da rede Loblaws desde o final da década de 80 (FITZELL, 1992).

As embalagens, segundo Fitzell (1992), devem trazer como principais atributos a atratividade, a proteção e a identificação entre produto e varejista. A rede estudada por Ostwald (2001) tem suas embalagens desenvolvidas por uma empresa, que respeita uma política de rotulagem pré-estabelecida. Essa embalagem procura comunicar os atributos da empresa e da categoria do produto, bem como reforçar a diferenciação entre seus produtos e a concorrência.

Pereira (1998) afirma que o Carrefour, Sé, Wal Mart e o Pão de Açúcar utilizam serviços terceirizados na elaboração de suas embalagens. Já a rede Paes Mendonça utiliza a própria estrutura interna de marcas próprias. Em cada caso, as competências exigidas dos profissionais na área de desenvolvimento de marcas próprias são diferentes.

2.10.6.10 Preço das Marcas Próprias

Para a Associação Brasileira de Supermercados (2002), o preço pode sinalizar qualidade ou posicionar o produto de acordo com o valor ofertado (relação entre preço e qualidade), considerando-se:

- Os objetivos da empresa de divulgar a marca, melhorar rentabilidade etc.;
- as estratégias da empresa de gerar fluxo e lucro, aumentar transações etc.

O nível de preço também pode identificar o produto:

- Produto *premium*/inovador: com maior valor agregado; preço e qualidade superior à categoria;

- produto similar ao líder: com qualidade igual ou similar ao líder de mercado; preço entre 10% a 20% mais baixo;
- produto intermediário: com características e qualidade pouco inferiores às do líder; preço geralmente entre 20 e 30% mais baixo;
- produto de primeiro preço: com característica e qualidade inferiores às do líder; preço de venda bem abaixo, variando de 30 a 50%.

Pereira (1998) identificou, em sua pesquisa, as políticas de preço dos varejistas, que apontam para a decisão de preços inferiores aos dos fabricantes líderes de mercado. Para o Paes Mendonça e o Sé, a diferença é de 10 a 15%; enquanto no Carrefour, há uma variação de 5 a 20%. A rede Sendas segue a mesma linha, de acordo com Szechtman (2002), ofertando produtos de qualidade a preços baixos, a fim de gerar valor para seus clientes.

Já Ostwald (2001) destaca que a rede SuperX não deseja posicionar seus produtos como os mais baratos da categoria. A justificativa é o receio de promoções e preços baixos danificar a imagem da linha como um todo, optando por manter seus preços ligeiramente inferiores aos produtos *benchmark*.

2.10.6.11 Promoção das Marcas Próprias

De acordo com Fitzell (1992), os esforços de marketing do varejista devem focar a educação dos clientes em relação a preço, qualidade e valor de seus produtos. A Associação Brasileira de Supermercados (2002) acredita na importância do Plano de Marketing Anual, contemplando as ações de comunicação, as campanhas promocionais mensais, divulgação na mídia, lançamentos de produtos, tabloides, especiais de aniversários etc. Também é ressaltada a criação de um calendário promocional similar ao usado pelas marcas tradicionais, respeitando a sazonalidade e as oportunidades de negócio. Datas especiais, como volta às aulas e Páscoa, e estratégias, como leve dois pague um, devem ser planejadas para maximizar o sucesso.

Pereira (1998) identifica as estratégias mais utilizadas por varejistas brasileiros na promoção de suas marcas próprias:

- *Displays* promocionais;
- maiores espaços nas gôndolas;
- proximidade entre marcas próprias e líder de mercado na gôndola;

- uso de cartazes e balcões de demonstração/degustação;
- anúncios em jornais e em folhetos promocionais (tabloides);
- propaganda na televisão (apenas o Pão de Açúcar).

Para Dunne e Narasimham (1999) a promoção assume um papel importante quando se introduzem produtos marca própria do tipo *Premium*. É por meio da promoção que a empresa irá transmitir o posicionamento da sua marca.

Segundo Ostwald (2001), a SuperX restringe seus esforços de promoção ao ponto de venda. Os espaços na gôndola são divididos igualmente entre as marcas da categoria, localizando as marcas próprias junto às líderes de mercado.

A promoção dos programas de marcas próprias não deve se restringir aos clientes: é preciso incentivar a aceitação dos produtos marca própria pelos gerentes das lojas (OSTWALD, 2001; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 2002). Sem este apoio, a implementação das políticas promocionais se torna mais complicada e menos eficiente.

2.10.6.12 Tabela Resumo – Programas de Marcas Próprias

Abaixo se apresenta um quadro resumo com as principais colocações dos diversos autores abordados nesta revisão bibliográfica com relação a programas de introdução de marcas próprias.

Quadro 8 - Programas de Marcas Próprias – Principais Colocações

Item	Comentário	Fonte
Pré Requisitos	- Realizar pesquisas de mercado para acessar o potencial de mercado. - Determinar se há escala para sustentar os custos de desenvolvimento das marcas próprias.	Morita e Prado (2001)
	Mercado com escala necessária para cobrir os investimentos.	Ostwald (2001)
Estrutura Organizacional	Responsáveis pelas decisões do programa: Paes Mendonça - diretoria comercial; Wal-Mart e Sé - gerência de marcas próprias; Pão de Açúcar - dois gerentes de produto e um assistente; e Carrefour - gerência de marcas próprias com nove funcionários responsáveis por desenvolvimento de produtos, controle de qualidade e atendimento aos consumidores.	Pereira (1998)
	SuperX - gerência de marcas próprias com seis funcionários.	Ostwald (2001)
Nome da Marca	- A identificação do produto com a rede é fator de sucesso. - Carrefour e Sé - utilizam o próprio nome nos produtos, para transferir os benefícios da imagem da empresa para os itens. - Vantagens do uso de várias marcas: maior aproveitamento do espaço na gôndola; nomes e embalagens mais atrativas e condizentes com a categoria; e posicionamento de diferentes marcas próprias na mesma categoria, a fim de alcançar segmentos diversos.	Fitzell (1992) Pereira (1998)
	Sendas - utiliza o próprio nome, para transmitir confiança ao consumidor.	Szechtman (2002)
	O uso do nome do supermercado tende a alavancar o relacionamento com o cliente.	Ostwald (2001)
	A marca própria deve seguir o mesmo conceito institucional da rede, ou seja, ter a mesma logomarca.	Abras (2002)
	Últimas iniciativas norte-americanas apontam para a utilização de diferentes marcas.	Turcsik (2002)
	- Sendas - escolhe as categorias de acordo com o retorno esperado. Investe em categorias cujas marcas de fabricantes não são fortes; em nichos inexplorados e em que é possível praticar preço menores que os das marcas líderes. Evita produtos sazonais e relacionados a sofisticação e status. - A categoria deve apresentar alta rotatividade na gôndola para gerar faturamento.	Szechtman (2002)
Escolha da Categoria	Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal-Mart e Pão de Açúcar - escolhem categorias com alto volume de vendas e giro. Nesses casos, a margem unitária é baixa, assim como o grau de inovação e diferenciação.	Pereira (1998)
	- Escolher categorias de alto potencial - altas margens e giro. - Evitar categorias com muitos competidores. - Evitar categorias onde predominam produtos diferenciados.	Hoch e Banerji (1993)
	- Evitar categorias onde os clientes percebem alta relação entre preço e qualidade. - Evitar categorias de produtos considerados hedônicos. - Buscar categorias onde os clientes compram com frequência.	Sethuraman e Cole (1999)
	Coop - escolhe as categorias por meio de pesquisas com clientes.	Morita e Prado (2001)
Produto	Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal-Mart e Pão de Açúcar - optam por produtos com baixo grau de inovação e diferenciação.	Pereira (1998)
	Sendas - investe em produtos diferenciados, evitando commodities.	Szechtman (2002)
	SuperX - oferta produtos de qualidade padrão, mas diferenciados por não serem cópias fiéis dos fabricantes nacionais, em especial, quanto às embalagens.	Ostwald (2001)
	Planejar cuidadosamente a qualidade do produto.	Abras (2002)
	Especificar a qualidade esperada junto ao fornecedor.	Fitzell (1992)
	Realizar inspeções periódicas para assegurar a qualidade.	
	Inserir marcas (produtos) de qualidade alta / aceitável.	Corstjens e Lal (2000)
	Ateu para a relação entre a qualidade da marca própria e a da marca nacional; e para a variação na qualidade da marca própria.	Hoch e Banerji (1993)
Identificação do Fornecedor	Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal-Mart e Pão de Açúcar - escolhem os fornecedores pela análise dos testes laboratoriais de qualidade, capacidade produtiva, preço e condições de pagamento.	Dunne e Narasimham (1999)
	Sendas - contrata uma empresa especializada para verificar a assepsia geral da fábrica e a qualidade do produto.	Pereira (1998)
	SuperX - escolhe seus fornecedores através de testes de uma empresa classificadora internacional; exige capacidade para fornecer uma linha completa.	Ostwald (2001)
	- Contatar fornecedores regulares. - Identificar outros possíveis fornecedores. - Analisar com base em critérios como idoneidade e relação com o mercado, capacidade de produção instalada, qualidade do produto e capacidade de adaptação às novidades.	Abras (2002)
	Procurar fontes confiáveis de fornecimento.	Fitzell (1992)
	Produtos <i>Premium</i> - exigem maior atenção para a escolha de fornecedores, que devem ter experiência comprovada no desenvolvimento de produto e sofisticados processos de produção.	Dunne e Narasimham (1999)
	SuperX - contratos com duração de cinco ou mais anos.	Ostwald (2001)
Contrato	Deve abranger pontos como produtos; preços; inspeção e avaliação do produto; obrigações de ambas as partes; recebimento e aceitação dos produtos; rescisão; e disposições gerais.	Abras (2002)
	- Carrefour, Sé, Wal-Mart e Pão de Açúcar - utilizam serviços terceirizados. - Paes Mendonça - utiliza estrutura própria.	Pereira (1998)
Embalagem	SuperX - contrata empresa que segue a política de rotulagem estabelecida. Prioriza a comunicação dos atributos da empresa e da categoria de produto à que pertence, além da diferenciação visual em relação aos produtos da concorrência.	Ostwald (2001)
	Observar: <i>lay-out</i> da embalagem; qual marca será utilizada (da organização, exclusiva etc.); definição da embalagem de embarque; padrões de armazenagem; criação de códigos de barra; aprovação e registro nos órgãos competentes; identificação de dizeres obrigatórios; e preocupação ecológica (embalagem reciclável, produto biodegradável etc.).	Abras (2002)
	Devem sinalizar a associação entre produto e varejista.	Fitzell (1992)
	Devem ser atrativas e protetoras.	
Preço	Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal-Mart e Pão de Açúcar - praticam preços inferiores aos fabricantes nacionais (diferença de 5 a 20%).	Pereira (1998)
	Sendas - vende a preços menores que o das marcas líderes.	Szechtman (2002)
	SuperX - posiciona o preço ligeiramente inferior aos <i>benchmarks</i> da categoria.	Ostwald (2001)
	Deve sinalizar a qualidade ou posicionar o produto como oferecendo valor.	Abras (2002)
Promoção	Carrefour, Sé, Paes Mendonça, Wal-Mart e Pão de Açúcar - apresentam os <i>displays</i> como instrumento de promoção; alocam espaços maiores nas gôndolas para as marcas próprias e as localizam junto aos líderes; utilizam cartazes e demonstração/ degustação.	Pereira (1998)
	SuperX - localiza seus produtos próximos aos líderes e divide igualmente o espaço entre a categoria. As ações no ponto de venda são restritas a amostras e degustações e não são usadas outras ações promocionais.	Ostwald (2001)
	Promoção interna voltada aos gerentes da loja para facilitar a aceitação das marcas próprias.	
	A promoção assume um papel importante, no que se refere a posicionamento de marca, quando se introduzem produtos marca própria do tipo <i>premium</i>.	Dunne e Narasimham (1999)
	Planejar o calendário promocional do ano, considerando as datas festivas.	Abras (2002)
	Realizar promoções internas para gerar comprometimento dos funcionários com o projeto.	
	Utilizar <i>displays</i> promocionais.	Hoch e Banerji (1993)
	Educar os consumidores quanto a preço, qualidade e valor.	Fitzell (1992)

Fonte: Revisão Bibliográfica

2.10.7 Modelo de Introdução de Programas de Marcas Próprias

A partir da revisão bibliográfica, pode-se dividir a introdução e o gerenciamento das marcas próprias em três blocos, presentes na figura 17. O primeiro bloco envolve a criação de uma estrutura de gerenciamento dos produtos, tópico abordado no trabalho. A escolha da estrutura da área responsável pela marca própria está interligada com a forma de gestão do programa pretendida pelo varejista. É o caso de empresas que optam, por exemplo, por desenvolver internamente suas embalagens, o que possibilita maior controle sobre o processo, mas também exige necessariamente uma estrutura gerencial distinta.

As primeiras decisões da área definem quais categorias de produtos tendem gerar maiores retornos. Determinar o nível de qualidade dos produtos e o posicionamento a ser adotado também se faz muito importante, análise que depende diretamente da identificação e escolha dos fornecedores.

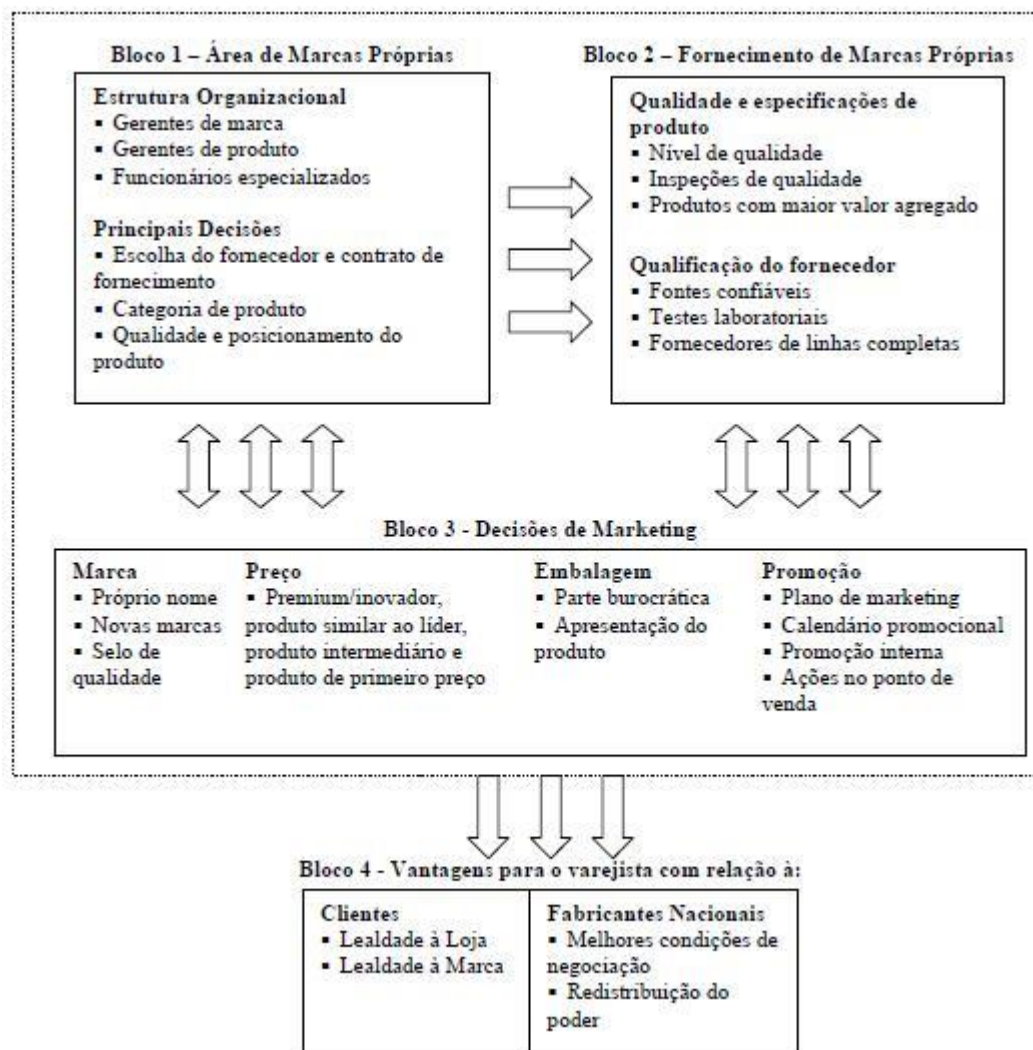
Esse último processo compõem o bloco 2, que se configura como momento crítico. Se a empresa não atentar à qualidade dos produtos, à confiabilidade das entregas, entre outros, arrisca-se a apresentar produtos e imagens não condizentes com os objetivos e resultados propostos. As inspeções periódicas terceirizadas, como citado anteriormente, constituem ferramentas de auxílio a essa problemática.

Ambos os blocos se relacionam diretamente com as decisões de marketing, que garantem que o produto alcance o cliente. As principais decisões de marketing identificadas na literatura podem ser agrupadas em quatro itens. O primeiro consiste em definir qual marca será dada ao produto. As estratégias de promoção são significativamente diferentes de acordo com a decisão, o que torna a definição crucial. O próximo item determina o preço da marca própria, um dos pilares da criação de uma identidade de marca e de produto, pois o consumidor atribui significados ao bem de acordo com a precificação. O terceiro grupo de decisões se direciona a embalagem, item central devido ao orçamento restrito de promoção. A promoção das marcas próprias, quarto item das decisões de marketing, se diferencia das marcas nacionais pelo foco dos esforços no ponto de venda.

As interações entre os blocos apresentados propiciam as vantagens das marcas próprias para os varejistas, apresentadas no bloco 4. No que tange os clientes, as marcas próprias representam a oportunidade de lealdade à marca e, conseqüentemente, à loja. O alto custo de prospecção de clientes torna esse

benefício ainda mais interessante, uma vez que se trabalha a manutenção do público atual (BERRY, 2002). Com relação aos fornecedores, a obtenção de melhores condições de negociação se apresenta como vantagem central. Ao introduzir marcas próprias em uma categoria, a empresa altera a configuração do segmento e redistribui o poder na relação varejista-fornecedor.

Figura 17 - Modelo de Introdução de Marcas Próprias



Fonte: Elaborado pelo Autor (2008)

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa será feita na TISSAGE Moda Masculina, e tem como objetivo conhecer o nível de satisfação dos clientes, em relação à qualidade nos serviços. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva quantitativa.

Segundo Roesch (1999), pesquisa descritiva busca informação necessária para a ação ou predição. Esse tipo de pesquisa não responde bem ao por que, embora se associem a certos resultados a grupos respondentes.

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Sylvia (1998), população amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.

Do universo de 600 clientes cadastrados a pesquisa ouvirá 152 pessoas.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, será utilizado um questionário com perguntas sobre a empresa e seus serviços junto aos clientes da TISSAGE Moda Masculina.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a obtenção dos dados, serão efetuados testes de consistência visando à eliminação de erros operacionais. Os mesmos serão tabulados e apresentados com as suas respectivas análises.

4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

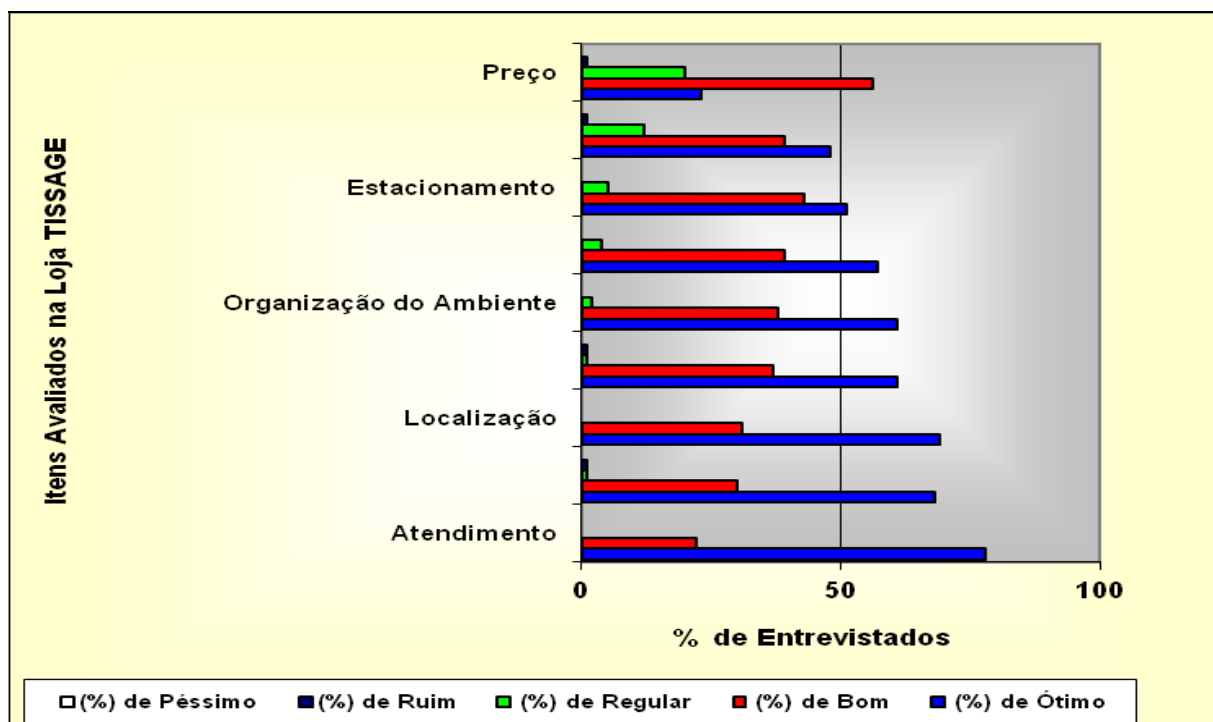
Esta seção apresenta o resultados obtidos na pesquisa.

PERFIL ORGANIZACIONAL

Tabela 2 – Qual a sua opinião com relação aos seguintes itens da LOJA TISSAGE

ITENS	(%) de Ótimo	(%) de Bom	(%) de Regular	(%) de Ruim	(%) de Péssimo
Atendimento	78	22	0	0	0
Qualidade das Roupas	68	30	1	1	0
Localização	69	31	0	0	0
Aparência dos Funcionários	61	37	1	1	0
Organização do Ambiente	61	38	2	0	0
Climatização do Ambiente	57	39	4	0	0
Estacionamento	51	43	5	0	0
Inf. Sobre Campanhas Promocionais	48	39	12	1	0
Preço	23	56	20	1	0

Fonte: Pesquisa de campo (2008)

Gráfico 01 – Qual a sua opinião com relação aos seguintes itens da LOJA TISSAGE

Fonte: Pesquisa de campo(2008)

Análise:

Ficou evidenciada, nesse gráfico referente ao grau de satisfação dos clientes com relação ao atendimento uma maior tendência a respostas positivas, isso mostra que a empresa tem tido um desempenho satisfatório em tal quesito. Gerando não uma satisfação, mas sim uma falta de insatisfação. Isso posta, o gráfico mostra que 78% dos clientes acham o atendimento “ótimo”, enquanto 22% acham “bons”.

No que se referem à localização os clientes da Tissage se sentem bastantes satisfeitos, tendo que 69% responderam achar “ótimo” e 31% “bom”.

Ficou evidenciado que a maioria dos clientes está satisfeitos com a qualidade das roupas, tendo em vista que 68% responderam que acham “ótimo”, 30% “bom”, 1% “regular” e 1% ruim”.

Como se pôde ver, a organização do ambiente PE de extrema importância para a empresa, pois é exatamente o momento em que o cliente irá avaliar a qualidade percebida do serviço oferecido pelo estabelecimento. Com isso, têm-se que 61% dos clientes entrevistados acham “ótimo” a organização do ambiente, 38% acham “bom” e 2% acham “regular”. Podendo assim a empresa melhorar nesse aspecto.

É simples a observação de que muitos consideram que a climatização do ambiente é “ótima”, contudo, diferentemente nesse gráfico uma parte de 30% diz ser “boa” e 4% diz ser “regular”, o que é extremamente relevante, podendo a Tissage está gerando a satisfação adequada a alguns clientes.

De acordo com o gráfico referente ao grau de satisfação dos clientes com relação ao estacionamento, tendo em vista que esse é um fator bastante importante, vê-se claramente que os entrevistados sentem-se satisfeitos, tendo assim respondido 51% acham “ótimo”, 43% “bom” e 5% “regular”.

Conquistar um cliente ou mesmo mantê-lo fiel resulta de um trabalho voltado para a qualidade do atendimento e do serviço oferecido, trazendo benefícios ou solucionando problemas. Para que a empresa mantenha seus clientes sempre informados de suas promoções, está utiliza seus cadastros, sempre os atualizando, mala direta, emails, ligações, faixas, entre outros. No que dizem respeito as suas campanhas promocionais, os clientes entrevistados da Tissage responderam: 48% acham “ótimos”, 39% acham “bom”, tendo também alguns não totalmente satisfeitos, esses clientes podem-se considerar os clientes que compraram pela primeira vez na loja, onde se confirmam que 12% acham “regular” e 1% acham “ruim”.

Os clientes pagam por qualidade e por aquilo que gostam, todavia com a atual situação econômica mundial, tem-se que buscar preços justos e baixos é o que a empresa procura passar a seus clientes, em função disso tem 56% dos entrevistados respondido que os preços da Tissage é “bom”, 23% “ótimo”, 20% “regular” e 1% “ruim”.

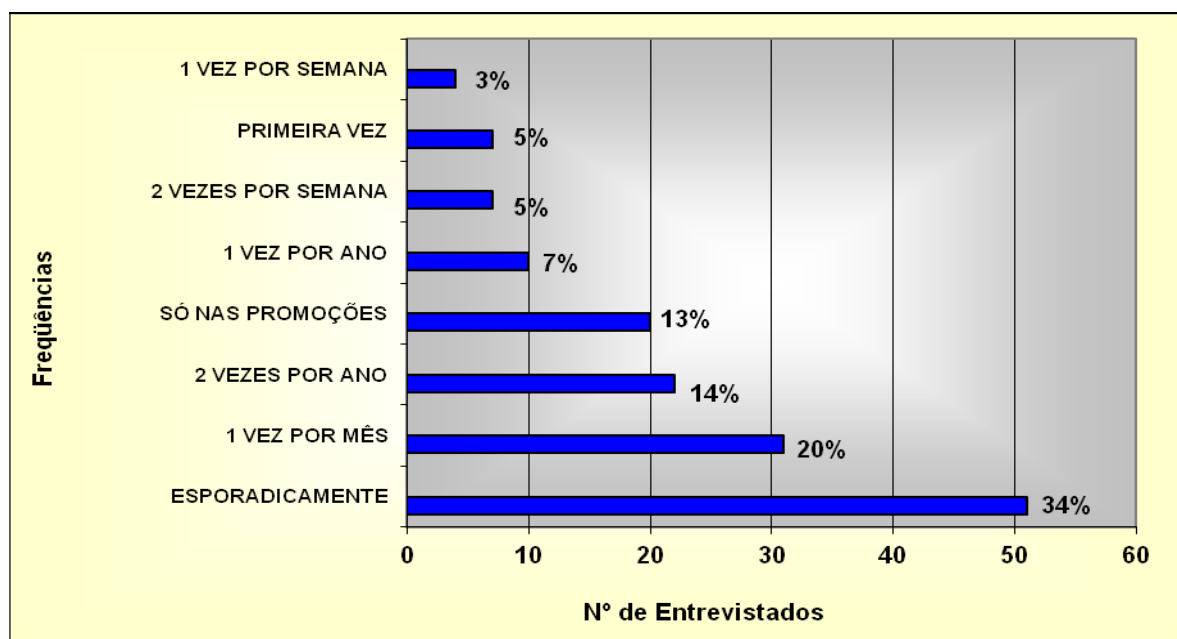
FREQUENCIA DE COMPRAS

Tabela 3 – Com que frequência você compra na LOJA TISSAGE?

FREQUÊNCIA	Nº DE ENTREVISTADOS	%
ESPORADICAMENTE	51	34
1 VEZ POR MÊS	31	20
2 VEZES POR ANO	22	14
SÓ NAS PROMOÇÕES	20	13
1 VEZ POR ANO	10	7
2 VEZES POR SEMANA	7	5
PRIMEIRA VEZ	7	5
1 VEZ POR SEMANA	4	3
TOTAL	152	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 02 – Com que frequência você compra na LOJA TISSAGE?



Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

Quanto à frequência de compras na Tissage, há uma grande diversidade, onde é claro observar que 34% dos entrevistados compram esporadicamente na loja, 20% pela 1ª vez, 14% 2 vezes por ano, 13% só nas promoções, 7% 1 vez por ano, 5% 2 vezes por semana e pela 1ª vez e 3% compra 1 vez por semana.

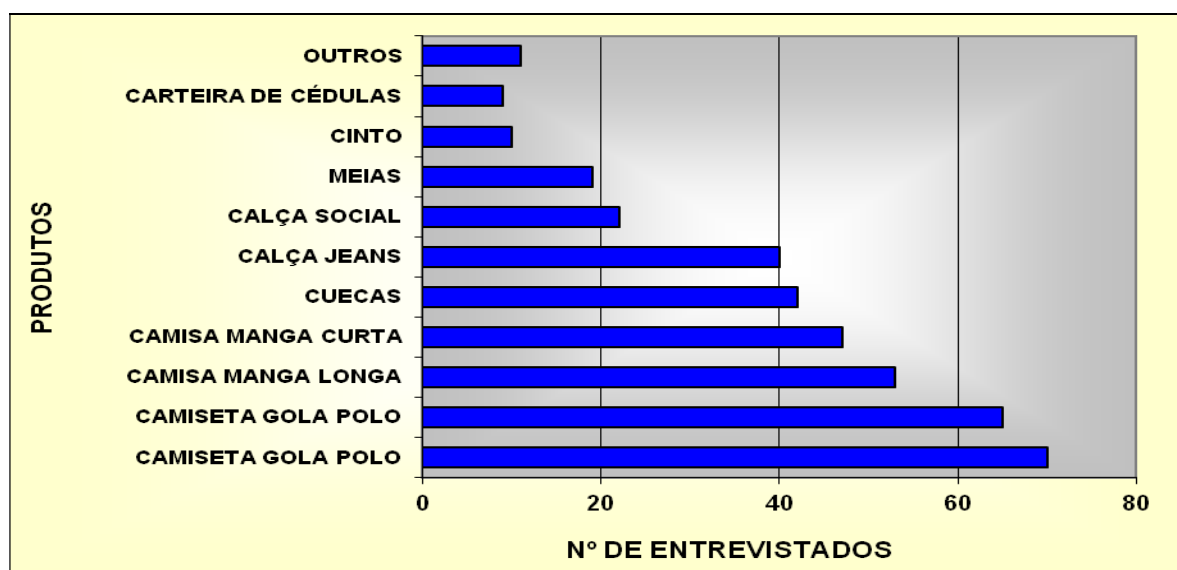
PRODUTOS CONSUMIDOS

Tabela 4 – Quais os produtos que você costuma comprar na LOJA TISSAGE?

PRODUTOS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CAMISETA GOLA POLO	70	
CAMISETA GOLA POLO	65	
CAMISA MANGA LONGA	53	
CAMISA MANGA CURTA	47	
CUECAS	42	
CALÇA JEANS	40	
CALÇA SOCIAL	22	
MEIAS	19	
CINTO	10	
CARTEIRA DE CÉDULAS	9	
OUTROS	11	
TOTAL	388	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 03 – Quais os produtos que você costuma comprar na LOJA TISSAGE?



Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

De acordo com o gráfico acima, observa-se que não há um produto específico em vendas, pois como é visto todos os produtos tem uma boa aceitação pelos seus consumidores. O que diferencia na quantidade são apenas produtos de alto giro, como por exemplo: camisas gola polo, camisa manga curta e longa e produtos de baixo giro, por exemplo: carteiras de cédulas, cintos.

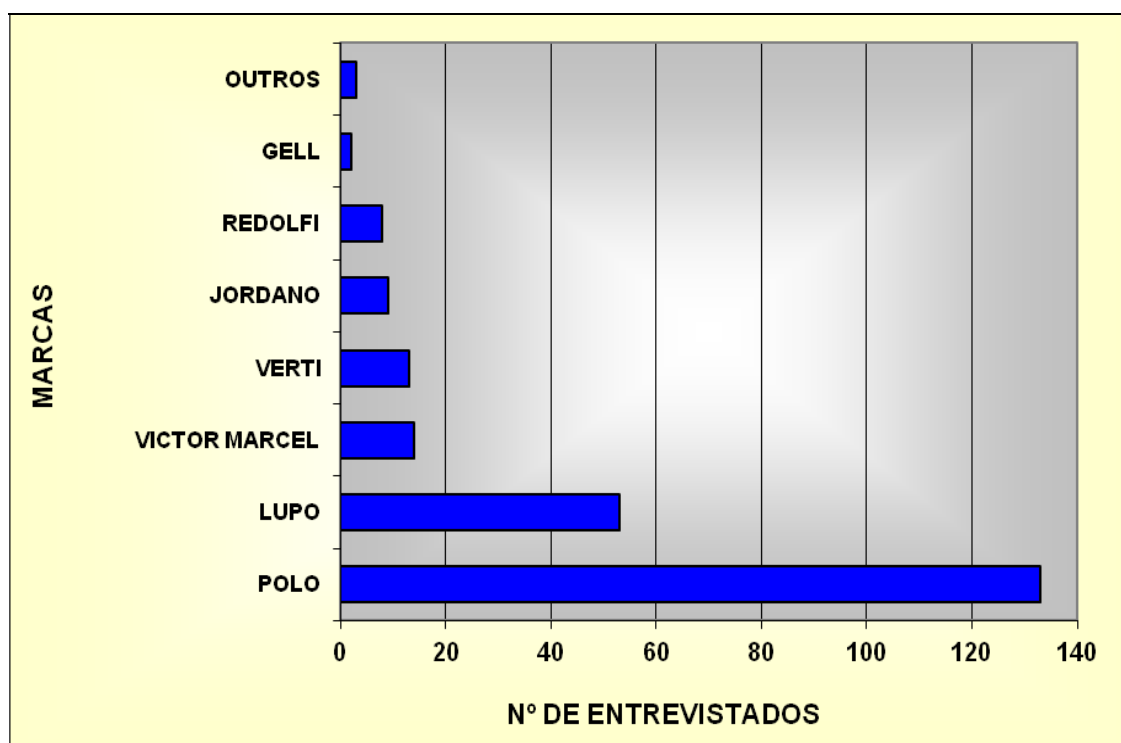
MARCAS CONSUMIDAS

Tabela 5 – Quais as marcas que você costuma comprar na LOJA TISSAGE?

MARCAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
POLO	133	
LUPO	53	
VICTOR MARCEL	14	
VERTI	13	
JORDANO	9	
REDOLFI	8	
GELL	2	
OUTROS	3	
TOTAL	235	100

Fonte: Pesquisa de campo(2008).

Gráfico 04 – quais as marcas que você costuma comprar na LOJA TISSAGE?



Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

Apesar de a loja trabalhar com várias marcas diferentes, observa-se que a Polo há uma escolha bem maior que as outras marcas. Isso dar-se pelo fato da empresa ter sido exclusiva desta marca e hoje está introduzindo outras marcas para que possa dar maior opção aos seus clientes e atingir a todos os tipos de público.

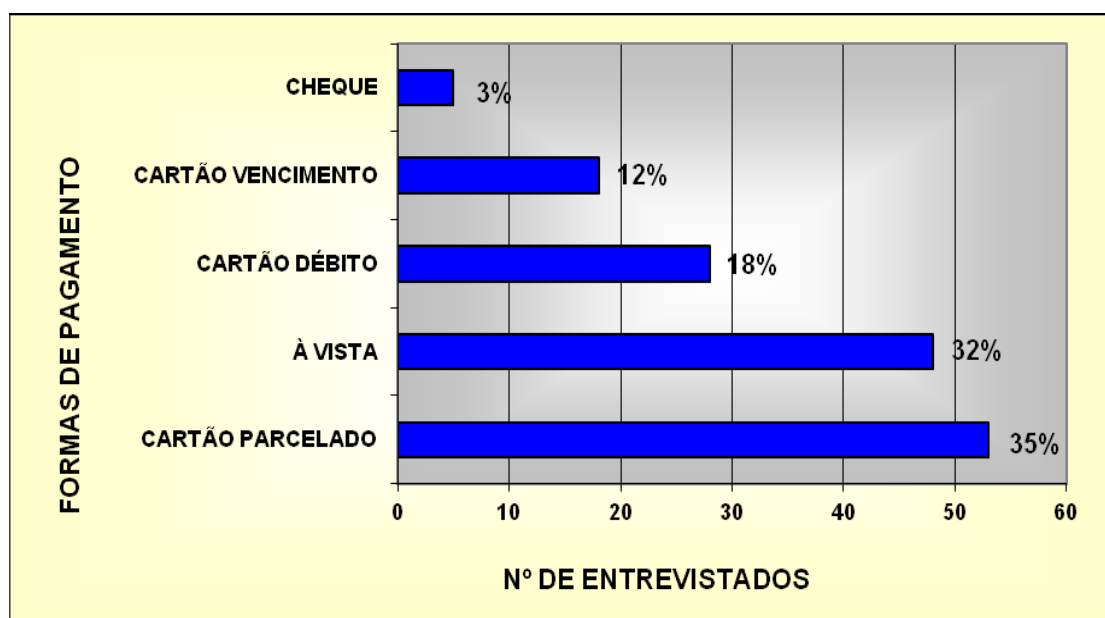
FORMAS DE PAGAMENTO

Tabela 6 – Qual a forma de pagamento de sua preferência?

FORMAS DE PAGAMENTO	Nº DE ENTREVISTADOS	%
CARTÃO PARCELADO	53	35
À VISTA	48	32
CARTÃO DÉBITO	28	18
CARTÃO VENCIMENTO	18	12
CHEQUE	5	3
TOTAL	152	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 05 - Qual a forma de pagamento de sua preferência?



Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

No que se refere à forma de pagamento, uma vez que a empresa disponibiliza de várias formas, o cliente opina pela forma mais prática e fácil, onde o cartão parcelado teve maior índice, com 35% das respostas, 32% à vista, 18% cartão débito, muitos opinaram por esta forma até mesmo pela vantagem de receberem descontos. 12% responderam cartão para o vencimento e 3% cheque.

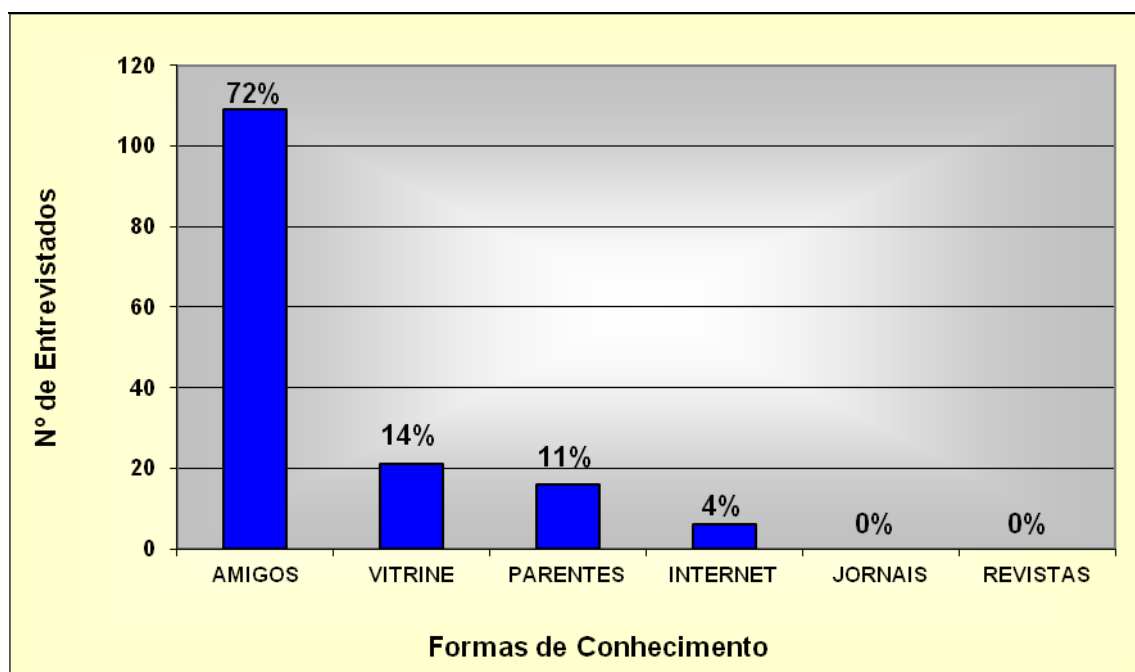
CONHECIMENTO DA LOJA

Tabela 7 – Como você tomou conhecimento da LOJA TISSAGE?

Formas de Conhecimento		%
AMIGOS	109	72
VITRINE	21	14
PARENTES	16	11
INTERNET	6	4
JORNAIS	0	0
REVISTAS	0	0
Total	152	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 06 - Como você tomou conhecimento da LOJA TISSAGE?



Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

Esse gráfico avalia a satisfação dos clientes para saber se os mesmos tem segurança/confiança para recomendar o estabelecimento a amigos, parentes; aqui se vê o grau de parceria que o cliente possui com a loja, ficando a mesma conhecida em sua maioria por “amigos”, 72%, 14% “vitrine”, 11% “parentes” e 4% “internet”.

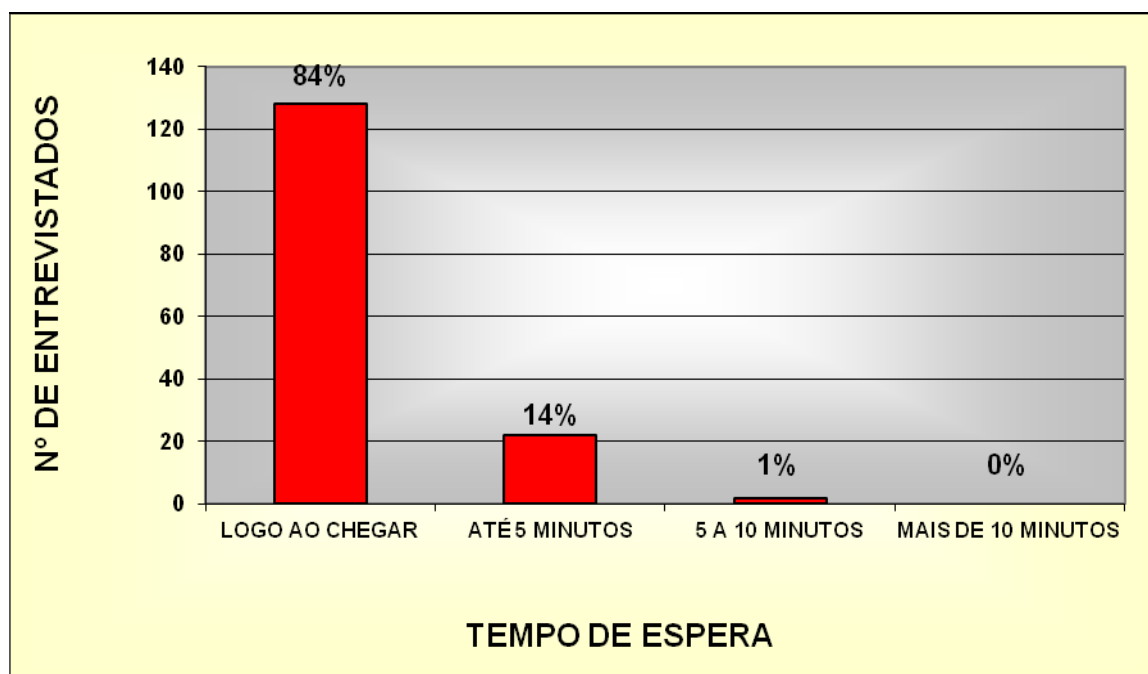
TEMPO DE ESPERA PELO VENDEDOR

Tabela 8 – Qual o tempo de espera para ser atendido pelo vendedor?

TEMPO DE ESPERA	Nº de Entrevistados	%
LOGO AO CHEGAR	128	84
ATÉ 5 MINUTOS	22	14
5 A 10 MINUTOS	2	1
MAIS DE 10 MINUTOS	0	0
TOTAL	152	100

Fonte: Pesquisa de campo(2008).

Gráfico 07 - Qual o tempo de espera para ser atendido pelo vendedor?



Fonte: Pesquisa de campo(2008).

Análise:

Esse gráfico é quase uma totalidade em relação ao atendimento imediato. Vimos que 84% dos entrevistados responderam ser atendidos “logo ao chegar” na loja, enquanto 14% responderam “até 5 minutos” e 1% respondeu “de 5 a 10 minutos”.

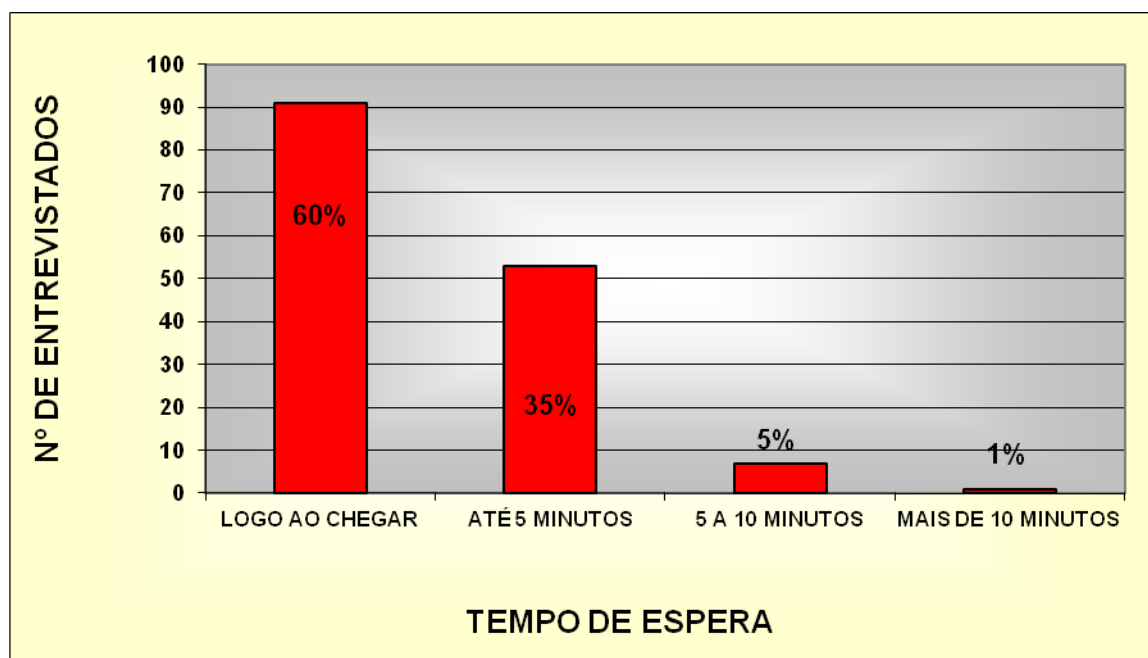
TEMPO DE ESPERA PELO CAIXA

Tabela 9 – Qual o tempo de espera para ser atendido pelo caixa?

TEMPO DE ESPERA	Nº de Entrevistados	%
LOGO AO CHEGAR	91	60
ATÉ 5 MINUTOS	53	35
5 A 10 MINUTOS	7	5
MAIS DE 10 MINUTOS	1	1
TOTAL	152	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 08 – Qual o tempo de espera para ser atendido pelo caixa?



Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

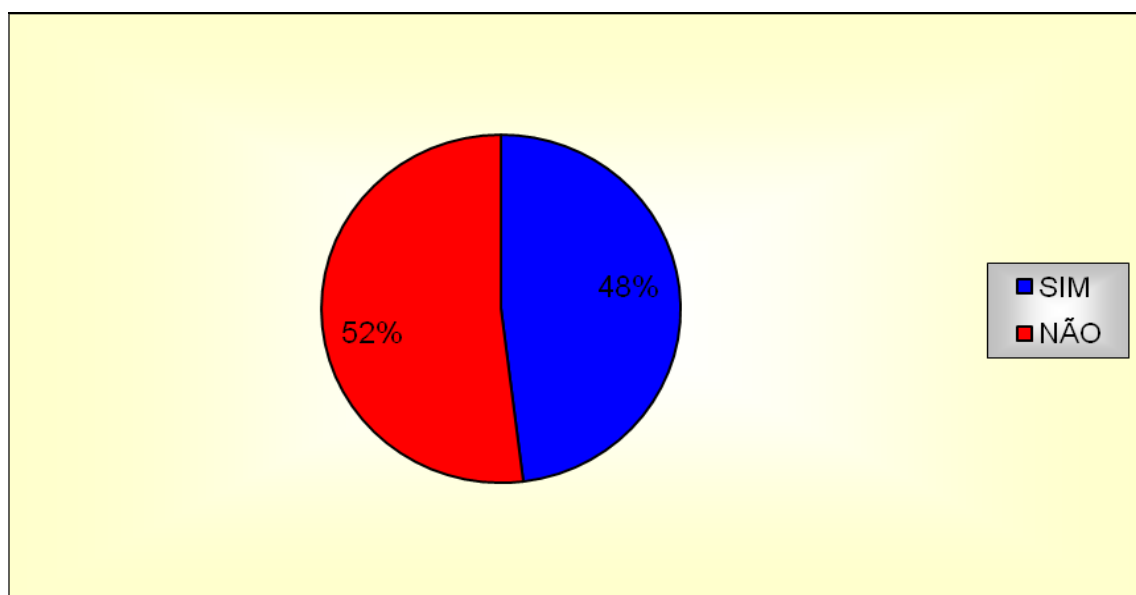
Esse gráfico é quase uma totalidade em relação ao atendimento imediato. Vimos que 60% dos entrevistados responderam ser atendidos “logo ao chegar” na loja, enquanto 35% responderam “até 5 minutos”, 5% respondeu “de 5 a 10 minutos” e 1% “mais de 10 minutos”.

COSTUMAM COMPRAR SEMPRE NA TISSAGE

Tabela 10 – Você costuma comprar roupas masculinas sempre na LOJA TISSAGE?

RESPOSTAS	Nº de Entrevistados	%
SIM	73	48
NÃO	79	52
TOTAL	152	100

Fonte: Pesquisa de campo(2008).

Gráfico 09 - Você costuma comprar roupas masculinas sempre na LOJA TISSAGE?

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

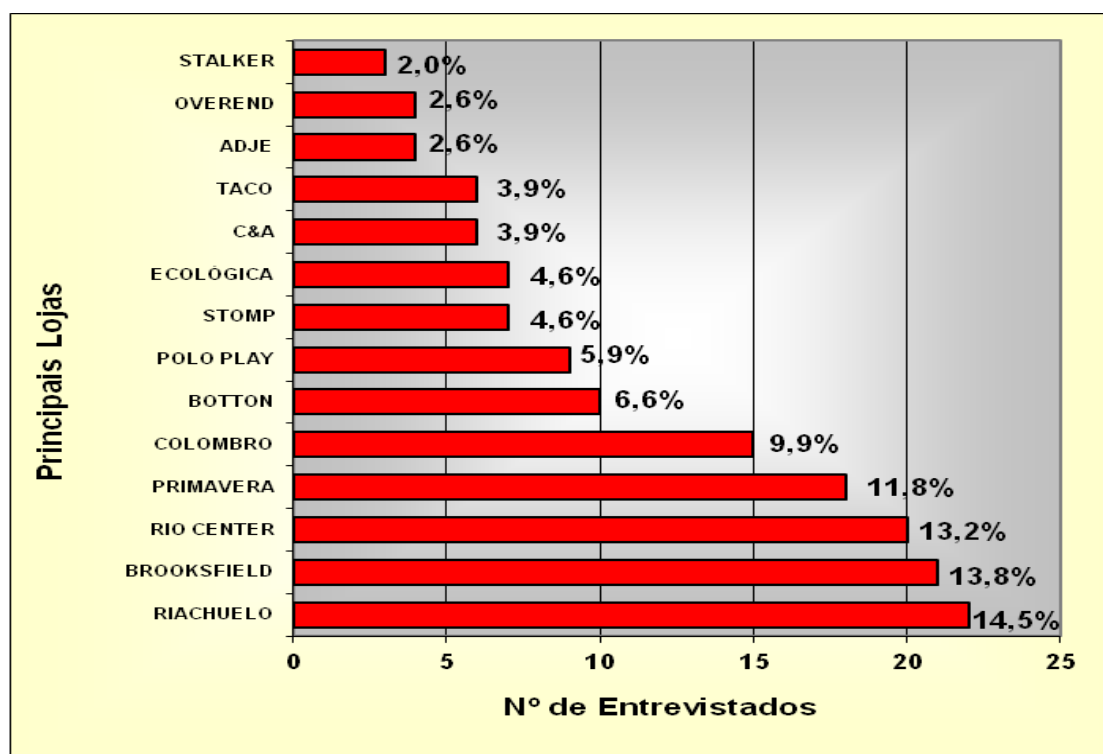
Análise:

Este gráfico avalia o grau de comprometimento que os clientes possuem com a empresa, com ele sabemos se os mesmos têm costume em comprar sempre na loja TISSAGE, ficando a mesma 52% escolhida como também uma das opções de compras dos seus clientes, enquanto que 48% dizem que sempre compram roupas apenas na empresa.

Tabela 11 – Qual é a loja, fora a TISSAGE, onde compra roupas masculinas?

LOJAS	Nº DE ENTREVISTADOS	%
RIACHUELO	22	14,5
BROOKSFIELD	21	13,8
RIO CENTER	20	13,2
PRIMAVERA	18	11,8
COLOMBRO	15	9,9
BOTTON	10	6,6
POLO PLAY	9	5,9
STOMP	7	4,6
ECOLOGICA	7	4,6
C&A	6	3,9
TACO	6	3,9
ADJE	4	2,6
OVEREND	4	2,6
STALKER	3	2,0
TOTAL	153	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 10 - Qual é a loja, fora a TISSAGE, onde compra roupas masculinas?

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

Fica demonstrado que há uma divergência entre as respostas, vimos em gráficos anteriores que os clientes sentem-se satisfeitos com a loja, mas mesmo

assim não deixam de comprar em outras. Os entrevistados afirmam comprar em outras lojas, isso está relacionado à infidelidade x fidelidade, o cliente gosta da loja, dos produtos, compra sempre, mais não deixa de comprar em outras, isso se dá pelo fato de haver alguns atrativos das outras lojas e que a Tissage esteja sempre atenta a isso para que esse quadro não venha mudar.

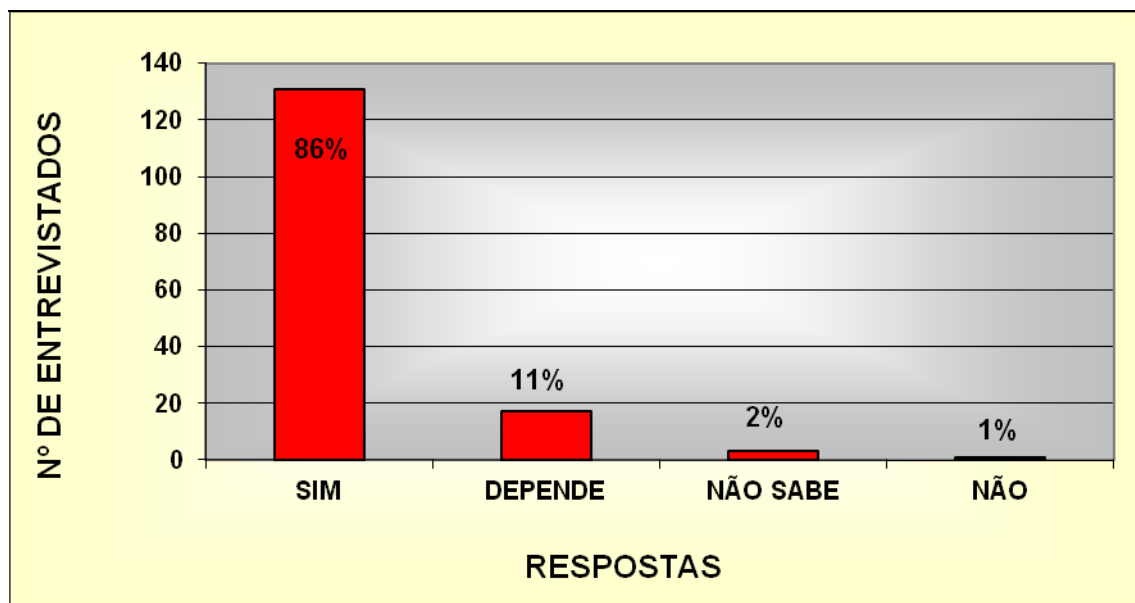
CASO A LOJA LANCE UMA MARCA PRÓPRIA COM QUALIDADE E PREÇO MENOR PODERIA VIR COMPRAR?

Tabela 12 – Caso a LOJA TISSAGE lance uma marca própria com as mesmas qualidades dos produtos que vende atualmente e com MENOR PREÇO, você poderia vir a comprar?

RESPOSTAS	Nº de Entrevistados	%
SIM	131	86
DEPENDE	17	11
NÃO SABE	3	2
NÃO	1	1
TOTAL	152	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 11 - Caso a LOJA TISSAGE lance uma marca própria com as mesmas qualidades dos produtos que vende atualmente e com MENOR PREÇO, você poderia vir a comprar?



Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

Podemos analisar que apesar de haver uma divergência em gráficos anteriores, pode-se dizer que 86% dos clientes sentem-se satisfeitos com a empresa, e caso a mesma venha a lançar uma marca própria com qualidade e preço menor que a concorrência eles afirmam vir a comprar, enquanto 11% responderam “dependem”, 2% responderam “não saber” e 1% responderam que “não” comprariam.

SE RESPONDERAM NÃO

Os clientes que tiveram como resposta “não”, informam que não comprariam porque só compram e usam apenas uma marca, sendo está à marca Polo.

SE RESPONDERAM DEPENDE

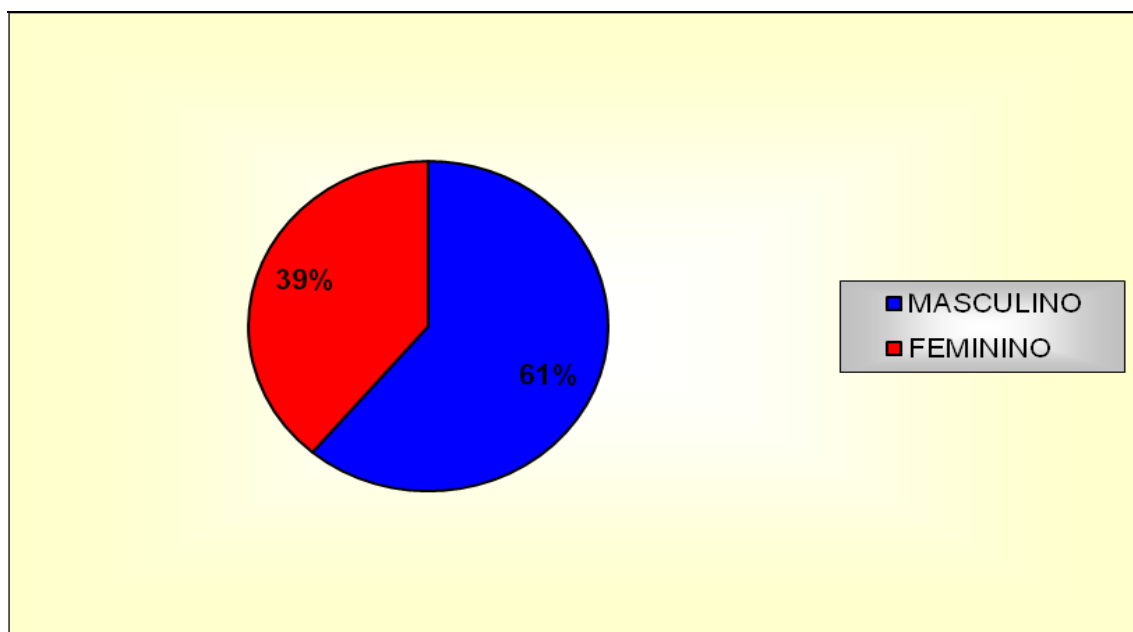
Os clientes que tiveram como resposta “depende”, informam que sua compra dependeria da qualidade e da beleza nas peças.

PERFIL DO ENTREVISTADOS

Tabela 13 – Sexo dos entrevistados

RESPOSTAS	Nº de Entrevistados	%
MASCULINO	93	61
FEMININO	59	39
TOTAL	152	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 12 - Sexo dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

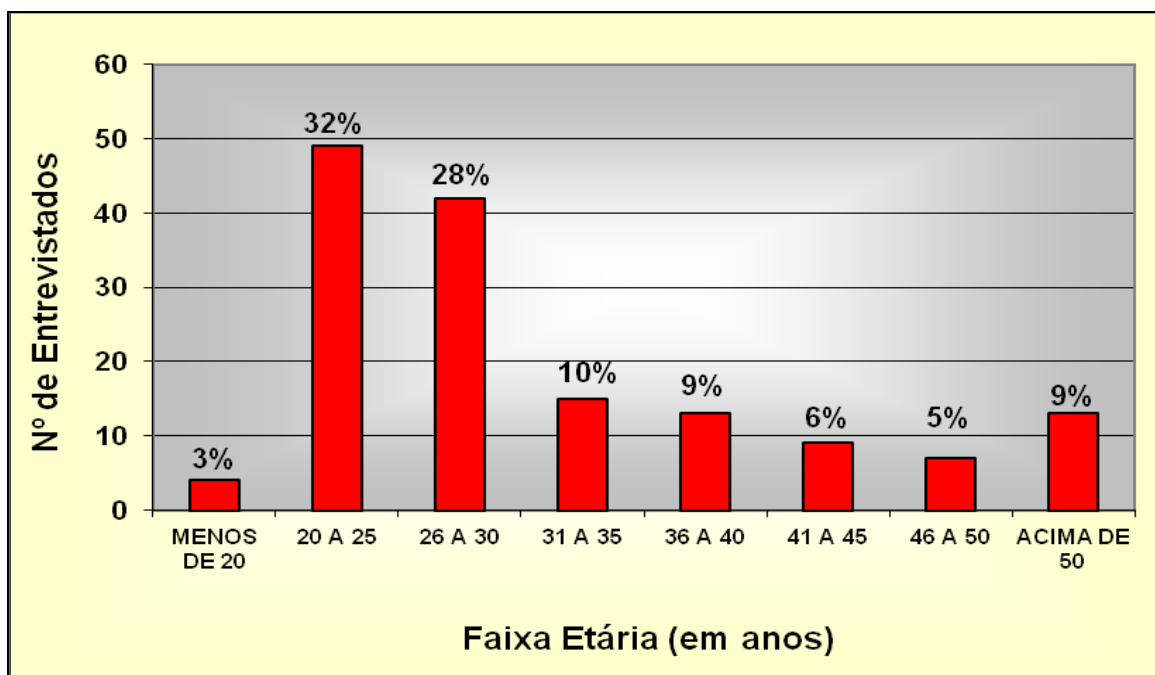
Cabe frisar que, apesar de se tratar de uma loja de confecção masculina, o seu público feminino é de grande índice, mulheres que comprem para presentear, e até mesmo comprem para o esposo. Tornando a pesquisa com 61% do público alvo masculino e 39% feminino.

FAIXA ETÁRIA

Tabela 14 – Faixa etária (em anos)

Faixa Etária (em anos)	Nº de Entrevistados	%
MENOS DE 20	4	3
20 A 25	49	32
26 A 30	42	28
31 A 35	15	10
36 A 40	13	9
41 A 45	9	6
46 A 50	7	5
ACIMA DE 50	13	9
TOTAL	152	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 13 – Faixa etária (em anos)

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

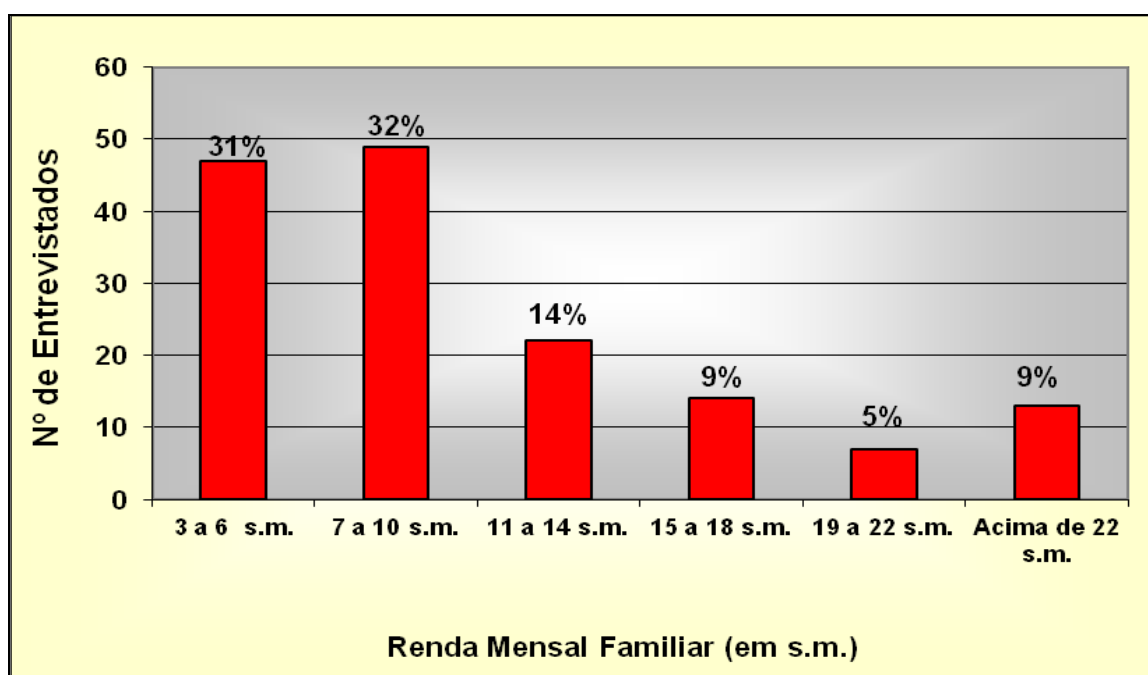
A grande maioria gira em torno dos 20 a 25 anos, porém os outros índices são bastante distribuídos também, fazendo assim com que a loja atendesse a todas as faixas etárias.

RENDAMENTO FAMILIAR

Tabela 15 – Renda familiar mensal (em salários mínimos – s.m.)

Renda mensal familiar (em salários mínimos)	Nº de Entrevistados	%
3 a 6 s.m.	47	31
7 a 10 s.m.	49	32
11 a 14 s.m.	22	14
15 a 18 s.m.	14	9
19 a 22 s.m.	7	5
Acima de 22 s.m.	13	9
TOTAL	152	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 14 – Renda familiar mensal (em salários mínimos – s.m.)

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

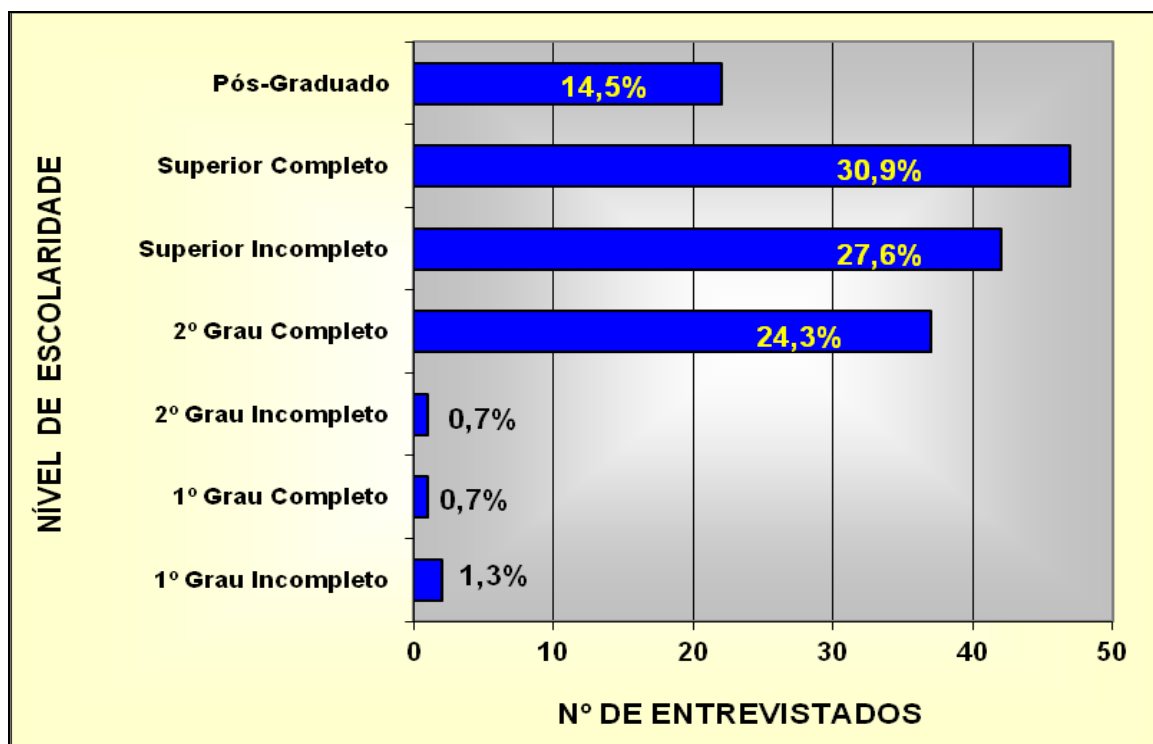
Com relação à renda familiar dos entrevistados, esta também é bastante diversificada, onde de 7 a 10 salários mínimos foi índice de maior porcentagem.

GRAU DE ESCOLARIDADE

Tabela 16 – Nível de escolaridade dos Entrevistados

Nível de Escolaridade	Nº de Entrevistados	%
1º Grau Incompleto	2	1,3
1º Grau Completo	1	0,7
2º Grau Incompleto	1	0,7
2º Grau Completo	37	24,3
Superior Incompleto	42	27,6
Superior Completo	47	30,9
Pós-Graduado	22	14,5
TOTAL	152	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 15 – Nível de escolaridade dos Entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

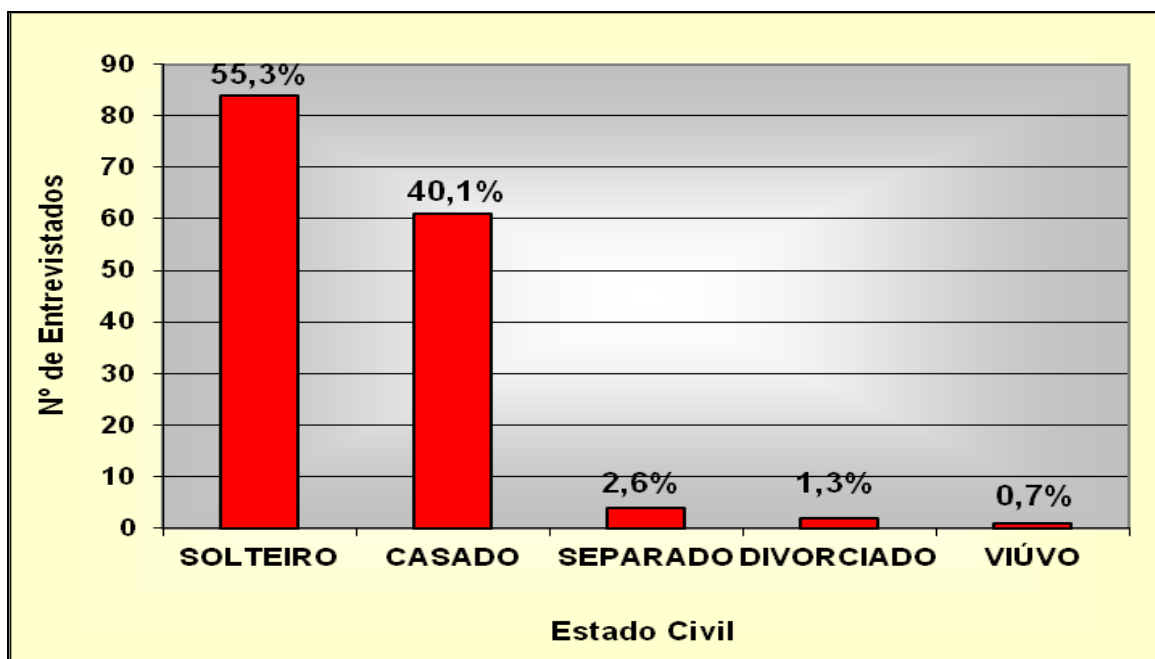
O grau de instrução, em sua maioria deu-se com 30,9% para o superior completo, e os demais com 27,6% para o superior incompleto, 24,3% 2º grau completo, 14,5% pós-graduado, 1,3% 1º grau incompleto e 0,7% 2º grau incompleto e 1º grau completo.

ESTADO CIVIL

Tabela 17 – Estado Civil dos Entrevistados

Estado Civil	Nº de Entrevistados	%
SOLTEIRO	84	55,3
CASADO	61	40,1
SEPARADO	4	2,6
DIVORCIADO	2	1,3
VIÚVO	1	0,7
Total	152	100

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Gráfico 16 – Estado Civil dos Entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

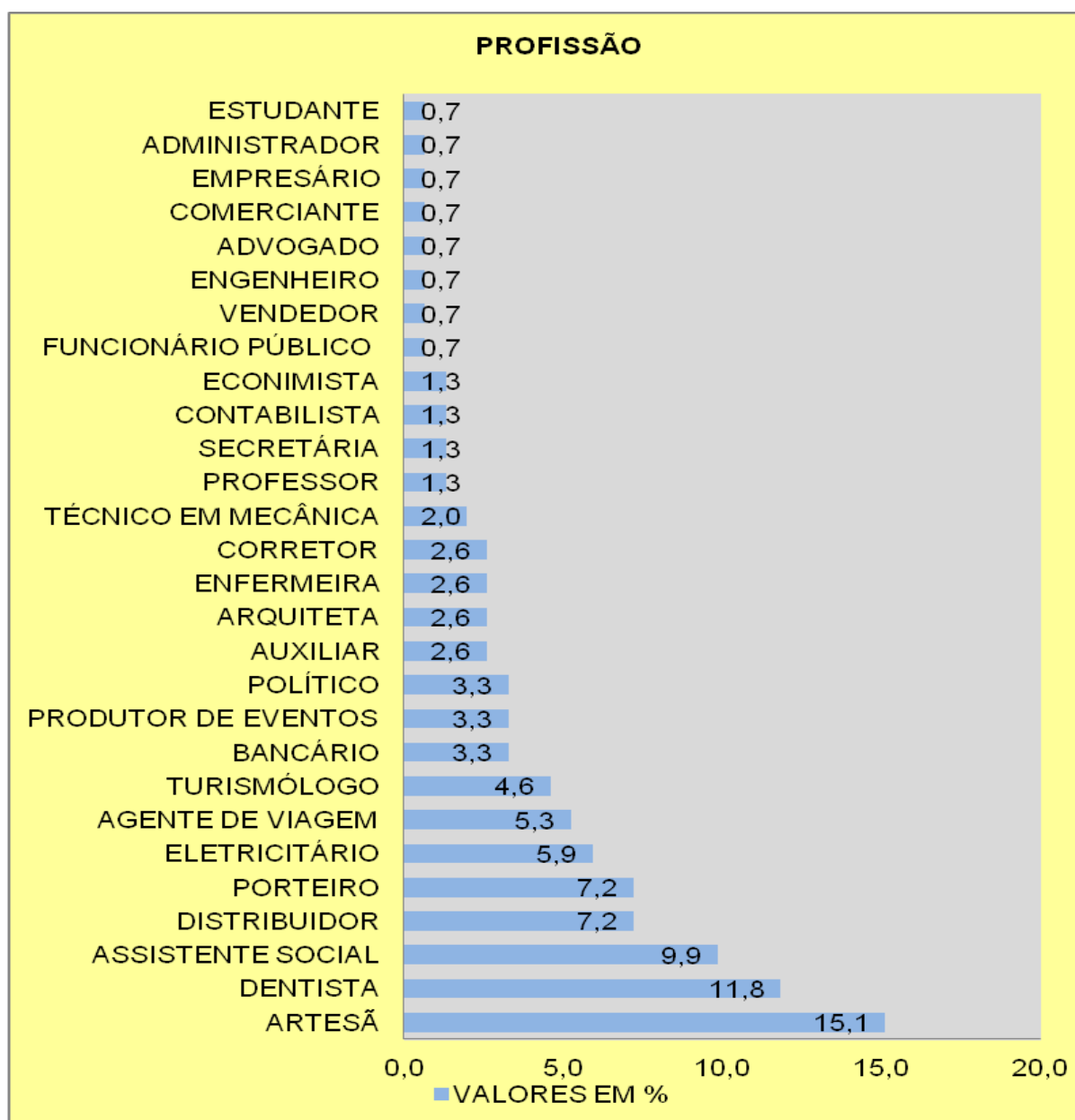
Esse gráfico demonstra que existe dois grandes grupos de clientes na empresa, os casados e os solteiros caracterizado da seguinte forma: 55,3% solteiro e 40,1% casado.

PROFISSÃO

Tabela 18 – Profissão dos Entrevistados

PROFISSÃO	QUANTIDADE DE ENTREVISTADO	%
ARTESÃ	23	15,1
DENTISTA	18	11,8
ASSISTENTE SOCIAL	15	9,9
DISTRIBUIDOR	11	7,2
PORTEIRO	11	7,2
ELETRICITÁRIO	9	5,9
AGENTE DE VIAGEM	8	5,3
TURISMÓLOGO	7	4,6
BANCÁRIO	5	3,3
PRODUTOR DE EVENTOS	5	3,3
POLÍTICO	5	3,3
AUXILIAR	4	2,6
ARQUITETA	4	2,6
ENFERMEIRA	4	2,6
CORRETOR	4	2,6
TÉCNICO EM MECÂNICA	3	2,0
PROFESSOR	2	1,3
SECRETÁRIA	2	1,3
CONTABILISTA	2	1,3
ECONIMISTA	2	1,3
FUNCIONÁRIO PÚBLICO	1	0,7
VENDEDOR	1	0,7
ENGENHEIRO	1	0,7
ADVOGADO	1	0,7
COMERCIANTE	1	0,7
EMPRESÁRIO	1	0,7
ADMINISTRADOR	1	0,7
ESTUDANTE	1	0,7
TOTAL	152	100,0

Fonte: Pesquisa de campo(2008).

Gráfico 17 - Profissão

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Análise:

Com relação à profissão dos entrevistados, esta também é bastante diversificada, onde a profissão de Artesã, com 15,1% foi índice de maior porcentagem.

5 CONCLUSÕES

O desafio atual das marcas líderes é manter sua imagem de marca, preservando *market share* e a rentabilidade de seus produtos. No entanto, o avanço das marcas econômicas são ameaças que exigem objetivos claros e posicionamento estratégico das empresas.

Entre as marcas econômicas, verificou-se que as marcas próprias são aquelas que têm maior espaço dedicado pela pesquisa acadêmica no Brasil e no exterior. Ainda assim, estudos acadêmicos demonstram que, na média, marcas próprias ainda não são consideradas de mesma qualidade que as marcas líderes nacionais; ainda mais, até mesmo quando os consumidores não consideravam diferenças significativas de qualidade, estavam dispostos a pagar 28,1% a mais pela marca nacional (STEINER, 2004).

As marcas genéricas constituem um conceito de produto mais maduro nos mercados europeus e já avançado no mercado americano. As marcas de segunda linha estão presentes em todo o mundo como marcas de qualidade e preço reduzidos. No Brasil e nos países em desenvolvimento, um formato de produto com qualidade ainda menor é muito encontrado, são aqui chamadas de marcas informais, distribuídas entre formatos legais e na maioria das vezes ilegais de comércio.

No cenário competitivo agressivo, focar a competição por preço, como têm feito algumas empresas, certamente não é uma estratégia adequada para a marca líder, pois apesar de poder garantir a preservação do *market share* no curto prazo, leva a uma perda considerável de margem e principalmente ao desgaste do valor da marca, bem intangível de alto valor para a empresa (AAKER, 2003).

Dentre as estratégias de (re) ação propostas neste trabalho, investir em inovações do produto mostrou-se ser a chave para o sucesso de uma marca. A diferenciação, por meio da criação de novos produtos, pela melhoria dos produtos existentes ou ainda através do aumento do valor percebido do bem oferecido, leva o produto a um patamar superior em relação aos concorrentes, evitando a competição por preço, que é a maior ameaça à líder de mercado.

Empresas que sobreviveram à comoditização obtiveram sucesso com a estratégia de diferenciação porque apresentaram promessas de valor amplamente compreendidas e acreditadas, com organizações capazes de entregar esse valor aos

consumidores. Suas mensagens de marca são consistentes em toda comunicação, desde serviços aos clientes até propaganda e relações públicas (CLANCY, 2001: 3).

A estratégia de criação de novos produtos seja por meio do investimento em marcas de defesa de flanco, seja o lançamento de marcas próprias varejistas, pode trazer benefícios como a manutenção da participação de mercado na categoria do produto, e preservar o preço e rentabilidade da marca líder, protegendo-se contra ataques dos concorrentes. Por outro lado, o investimento na construção de uma nova linha de produção, no lançamento do produto, são custos a serem superados.

É por isso que as empresas detentoras de marcas líderes têm uma grande vantagem na introdução de novos produtos como extensão de linhas existentes, pois o investimento anterior feito em marketing beneficia também os novos produtos, sendo outra razão pela qual as empresas devem investir constantemente em suas marcas.

Assim propostas as estratégias de diferenciação e criação de novas marcas, ficam evidentes as ações estratégicas que as empresas de marcas líderes devem tomar em detrimento de um movimento de curto prazo, reduzindo o preço, para garantir sua posição de liderança no mercado.

É válido propor que estudos posteriores sobre este tema abordem as especificidades de cada categoria de produto e cada mercado, posto que as reações dos consumidores possam ser diferentes conforme o valor do bem e risco percebido na relação de troca. Além disso, para o mercado brasileiro, estudos quantitativos e qualitativos precisam ser desenvolvidos sobre o assunto, pois na revisão bibliográfica notou-se pouca exploração do fenômeno mercadológico referente ao avanço das marcas econômicas.

6 RECOMENDAÇÕES

- a) acompanhar as inovações do mercado;
- b) manter sempre atualizado seus cadastros;
- c) ouvir a opinião dos clientes;
- d) manter o padrão de qualidade;
- e) manter a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Building strong brands**. New York: Free Press, 1996.

_____. **Administração estratégica de mercado** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. The Power of the Branded Diffentiator. **Sloan Management Review**. Massachusetts, v. 45, n. 1, p. 82-87, 2003.

_____. **Strategic Market Management**. 5. ed. NY: Jonh Wiley & Sons, 1998.

_____. **Building Strong Brands**., New York: The Free Press, 1996.

AAKER, D. A; KELLER, Kevin L. Consumer Evaluations of Brand Extensions; **Journal of Marketing**, v. 54, p. 27-51, jan. 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **3º Salão de Marcas Próprias**. ago. 2003.

_____. **2º Guia Abras de Marcas Próprias**. 2002.

_____. **Ranking Abras**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 20 jul. 2008.

ACNIELSEN. **9º Estudo Anual de Marcas Próprias**. [S.l: s. n.], 2003.

_____. **8º Estudo Anual de Marcas Próprias**. S.l: s. n.], 2002.

ACNIELSEN; ABRAS. **Ranking Abras. O Setor de Auto-Serviços**. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/exame>>. Acesso em: 19 jul. 2008.

ALBRECHT, Karl. **Resolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary of Marketing Terms.**

Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>>. Acesso em: 01 jul. 2008.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

ASHLEY, Susan R. "how to Effectivel Compete Against Private- Label Brands"; **Journal of Advertising Research**, p. 75-82, jan./feb. 1998.

BANFIELD, C. M. B. **Marcas Próprias 2004 -10º Estudo Anual.** [S.l.]: ACNielsen, 2004.

BARDIN, Laurence. **"Análisis de Contenido"**. Madrid, España: Akal, 1975.

BELLIZZI, J. A. et al. Consumer perceptions of national, private, and generic brands. **Journal of Retailing, Greenwich**, v. 57, n. 4 p. 56-70, 1981.

BERRY, Leonard L. " Relationship Marketing of Sevices - Perspectives From 1983 and 2000", **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BERRY, N. C. Revitalizing brands. **The Journal of Consumer Marketing**. v. 5, n. 3, p. 15, sum. 1988.

BLACKETT, Tom. **Trademarks.** London: Macmillan Presss, 1998.

BLECHER, Nelson. **O Império das Marcas:** Negócio. 2. ed. São Paulo, [s.n.],1997.

_____. A Invasão das Marcas Talibãs. **Revista Exame**, São Paulo, p. 32-39, 2002.

_____. A Ditadura do Varejo. **Revista Exame**, 05 jun. 2002. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/exame>>. Acesso em: 25 fev. 2008.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados.** 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2008.

_____. **Hiper e Supermercados no Brasil**. 1998. Disponível em:
<<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2008.

BONOMA, Thomas V.. "Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, maio 1985.

BOYER, M. A. Second tier brands – R.I.P. **Supermarket Business**, v. 51, n. 3, p. 69-70, mar. 1996.

BOTTOMLEY, Paul A.; HOLDEN, Stephen J. S. Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies. **Journal of Marketing Research**, v. 37, p. 494-500, nov. 2001.

BOULDING, William; RUSKIN, Morgan; STAELIN, Richard. Pulling the Plug to Stop New Product Drain. **Journal of Marketing Research**, v. 34, p. 164-176, feb. 1997.

BRITO, L. Marca Própria – Qualidade e Preço Baixo. **Revista Super Varejo**, p.48-51, 2005.

BURT, Steve. The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing. **European Journal of Marketing**, v. 34, n.8, p. 875-890, 2000.

CARLSON, Les; GROVE, Stephen J.; DORSCH, Michael J. Services Advertising and Integrated Marketing Communications: An Empirical Examination. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**, v. 25, n.2, fal. 2003.

CARVALHO, Denise; PORTES, Ivone. Wal-Mart Paga U\$300 Milhões pelo Bompreço, **Folha de São Paulo**, 2 de março de 2004. Disponível em:
<<http://www.uol.com.br>>. Acesso em: 4 mar. 2008.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando Valor para os Clientes. 2 .ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLANCY, K. J. Save american dying brands. **Marketing Management**, p. 37-41, set./out. 2001.

COLLINS-DOOD, Collen e LINDLEY, Tara. Store Brands and Retail Differentiation: The Influence of Store Image and Store Brand Attitude on Store Own Brand Perceptions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Article in Press, 2002.

COOPER, Lee G. Strategic Marketing Planning for Radically New Products. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 1-16, jan. 2000,.

COOPER, Robert G. Product Innovation and Tecnology Strategy. **Research-Technology Management**, p. 38-52, jan./feb. 2000.

COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors. **Research – Technology Management**, p. 18-29, jul./aug. 1996.

_____. New Product Performance: What Distinguishes the Star Products”; **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 1, p. 17-45, jun. 2000.

CORSTJENS, Marcel; LAL, Rajiv. Building Store Loyalty Through Store Brands; **Journal of Marketing Research**, v. 37, p. 281-291, aug. 2000.

CRAVENS, David W. **Strategic Marketing**. 5. ed. USA: McGraw Hill, 1997.

CUNNINGHAM, I.; HARDY, A. P.; IMPERIA, G. Generic brands versus national brands and store brands. **Journal of Advertising Research**, Nova Iorque, v. 22, n. 5, p. 25-32. out./nov. 1982.

DAVIES, Gary. Retail Brands and the Theft of Identity. **International Journal of Retail & Distribution**, v. 26, n. 4, 1998.

DAVIES, G.; BRITO, E. Price and quality competition between brands and own brands. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 1/2, p. 30-54, 2004.

DAY, George S. Misconceptions about Market Orientation. **Journal of Market Focused Management**, v. 4, p. 5-16, 1999.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert E. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. USA: John Wiley & Sons, 1997.

DICK, Alan; JAIN, Arun; RICHARDSON, Paul. How Consumers Evaluate Store Brands. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 5, n. 2, 1996.

DOIG, Belisario Cabrejos. **Las Marcas Propias desde la Perspectiva del Fabricante**. Medellín: Proyecto Semestre Sabático, 2002.

DUNNE, D.; NARASIMHAN, C. The new appeal of private labels. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 3, p. 41-49, 1999.

DUNNE, David; NARASIMHAM, Chakravarthi. The New Appeal of Private Labels. **Harvard Business Review**, p. 41-52, may/jun. 1999.

_____. Should grocery manufacturers supply private Labels. University of Toronto - Rotman School of Management: Working Papers, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FITZELL, Philip. **Private Label Marketing in the 1990s**. New York: Global Book Productions, 1992.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GATIGNON, Hubert; WEITZ, Barton; BANSAL, Pradeep. Brand Introduction Strategies and Competitive Environments. **Journal of Marketing Research**, v. 27, p. 390-401, nov. 1990.

GHEMAWAT, Pankaj **A Estratégia e o Cenário de Negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOELZER, Paulo Gilmar. **Práticas de Marketing no Atacado Distribuidor de Bens de Consumo Não Durável**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, PPGA-UFRGS, Rio Grande do Sul, 1994.

GREGORY, S. C. RASH; G. KENT, N. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 3, p. 339, ago. 1994.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. 1. ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUEMAWAT, P. **Estratégia e o cenário dos negócios**. São Paulo: Bookman, 2000.

HALSTEAD, Diane e WARD, Cheryl B. Assessing the Vulnerability of Private Label Brands. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 4, n. 3, 1995.

HAXTHAUSEN, O. Secrets of challenger brands. **Marketing Management**, Chicago, v. 13, n. 3, p. 35, maio/jun. 2004.

HENARD, David H.; SZYMANSKI, David M. Why Some New Products Are More Successful Than Others. **Journal of Marketing Research**, v. 38, p. 362-375, ago. 2001.

HOCH, Stephen J.; BANERJI, Shumeet. When do Private Labels Succeed?. **Sloan Management Review**, p. 57-67, summer 1993.

HOCH, Stephen J. How Should National Brands Think about Private Labels?. **Sloan Management Review**, p. 89-102, winter 1996.

HOEFFLER, S.; KELLER, K. K. The marketing advantages of strong brands. **Journal of Brand Management**, v. 10, n. 6, ago. 2003.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, **Responsabilidade Social das Empresas**: percepção do Consumidor Brasileiro. [S.l.], 2002.

JONES, T. O. **Fidelização de clientes - Medindo, gerenciando e criando valor**. Disponível em: <<http://guiarh.com.br/p64.htm>>. Acesso em: 07 dez. 2008.

KELLER, Kevin L.; AAKER, David A. The Effects of Sequential Introduction of Brand

Extensions. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 35-50, feb. 1992.

KELLER, Kevin L. **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

_____. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, jan. 1993.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1979.

KITCHEN, Philip J.; SCHULTZ, Don E. A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC. **Journal of Advertising Research**, v. 39, p. 21-40, jan./feb. 99, Issue 1, 1999.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-8, apr., 1990.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. New York: Prentice Hall, 2005.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Metodología de Análisis de Contenido: Teoría y Práctica**. Barcelona: Ediciones Paidós, 1990.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEPSCH, Sérgio Luiz. Estratégias das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros. In: _____. **Varejo Competitivo**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999, p.72-87.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCALENAXANDER, James H.; SCHOUTEN, John W.; KOENING, Harold F. Building Brand Community; **Journal of Marketing**, v . 66, p. 38-54, jan. 2002.

MCENALLY, M. R.; HARRIS, J. M. The Market for Generic Brand Grocery Products. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 75-83, dez./fev. 1984.

MCNAMARA, Carlton P. The Present Status of the Marketing Concept. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 50-57, jan. 1972.

MEDINA, O.; MENDEZ, J.L.; RUBIO, N. Calidad y precio de en las marcas de fabricante y marcas de distribuidor. **Revista Española de Investigación en Marketing**, v. 5, n. 1-2, p. 91-124, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Strategy Safari**: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. NY : Prentice Hall, 1998.

MIQUEL, Salvador; CAPLLIURE, Eva M.; ALDAS-MANZANO, Joaquim. The Effect of Personal Involvement on the Decision to Buy Store Brands, **Journal of Product and Brand Management**, v.11, n. 1, p. 6-18, 2002.

MONTEIRO NETO, Carlos de Barros. Marcas Próprias em Supermercados: uma oportunidade para a criação de uma vantagem competitiva. **Caderno de Pesquisas em Administração- FEA/USP**, v. 8, n. 3, jul./set., 2001.

MORAIS, Carlos Roberto de. **Preços nas Marcas Próprias**: uma Investigação no Varejo de Alimentos em São Paulo. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MORITA, Alessandra; PRADO, Raquel Manzo. **Marcas Próprias**: impacto sobre seu negócio. **Supermercado Moderno**, p. 18-26, nov. 2001.

NAIK, Prasad A.; RAMAN, Kalyan. Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications. **Journal of Marketing Research**, v. 40, n. 4, 2003.

NARASIMHAM, Chakravarthi; WILCOX, Ronald T. Private Label and the Channel Relationship: a cross-category analysis, **Journal of Business**, v. 7, n. 4, p. 573-600, 1998.

NISHIKAWA, C. ; PERRY, J. **The Power of Private Label**: A review of growth trends around the world. Nova Iorque: [s.n.], 2005.

NEVES, Fernando. Os Tentáculos do Varejo. **Revista Dinheiro**, 08 set. 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Tratado de Metodologia Científica**: Projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1998.

OLIVER, Richar L. Whence Consumer Loyalty. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44, 1999.

OLIVER, C. M. **Fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de Marca Própria para supermercados**. 56f. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

OSTWALD, Patrícia N. **Marca Própria Como Instrumento de Estratégia no Varejo**: um estudo de caso no varejo alimentar. 86 f. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PÃO DE AÇUCAR. **Relatório Companhia Brasileira de Distribuição – Grupo Pão de Açúcar**. 2002. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>. Acesso em: 27 mar. 2008.

_____. **Apresentação a APIMEC**. 2003. Apresentação em PowerPoint. Disponível em <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>. Acesso em: 21 fev. 2008.

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

PARK, C. Wham; MILBERG, Sandra; LAWSON Robert. Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. **Journal of Consumer Research**, v. 18, p. 185-193, set. 1991.

PATTI, Charles H.; FISK, Raymond P. National Advertising, Brands and Channel Control: An Historical Perspective with Contemporary Options. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 10, n.1, p. 90-108, 1982.

PAUWELS, Koen; SRINIVASAN, Shuba. Who Benefits From Store Brand Entry?. In: CONFERÊNCIA ANUAL DA EMAC, 33., 2002, Portugal. **Anais...Portugal**, 2002.

PEREIRA, Inês. **Marcas de Supermercado**. 1998. 63 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

PERÉZ, José Antonio Puelles; GALLO, Maria Puelles. Marcas de Distribuidor. **Distribución y Consumo**, p. 55-71, mayo/jun. 2003.

PLAM VINEYARDS. Disponível em: <<http://www.plam.com>>. Acesso em: 11 mar. 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, S. S.; CLAYCOMB, C. The influence of brand recognition on retail store image. **The Journal of Product and Brand Management**, Santa Barbara, v. 6, n. 6, p. 373, 1997.

PRENDERGAST, G. P.; MARR, N. E. Generic products: who buy them and how do they perform relative to each other? **Journal of Marketing**, v. 31, n. 2, p. 94-103, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágio, trabalhos de conclusões, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAYMAN, Serdar; HOCH, Stephen J.; RAJU, Jagmohan S. Positioning of Store Brands”, **Marketing Science**, v. 21, n. 4, p. 378-397, 2002.

SAYMAN, S.; HOCH, J. S.; RAJU, J. S. Positioning of store brands. **Marketing Science**, Linthicum, v. 21, n. 4, p. 378-398, 2002.

SCHOUTEN, John W. ;MCALEXANDER. Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers. **Journal of Consumer Research**, v. 22, p. 43-61, jun. 1995.

SCHULTZ, Don E. Understanding and Measuring Brand Equity.In: _____. **Marketing Management**, Spring: [s.n], 2000, p. 8-9.

SCHUTTE, T. F. The semantics of branding. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 5-11, 1969.

SETHURAMAN, Raj; COLE, Catherine. Factors Influencing the Price Premiums that Consumers Pay for National Brands Over Store Brands. **Journal of Product and Brand Management**, v. 8, n. 4, p. 340-351, 1999.

_____. The Effect of Marketplace Factors on Private Label Penetration in Grocery Products. **Marketing Science Working Paper**, n. 92-128, p. 1-29, 1992.

SHERMAK, Kelly. What consumers wish brand managers new. **Marketing New**, Chicago, v. 31, n. 12, p. 9-10, 9 de jun. 1997.

SHIFFMAN, L. G. and KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor. 6. ed.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SIVAKUMAR, K. Price-tier competition: an integrative review. **The Journal of Product and Brand Management**, Santa Barbara, v. 9, n. 5, p. 276-295, 2000.

STEINER, Robert L. The Nature and benefits of national brand/private label competition. **Review of Industrial Organization, Netherlands**, v. 24, n. 2, p. 105-127, mar. 2004.

STERN, Louis W.; REVE, Torger. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. **Journal of Marketing**, v. 44, n. 3, 1980.

STERN, Louis W. et al. **Canais de Distribuição e Marketing.**, Porto Alegre: Bookman, 2002.

SUPERHIPER. São Paulo, ano 28, n. 320, maio, 2002.

SWAMINATHAN, Vanitha, FOX, Richard J.; REDDY, Srinivas K. The Impact of Brand Extension on Choice. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 1-15, oct. 2001.

SZECHTMAN, Juliana Sarué. **Política de Marcas Próprias**: Confrontando Propostas do Varejista e de seus Fornecedores. 155 f. 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

TEBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

THE ECONOMIST. Survey of Retailing. **The Economist.**, p. 3-18, mar. 1995.

TROUT, J.; RIVKIN, S. **Differentiate or die**: survival in our era of killer competition. New York: John Wiley & Sons, 2000.

TOILLIER, Ana Luísa. **Análise do Mercado Supermercado de Marcas Próprias sob a Perspectiva do Fabricante**. 126 f. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, 2003.

TURCSIK, Richard. More in Store. **Progressive Grocer**, v. 81, n. 16, nov. 2002.

UNDERWOOD, R. L.; KLEIN, N. M. Packaging as brand communication: effects of product pictures on consumer responses to the package and brand. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro, v. 10, n. 4, p. 58-68, autumn 2002.

VARADAJARAN, Rajan; JAYCHANDRAN, Satish. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

_____. **Case Study Research**. California, USA: Sage Publications Inc, 1984.

WILKIE, William L. **Consumer Behavior**. John Wiley & Sons, New York, 1994.

WEBER, Robert P. Basic Content Analysis. **Sage University Paper**, n. 49, n. 7, p. 1-95, 1985.

WEBSTER, Frederick F. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, out. 1992.

APÊNDICE A – Questionário

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ORIENTANDO: Técia Lacerda Medeiros

ORIENTADOR: Marcílio Rodrigues de Oliveira

Pesquisa para identificar: A introdução de uma marca própria na TISSAGE Moda Masculina.

PERFIL ORGANIZACIONAL

1 – Qual a sua opinião com relação aos seguintes itens da loja **TISSAGE**:

ITENS	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Atendimento					
Climatização do ambiente					
Organização do ambiente					
Aparência dos funcionários					
Informação sobre campanhas promocionais					
Preço					
Qualidade das roupas					
Estacionamento					
Localização					

2 – Com que frequência você compra na loja **TISSAGE**?

- () 1 Vez por semana () 2 Vezes por mês () 1 Vez por mês () 2 Vezes por ano
() 1 Vez por ano () Só nas promoções () 1ª Vez ()
Esporadicamente

3 – Quais os produtos que você costuma comprar na loja **TISSAGE**?

- () Camisa manga longa () Camisa manga curta () Camiseta gola polo
() Camiseta () Calça social () Calça jeans () Cuecas () Meias
() Cinto () Carteira de cédulas
() Outros.Qual? _____

4 – Quais as Marcas que você costuma comprar na loja **TISSAGE**?

- () Polo () Lupo () Verti () Victor Marcel () Redolfi
() Gell () Jordano () Outras.Qual? _____

5 – Qual a Forma de Pagamento de sua preferência?

- () À vista () Cartão débito () Cartão parcelado () Cartão
vencimento
() Cheque

6 – Como Você tomou Conhecimento da loja **TISSAGE**?

- () Amigos () Parentes () Jornais ()
Revistas
() Internet () Outros.
Qual? _____

7 – Qual o tempo de espera para ser atendido pelo Vendedor?

- () Logo ao chegar () Até 5 minutos () 5 a 10 minutos () Mais de
10 minutos

8 – Qual o tempo de espera para ser atendido pelo caixa?

- () Logo ao chegar () Até 5 minutos () 5 a 10 minutos () Mais de
10 minutos

9 – Você costuma comprar roupas masculinas sempre na loja **TISSAGE**?

- () Sim () Não, Em qual
Loja? _____

10 – Caso a loja TISSAGE lance uma marca própria com as mesmas qualidades dos produtos que vende atualmente e com MENOR PREÇO, Você poderia vir a comprar?

- () Sim () Não () Depende () Não Sabe

11 – Se respondeu NÃO na pergunta anterior,
PORQUÊ? _____

12 – Se respondeu DEPENDE na pergunta anterior, depende de
que? _____

PERFIL DO ENTREVISTADO

13 – SEXO () Masculino () Feminino

14 – Faixa etária (em anos)

- () menos de 20 () 20 a 25 () 26 a 30 () 31 a 35
() 36 a 40 () 41 a 45 () 46 a 50 () Acima de 50

15 – Renda familiar mensal (em salários mínimos – s. m.):

- () 3 a 6 s.m () 7 a 10 s.m () 11 a 14 s.m
() 15 a 18 s.m () 19 a 22 s.m () Acima de 22 s.m

16 – Grau de escolaridade

- () 1º grau incompleto () 1º grau completo () 2º grau
incompleto

() 2º grau completo

completo

() pós graduado

() superior incompleto

() superior

17 – Estado civil

() solteiro

() casado

() separado

() Divorciado

() viúvo

18 – Profissão? _____