

Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra

Verônica Angélica Freitas de Paula^{a*}, Andrea Lago da Silva^b,
 Éderson Luiz Piato^c

^{a*}veronica@fagen.ufu.br, UFU, Brasil

^bdealago@ufscar.br, UFSCar, Brasil

^cpiato@ufscar.br, UFSCar, Brasil

Resumo

O artigo analisa as estratégias de marcas próprias especificamente para o varejo supermercadista, considerando casos de redes inglesas e brasileiras. Após a revisão de literatura, realizaram-se entrevistas semiestruturadas em seis varejistas na Inglaterra e no Brasil e dados secundários foram coletados, seguidos de análise documental e análise de conteúdo. As diferenças entre os dois países são decorrentes da estrutura do varejo, do tempo de existência das marcas próprias, de perfil e hábitos/preferências dos consumidores. Fatores relacionados a cultura, legislação, economia e a forma de construir/gerenciar o portfólio de produtos descrevem as demais diferenças. Em ambos os países há a preocupação na utilização de diferentes formatos de loja para atender segmentos de mercado distintos, percebe-se a importância de estratégias de posicionamento, segmentação, marcas, sortimento, localização, imagem, ambiente de loja e composto de *marketing*, além da preocupação com seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias. Implicações incluem sugestões para varejistas supermercadistas.

Palavras-chave

Marcas próprias. Varejo supermercadista. Estratégias de marca. Inglaterra. Brasil.

1. Introdução

No cenário atual torna-se difícil para as organizações construir e manterem uma vantagem competitiva sustentável, um diferencial que lhes garanta posição de destaque em relação aos demais concorrentes no longo prazo. A adoção de estratégia de marcas próprias pode ser um diferencial para o varejo supermercadista.

As marcas próprias conquistaram seu espaço no mercado tão logo as empresas passaram a agregar valor às suas marcas, por meio do desenvolvimento de atividades mercadológicas. A compra da marca própria aumentou na medida em que os clientes adquiriram conhecimento dos atributos da marca e perceberam como sendo reduzido o risco da compra de alguns produtos (BATRA; SINHA, 2000). Os clientes gradativamente têm aceitado a ideia dos distribuidores desenvolverem marcas *premium*, exclusivas e de

qualidade superior e que não são necessariamente mais baratas que as marcas tradicionais de fabricantes (CONN, 2005). O sucesso da estratégia de marcas próprias no varejo está condicionado à eficácia no gerenciamento dos elementos de *marketing* que a compõem.

Pesquisas específicas sobre a importância e adoção de marcas próprias para garantir competitividade para o varejo e outros temas relacionados a essa estratégia foram realizadas nos últimos anos, especialmente nos Estados Unidos e na Europa (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994; DHAR; HOCH, 1997; BURT, 2000; CHINTAGUNTA et al., 2002; GARRETSON et al., 2002; DATTA, 2003; KENT, 2003; MIRANDA; JOSHI, 2003; DAVIES; BRITO, 2004; AILAWADI; KELLER, 2004; FEARNE et al., 2005; VAHIE; PASWAN, 2006). No Brasil, alguns autores têm se debruçado sobre o tema,

entre os quais: Neves et al. (2002a, b), Brito e Brito (2004), Brito et al. (2004), Oliveira (2005), Paula e Silva (2005), Piato (2006), Piato et al. (2006, 2007, 2008); Paula (2008), Paula et al. (2008a, b).

Este artigo traz importante contribuição para o tema “marcas próprias” ao apresentar, de forma inovadora, aspectos da utilização dessa estratégia por varejistas nos cenários brasileiro e inglês. Com isso, apresenta as vantagens e desvantagens e, concomitantemente, analisa os aspectos envolvidos na gestão das marcas próprias no varejo, a partir dos casos reais de empresas de sucesso (casos de fracasso são mais difíceis de acesso para coleta de dados primários) no Brasil e na Inglaterra, país pioneiro na oferta desses produtos.

A Inglaterra foi incluída neste estudo por ter sido o primeiro país a oferecer marcas próprias (BERMAN, 1996) e também em função do desempenho desses produtos no mercado inglês. A participação de mercado das marcas próprias em alimentos e bebidas na Inglaterra chega a 50% (MINTEL, 2006). Estima-se que o mercado de marcas próprias no Reino Unido tenha crescido 25% no período 2005-2010 (MINTEL, 2011). Por sua vez, as entrevistas nas empresas brasileiras foram realizadas para possibilitar a análise da realidade do mercado local, com a definição de recomendações que possam ser aplicadas também aos varejistas de alimentos no Brasil.

Assim, o objetivo deste artigo é analisar as estratégias de marcas próprias de varejistas supermercadistas, a partir de um estudo de casos múltiplos realizado com grandes redes de supermercados na Inglaterra e no Brasil. A partir dessa análise comparativa, é possível verificar as principais diferenças e similaridades na atuação dos varejistas nos dois países, especialmente no tocante a marcas próprias, de forma a contribuir para o fortalecimento dessa estratégia nas empresas brasileiras. Para isso, são verificados e apontados aspectos como motivação para oferta, fase de evolução, imagem, vantagens e a gestão dos produtos com marcas próprias. Além disso, considerando o referencial teórico apresentado, este artigo relaciona os aspectos principais da teoria disponível sobre o tema marcas próprias aos casos reais de seis empresas varejistas de sucesso em dois países distintos, contribuindo para a consolidação e evolução do conhecimento na área.

Este artigo está organizado da seguinte forma: primeiro, é apresentado o referencial teórico da pesquisa, que compreende uma visão geral sobre o varejo supermercadista, além da estratégia de marcas próprias; sua evolução, assim como suas vantagens e desvantagens. Em seguida é mostrada a metodologia utilizada. Na sequência são apresentados e discutidos

os resultados da pesquisa e, por fim, as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão da literatura

2.1. Visão geral

O varejo supermercadista é considerado um tipo de varejo que tem como atividade básica a venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e a prestação de serviços ligados à venda de bens (ROSENBLOOM, 2002). Assim, no canal de distribuição de produtos alimentícios, os supermercados desempenham papel de intermediário entre o consumidor final e os níveis de produção ou atacado.

Considerando os casos do Brasil e da Inglaterra, é importante destacar que coexistem os seguintes formatos de varejo de alimentos: hipermercado; superlojas; supermercado; pequenos supermercados; lojas de desconto; mercearias; lojas de alimentos (*food boutiques*); lojas de conveniência; varejo tradicional; especialistas de categorias; canais alternativos, como máquinas e vendas pela internet (PARENTE, 2000; DAWSON, 2004; INSTITUTE..., 2005; SUPERHIPER, 2006). Este artigo considera o varejo com loja, do tipo supermercado.

Para definir sua estratégia, o varejo deve desenvolver um conjunto de variáveis capazes de satisfazer as necessidades e influenciar as decisões de compras de seus segmentos-alvo melhor do que seus concorrentes. Essas variáveis ou elementos da estratégia de varejo incluem os tipos de mercadorias e serviços oferecidos, preço dos produtos, divulgação e ações promocionais, desenho e formato de loja, arranjo físico das mercadorias, funcionários para auxiliar os consumidores e a conveniência da localização da loja (LEVY; WEITZ, 2007). Tradicionalmente, o varejo busca a diferenciação com a oferta de produtos e serviços únicos ou com novos formatos. No entanto, como os fornecedores podem ser os mesmos e os formatos podem ser copiados, é preciso que o varejo identifique novas formas de diferenciação frente aos concorrentes, principalmente por atuar em mercados competitivos.

Fernie et al. (2003) afirmam que marcas são uma forma de o varejo conseguir estabelecer seu posicionamento. Marcas de sucesso, baseadas em oferta consistente e com o posicionamento desejado pelo varejista, podem garantir o sucesso do varejo. Os consumidores têm impressões e imagens sobre as marcas e essas impressões exercem forte influência sobre a escolha das lojas para compras e também

influenciam o comportamento de compra desses consumidores. Isso significa que as imagens associadas pelos consumidores às marcas disponíveis no *mix* de produtos de determinada loja de varejo vão influenciar os processos de tomada de decisão e também os comportamentos de compra desses consumidores. Assim, a imagem de marca e a imagem do varejo são fatores inter-relacionados (PORTER; CLAYCOMB, 1997).

2.2. Estratégia de marcas próprias

Além da marca do próprio varejista (bandeira, nome da loja), os consumidores também irão analisar as marcas de fabricantes disponíveis na loja. As marcas próprias são

[...] as marcas de propriedade dos varejistas, distribuídas exclusivamente nas lojas de um mesmo grupo varejista, independente de utilização ou não do nome das bandeiras nos produtos, sendo que esses produtos são criados, desenvolvidos, gerenciados, comercializados e controlados pelos varejistas, ainda que em parceria com fornecedores. (PAULA, 2008, p. 17).

Algumas das importantes decisões estratégicas do varejo em relação às marcas próprias concentram-se na oferta ou não de marcas próprias e no uso do nome de sua bandeira (loja) nessas marcas. Com isso, as associações que os consumidores fazem à marca do varejo são transferidas para as marcas próprias, criando sinergia entre as estratégias de *marketing* do varejista e tornando necessário que as decisões de preço e posicionamento das marcas próprias acompanhem a estratégia de *marketing* do varejista como um todo.

Sullivan e Adcock (2002), Mintel (2006) apresentam uma classificação das marcas próprias em sete tipos diferentes, conforme Quadro 1.

Cabe destacar que a classificação proposta no Quadro 1 é genérica e não isenta a possibilidade de, por exemplo, uma marca própria com o nome do varejista ser especializada e ofertada apenas para um nicho de mercado. Outro caso seria uma marca própria

exclusiva de um varejista, que utiliza nome fantasia na mesma, ser comercializada como uma marca *premium*, de alta qualidade. Com isso, nota-se que o ponto de diferenciação das marcas próprias deixou de ser somente o preço, para incluir outras opções, como qualidade, exclusividade, variedade e melhor relação custo-benefício (SULLIVAN; ADCOCK, 2002).

2.3. Evolução da estratégia de marcas próprias

Laaksonen e Reynolds (1994) apresentam a evolução da estratégia de marcas próprias, desde o início de sua utilização (Quadro 2). Para a construção desse modelo de análise das marcas próprias, os autores dividiram a evolução desses produtos em quatro gerações, baseadas nas estratégias de preço, desconto e valor agregado através da inovação e da qualidade. Foram considerados os dados das marcas próprias nos países europeus, principalmente os países do oeste (países nórdicos, Inglaterra, Bélgica, Suíça, França, entre outros).

Nota-se que há evolução na oferta de marcas próprias ao longo do tempo. No início, as marcas próprias eram consideradas produtos de preço baixo, com qualidade inferior, fornecedores não especializados e produtos básicos. Isso também ocorreu no Brasil, quando do início da oferta de marcas próprias pelo varejo na década de 1970. Preço pelo menos 20% menor que as marcas líderes, produtos genéricos, básicos e funcionais, sem marca, com qualidade inferior e competição baseada no preço são características da primeira geração de marcas próprias. A partir da segunda geração, começa a haver preocupação com níveis de qualidade, mas o foco permanece na oferta de produtos com preços menores que os dos concorrentes. Os produtos começam a ter marcas relacionadas ao distribuidor, e o nível de preços permanece abaixo dos líderes (entre 10 e 20% menores).

Com a terceira geração, tanto a qualidade quanto o nível de preços das marcas próprias se aproximam das marcas de fabricante líderes de mercado. Nessa

Quadro 1. Tipos de marcas próprias.

| Abordagem da marca do varejista | Descrição | Exemplos |
|---------------------------------|--|---|
| Nome do varejista | Utilização de nome do varejista | Tesco, Asda, Sainsbury's, Carrefour |
| Pseudônimo | Nome fantasia | St Michael (Marks & Spencer), Qualitá (CBD) |
| Genérico | <i>Commodities</i> , sem marca | No Frills (Kwik Save), FLV (Brasil) |
| Marcas exclusivas | Marca produzida exclusivamente para um varejista | Great Value (Wal-Mart) |
| <i>Stand-alone</i> | Marca forte, criada para ser mais dominante (<i>premium</i>) do que a marca do varejista | Novon (J. Sainsbury), Taea (CBD) |
| Especializada | Produto único ou para nichos | Count on Us (M&S), Viver (Carrefour), Perfectly Balanced (Waitrose) |
| <i>Premium</i> | Alta qualidade | Finest (Tesco), Extra Special (Asda), Harrods |

Fonte: Adaptado de Sullivan e Adcock (2002), Mintel (2006).

Quadro 2. Evolução da estratégia de marcas próprias.

| | Evolução da estratégia de marcas próprias | | | |
|-----------------------------------|---|---|--|---|
| | Primeira geração | Segunda geração | Terceira geração | Quarta geração |
| Tipo de marcas | - Genérica - Sem nome - Marca livre - Sem marca | - Quase-marca - Marca própria | - Marca própria | - Marca própria estendida, como marca própria segmentada |
| Estratégia | - Genéricas | - Menor preço | - <i>Me-too</i> | - Valor agregado |
| Objetivo | - Aumento de margens - Oferecer opções de escolha em preços | - Aumento de margens - Redução do poder do fabricante (varejo determina o preço de entrada) - Oferta de produtos com maior valor (melhor relação preço/qualidade) | - Aumento de margens nas categorias - Aumento do sortimento de produtos (escolha do consumidor) - Construir imagem do varejo entre os consumidores | - Aumento e manutenção da base de consumidores - Aumento de margens nas categorias - Melhora na imagem do varejo - Diferenciação |
| Produto | - Produtos básicos e funcionais | - Linhas de produtos exclusivos em grandes volumes | - Produtos em grandes categorias | - Grupo de produtos que formam imagem - Grande nº. de produtos, em pequenos volumes (nichos) |
| Tecnologia | - Processo de produção simples e tecnologia básica, atrás do líder de mercado | - Tecnologia ainda inferior aos líderes de mercado | - Próximo à marca líder | - Tecnologia inovadora |
| Qualidade/ Imagem | - Baixa qualidade e imagem inferior comparada às marcas de fabricante líderes | - Média qualidade, mas ainda percebida como inferior em relação às marcas de fabricante líderes - Segunda marca | - Comparável às marcas de fabricante líderes | - Igual ou superior às marcas líderes - Produtos diferentes e inovadores em relação às marcas líderes |
| Nível de preços | - 20% (ou mais) abaixo das marcas líderes | - 10 a 20% abaixo das marcas líderes | - 5 a 10% abaixo das marcas líderes | - Igual ou superior às marcas líderes |
| Motivação de compra do consumidor | - Preço é o principal critério de compra | - Preço ainda é importante | - Tanto qualidade quanto preço - Relação entre valor por dinheiro | - Produtos melhores e únicos |
| Fornecedores | - Nacionais, não especializados | - Nacionais, parcialmente especializados na fabricação de marcas próprias | - Nacionais, em sua maioria especializados para a fabricação de marcas próprias | - Internacionais, fabricando principalmente marcas próprias |

Fonte: Laaksonen e Reynolds (1994).

fase, a estratégia de adoção de marcas próprias é a de seguidora das líderes (*me-too*). A competição passa a ocorrer em termos de valor, preço e qualidade. Na quarta geração, a estratégia é de oferecer produtos com valor agregado, diferenciados dos concorrentes. As marcas próprias passam a ser desenvolvidas com tecnologia inovadora e há preocupação com busca de fornecedores especializados. As marcas próprias, nessa geração, têm imagem e qualidade iguais (ou mesmo superiores) às das marcas de fabricante líderes, e a oferta é segmentada.

2.4. Vantagens e desvantagens das marcas próprias

Partindo dessas considerações, é importante analisar as principais vantagens e desvantagens das marcas próprias para o varejo, visando definir os critérios mais relevantes para a tomada de decisão pela adoção ou não dessa estratégia no cenário atual, como forma de conseguir vantagem competitiva.

Os Quadros 3 e 4 resumem as principais vantagens e desvantagens das marcas próprias para o varejo identificadas pelos autores deste artigo a partir do referencial teórico pesquisado.

Buscando sintetizar o conteúdo discutido no referencial teórico, a Figura 1 mostra a linha de raciocínio que se tentou seguir na estruturação deste artigo.

A seguir é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa.

3. Método

Para a consecução dos objetivos deste artigo, foi usada uma abordagem qualitativa. O foco permanece na análise das estratégias de marcas próprias no varejo supermercadista. Essa abordagem mostrou-se mais adequada, pois o objetivo do artigo exige melhor entendimento do fenômeno em estudo e seu contexto, buscando descrições e inferências sobre a realidade e seu significado (STAKE, 1995; GILLHAM, 2000;

Quadro 3. Vantagens da estratégia de marcas próprias para o varejo.

| Vantagens para o varejo | Autores |
|---|--|
| Aumenta a lealdade às marcas para o varejo (o consumidor passa a ser fiel à marca do distribuidor ao invés de ser à marca do fabricante). | Berman (1996), Dhar et al. (2001), McGoldrick (2002, 2005), Baltas (2003), Datta (2003) |
| Propicia redução de competição por preços na esfera do distribuidor, principalmente porque a marca não está disponível em outros estabelecimentos. | Berman (1996), Baltas (2003), Datta (2003) |
| Para bens duráveis, é o próprio distribuidor que mantém as peças para reposição. | Berman (1996) |
| Aumenta o poder do distribuidor no canal. | Berman (1996), Kotler (1996), Garretson et al. (2002), Miranda e Joshi (2003), Rodrigues e Morgado (2003), McGoldrick (2005) |
| Em geral, as marcas próprias possibilitam maiores margens de lucro do que as marcas de fabricante. | Hoch e Banerji (1993), Berman (1996), Cox e Brittain (1996), Kotler (1996), Coughlan et al. (2002), Garretson et al. (2002), McGoldrick (2002) |
| A oferta de marcas próprias com alto valor melhora a imagem da loja e também a identidade/marca corporativa do varejista, e traz lealdade à loja e marca. | McGoldrick (1990, 2002, 2005), Cox e Brittain (1996), Dhar et al. (2001), Baltas (2003), Datta (2003), Rodrigues e Morgado (2003) |
| Favorece maior controle sobre a qualidade e especificações do produto, além de controle e manutenção dos padrões de qualidade (seleção de fornecedores). | McGoldrick (1990), Kotler (1996), Garretson et al. (2002), Datta (2003), Rodrigues e Morgado (2003) |
| Aumenta a possibilidade de controle sobre inovações tecnológicas e preços. | McGoldrick (1990), Cox e Brittain (1996), Garretson et al. (2002), Datta (2003), Rodrigues e Morgado (2003) |
| O varejo pode reduzir o preço das marcas próprias para aumentar as vendas, já que o preço de compra delas é menor (oferta de melhor opção de preço). | Hoch e Banerji (1993), Cox e Brittain (1996), Kotler (1996), Coughlan et al. (2002), Garretson et al. (2002), Datta (2003) |
| Pode utilizar melhor o espaço da loja (gestão do sortimento e estoque). | Cox e Brittain (1996), Kotler (1996), Garretson et al. (2002), Datta (2003) |
| Propicia maior controle sobre prazos e formas de entrega. | Cox e Brittain (1996), Datta (2003) |
| Favorece a construção de relacionamentos de confiança e credibilidade. | Dhar et al. (2001) Baltas (2003), McGoldrick (2005) |
| As ações promocionais beneficiam as marcas próprias e também as lojas do varejista. | Datta (2003), Rodrigues e Morgado (2003) |
| A marca própria é uma forma do varejista se diferenciar dos concorrentes. | Dhar et al. (2001) Baltas (2003), McGoldrick (2005), Oliveira (2005) |
| Com a marca própria, o varejo pode preencher lacunas e aproveitar oportunidades de mercado. | Dhar et al. (2001) |
| O varejo pode introduzir inovações de produto no mercado aumentando a gama de produtos comercializados. | Garretson et al. (2002) |
| Inexistem custos e riscos referentes ao desenvolvimento e construção de instalações e processos produtivos (contratação de fabricante para a produção). | Bowersox e Cooper (1992), Souza e Nemer (1993), Garretson et al. (2002), Rodrigues e Morgado (2003) |
| Há exclusividade de marca e/ou produto. | Baltas (2003), Datta (2003), Souza e Nemer (1993) |
| Ocorre o fortalecimento da imagem do varejista. | Cox e Brittain (1996), Dhar et al. (2001), McGoldrick (2002, 2005), Baltas (2003), Datta (2003), Rodrigues e Morgado (2003) |
| Há possibilidade de atender necessidades específicas de nichos de mercado. | Dhar et al. (2001) |

Fonte: Elaborado a partir da coluna "autores" no Quadro.

PATTON, 2002). A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de casos múltiplos (STAKE, 1995, 2005; YIN, 2003a).

A pesquisa que deu origem a este artigo iniciou-se com o reconhecimento e definição do problema da pesquisa, que foi orientada pela revisão de literatura já produzida sobre o tema e objeto, assim como por dados secundários como relatórios corporativos das empresas entrevistadas, informações disponíveis nos sites dessas empresas, pesquisas e relatórios feitos por empresas terceirizadas especializadas no estudo do varejo e de marcas próprias nos dois países (ACNielsen, IGD e Mintel). Seguiu-se a coleta de dados, conforme descrita a seguir.

A coleta de dados primários foi realizada a partir de entrevistas com roteiros semiestruturados em varejistas que já trabalham com produtos com marcas próprias na Inglaterra e no Brasil. A pesquisa de campo foi desenvolvida em duas fases. A primeira fase incluiu pesquisa na Inglaterra, com as entrevistas em 3 varejistas de alimentos que oferecem marcas próprias. Na segunda fase, realizada no Brasil, também foram entrevistados três varejistas de alimentos que atuam com marcas próprias. Os varejistas ingleses foram escolhidos de acordo com sua posição no *ranking* de maiores varejistas (em termos de faturamento) da Inglaterra constante no relatório do Institute of Grocery Retailing (2005). Da mesma forma, os

Quadro 4. Desvantagens da estratégia de marcas próprias para o varejo.

| Desvantagens para o varejo | Autores |
|--|---|
| O risco para o varejo com as marcas próprias é maior do que nos produtos com marca do fabricante devido a estoque, ações promocionais, entre outros. | Hoch e Banerji (1993), Berman (1996), McGoldrick (2005) |
| Aumentam as despesas com estocagem de produtos e ações promocionais. | |
| Nas marcas próprias, o distribuidor recebe menos apoio (comercial, para promoções etc.) dos fabricantes do que nos produtos com marca do fabricante. | |
| Em mercados nos quais as marcas de fabricante sejam fortes, a marca própria pode não conseguir se destacar somente com preços menores. | Cox e Brittain (1996) |
| A estratégia de marcas próprias pode não ser acessível a pequenos varejistas em função de requisitos de uma quantidade mínima para pedidos. | |
| Possibilidade de limitações de fornecimento. | |
| Exigência de estrutura própria de desenvolvimento, pesquisa, controle de qualidade, embalagens e rótulos, por exemplo. | Hoch e Banerji (1993), McGoldrick (2005) |
| Caso haja algum problema com um produto, a imagem do varejista pode ser afetada. | Souza e Nemer (1993) |
| Risco de sortimento reduzido, não diversificado, em caso de oferta muito extensa de marcas próprias. | Parente (2000) |

Fonte: Elaborado a partir da coluna "autores" no Quadro.

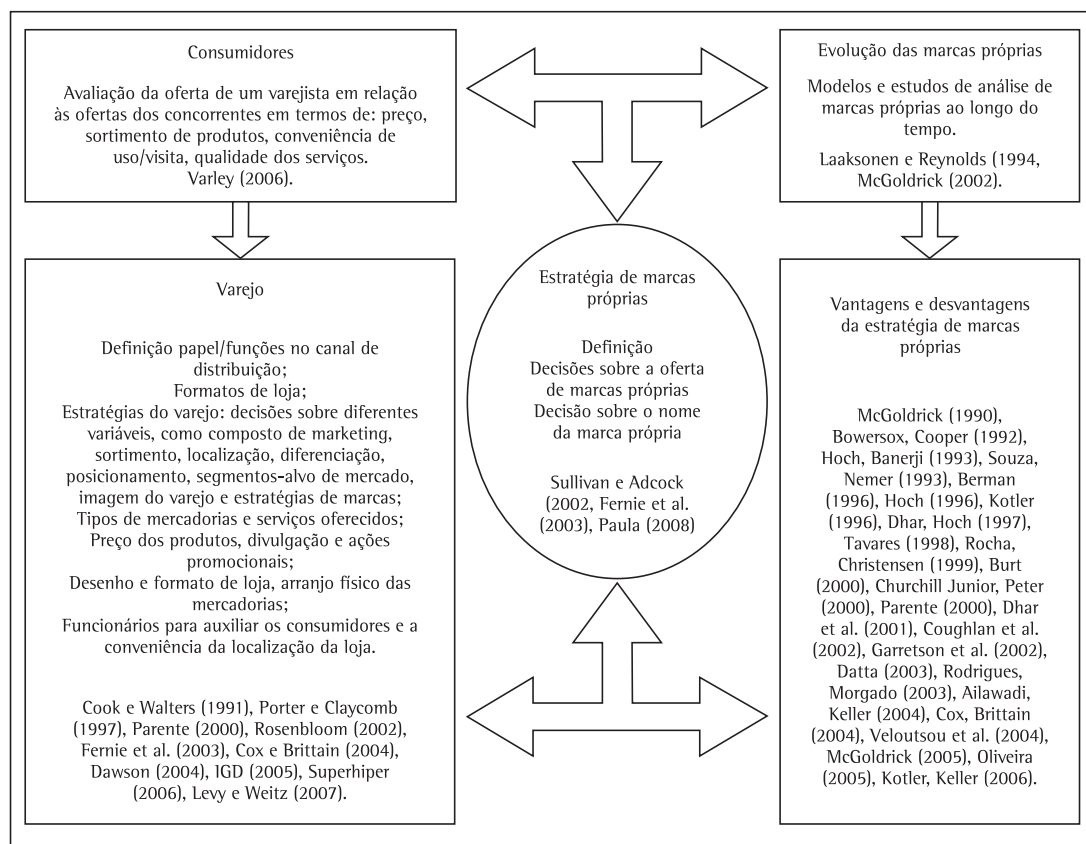


Figura 1. Quadro síntese do referencial teórico. Fonte: Elaborado pelos autores.

varejistas brasileiros foram selecionados entre os maiores (considerando faturamento) de acordo com o *ranking* publicado na revista Superhiper (2007). Os critérios usados para selecionar os varejistas foram: eles deveriam estar entre os 10 primeiros no *ranking* de cada país; e deveriam oferecer produtos com marcas próprias no setor de alimentos secos.

Para a definição do setor de alimentos secos, foram analisados diferentes dados, como o contexto, a oferta e a participação de mercado dos produtos com marcas próprias nos dois países.

As entrevistas na Inglaterra foram realizadas com o objetivo de explorar casos reais de introdução de marcas próprias em empresas neste país, pioneiro na

oferta desses produtos (BERMAN, 1996) e no qual a participação de mercado das marcas próprias em alimentos e bebidas chega a 50% (MINTEL, 2006). Elas foram feitas no período de janeiro a abril de 2007. As entrevistas nas empresas brasileiras foram realizadas para possibilitar a análise da realidade nacional. Considerando as diferenças entre as estruturas internas de gestão das empresas dos dois países, é importante destacar que no Brasil, em geral, há um diretor e um gerente responsáveis por marcas próprias como um todo, em todas as categorias, enquanto na Inglaterra há gerentes responsáveis por cada categoria ou grupos de categorias de marcas próprias (em função do volume desses negócios). As entrevistas no Brasil aconteceram de agosto a outubro de 2007.

Como neste estudo de casos múltiplos foram utilizadas fontes primárias e secundárias, fez-se necessário utilizar diferentes abordagens de análise dos dados coletados. Os dados secundários foram estudados pela análise documental, e os primários, pela análise de conteúdo. Richardson (1999) esclarece diferenças importantes entre essas duas formas de análise, pois enquanto a análise documental trabalha com documentos, é essencialmente temática e tem como objetivo básico a definição exata dos fenômenos sociais, a análise de conteúdo trabalha com mensagens e tem como objetivo identificar a diferença entre a realidade e a mensagem transmitida. Para diversos autores, na análise de conteúdo, tanto o conteúdo quanto o contexto devem ser analisados: os temas são identificados, com o pesquisador focando na forma como o tema é tratado ou apresentado e a frequência com que isso ocorre (RITCHIE, 2005; SPENCER et al., 2005).

Por terem sido realizadas em diferentes empresas e países, as entrevistas tiveram duração variável entre 30 minutos e 2 horas. Além disso, aconteceram de formas diferentes. Algumas puderam ser gravadas, enquanto em outras as anotações e registros foram feitos manualmente pelos pesquisadores.

Como este estudo utilizou casos múltiplos, foi seguida a lógica de replicação, e não uma lógica de amostragem. Os casos funcionaram de maneira similar a experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica), previsíveis explicitamente na investigação (YIN, 2003b). Os casos múltiplos permitem maior segurança na generalização das conclusões do pesquisador a partir das observações feitas na medida em que se conseguem demonstrar as semelhanças e diferenças entre os casos com base nas condições determinadas (e previstas) na fundamentação teórica.

Os roteiros semiestruturados foram construídos a partir das questões e dos objetivos de pesquisa, das proposições, do referencial teórico e dos dados

secundários coletados e disponíveis no estudo que originou este artigo. O roteiro semiestruturado foi utilizado para definir alguns aspectos que guiam a entrevista durante o processo de pesquisa. Como o pesquisador conhece os objetivos do estudo, e baseando-se também nos dados secundários coletados, ele define os tópicos a serem explorados na entrevista (RICHARDSON, 1999). As entrevistas semiestruturadas, com respostas abertas, atendem tanto à necessidade de respostas possíveis de serem comparadas (ou seja, as mesmas perguntas são feitas a todos os entrevistados) quanto à necessidade de desenvolver a entrevista a partir do contato entre entrevistador e entrevistado (WISKER, 2001). Os roteiros utilizados nas entrevistas foram incluídos no protocolo de pesquisa, disponível no estudo que originou este artigo.

Os pesquisadores realizaram pré-teste do roteiro em uma empresa que produz tanto marcas próprias quanto marcas de fabricante. A partir das observações feitas durante essa entrevista, os roteiros foram ajustados para melhor atender aos objetivos do estudo. Após a revisão do roteiro de entrevista, os pesquisadores aplicaram novo teste, desta vez para um atacadista que também trabalha com marcas próprias. Esse teste foi realizado com o objetivo de validar o novo roteiro, verificando sua conformidade e adequação aos objetivos do estudo principal, mais amplo, e considerando também o estudo dos distribuidores (atacadistas e varejistas que atuam com marcas próprias).

O estudo que originou este artigo preenche os critérios para julgamento da qualidade do projeto de pesquisa propostos por Yin (2003b). A validade de constructo é alcançada através do uso de múltiplas fontes de evidência (dados coletados tanto a partir de fontes primárias quanto secundárias) e através da cadeia de evidências entre os dados coletados e o referencial teórico estabelecido na análise dos dados. Também foram feitas revisões dos relatórios dos estudos de caso pelos pesquisadores.

A validade interna também é apresentada na análise dos dados, na medida em que os pesquisadores utilizaram métodos lógicos para analisar os dados, fizeram a construção de explicações e analogias aos padrões identificados e/ou sugeridos pela revisão teórica. O uso da replicação nos estudos de casos múltiplos garante a validade externa do estudo. E, por fim, a confiabilidade foi alcançada através do protocolo de pesquisa e do banco de dados desenvolvido a partir dos estudos de caso.

Na etapa de análise dos dados, foram feitas as transcrições das entrevistas. A identificação, classificação e codificação dos dados coletados foram realizadas e a partir disso obtidos os resultados. Além disso, nesta fase foram construídos os testes

de validade interna da pesquisa, com a construção de modelos lógicos, explicações e as analogias aos padrões (verificação da teoria e das hipóteses levantadas na pesquisa).

Finalmente, na etapa de verificação, foram feitos os testes de validade externa (replicação nos estudos de casos múltiplos), confiabilidade (protocolo de pesquisa, desenvolvimento da base de dados, utilização de múltiplas fontes de dados e replicação) e as generalizações teóricas. Nota-se, assim, que a análise de conteúdo desenvolvida neste trabalho seguiu também as etapas definidas por Bardin (2004) e Fonseca Junior (2008): organização da análise, codificação, categorização, inferência e tratamento informático.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. Descrição das empresas pesquisadas

O varejo inglês é altamente concentrado: os três maiores varejistas de alimentos representam quase 67% do total do mercado, e essa característica corrobora a força do varejo no canal de distribuição do país (INSTITUTE..., 2006). Durante pesquisa de campo na Inglaterra, observou-se a atuação de outros varejistas de alimentos, além dos 3 entrevistados. Destaca-se o grande número de lojas e formatos diferentes disponíveis, assim como a grande variedade de marcas oferecidas.

Os 3 varejistas de alimentos entrevistados na Inglaterra estão entre os 10 maiores do país e oferecem amplo sortimento de marcas próprias, mas têm características bem distintas entre si. No tocante às marcas próprias, o varejista A tem foco na diversidade de sortimento, o varejista B na qualidade e o varejista C no preço (melhor relação custo/benefício).

O varejista A atua com marcas próprias há mais de 35 anos e passou por diferentes fases de evolução. Atua com diferentes submarcas e possui amplo portfólio de marcas próprias. Tem atuação em diferentes países da Europa. A oferta ampla e variada, combinada ao posicionamento distinto das diferentes opções de submarcas, possibilita ao varejista atender diferentes segmentos de mercado, em diferentes momentos. Aspectos como embalagem, preço e disposição nas gôndolas são também estrategicamente diferenciados de acordo com a submarca.

O varejista B, por sua vez, apresenta volume de vendas de não alimentos maior que o de alimentos, o que o levou a desenvolver lojas com sortimento exclusivo de alimentos. As marcas próprias deste varejista são desenvolvidas com base na qualidade,

oferta diferenciada (*premium*), porém com preços também maiores. Possui atuação em toda a Inglaterra.

O varejista C também atua em toda a Inglaterra e caracteriza sua oferta de marcas próprias por produtos com boa qualidade e preços menores que os das marcas próprias dos concorrentes. Em comparação aos varejistas A e B, o varejista C apresenta menor número de categorias com marcas próprias e, também, menor oferta de outros serviços aos consumidores.

No Brasil, o setor varejista é menos concentrado do que na Inglaterra: os 3 primeiros varejistas têm 39% do faturamento do setor (SUPERHIPER, 2008), comparado a quase 67% dos 3 primeiros varejistas ingleses (INSTITUTE..., 2006). Os 3 varejistas entrevistados no Brasil também estão entre os 10 maiores em termos de faturamento do país.

O varejista D atua com marcas próprias no Brasil desde a década de 1970. Atua com diferentes formatos de loja e é voltado para um segmento-alvo de mercado diferente, de forma a atender praticamente todas as classes sociais. À época da pesquisa, possuía onze marcas próprias, algumas com e outras sem os nomes das bandeiras. As marcas próprias desse varejista são classificadas em transversais e não transversais, dependendo de sua oferta (ou não) em lojas de bandeiras diferentes. O varejista D busca fortalecer a imagem de suas marcas e investiu na criação de um centro de inovação para o desenvolvimento de marcas próprias.

O varejista E também tem atuação em diferentes regiões do Brasil e atua com diferentes formatos de loja. Possui diversas bandeiras, inclusive mais de uma para um mesmo formato. A principal bandeira está no formato hipermercado. Dentro do sortimento de marcas próprias, possui marcas exclusivas e marcas com nomes de bandeiras. O varejista E entende que as marcas próprias sempre devem ter preços menores que os produtos concorrentes.

O varejista F atua com dois formatos de loja em sua bandeira principal: hipermercados e supermercados (lojas de bairro). Atua também com outros formatos diferentes de loja nas outras bandeiras. O seu público-alvo é a classe C, com faixa etária entre 30 e 40 anos.

4.2. Análise comparativa

De modo geral os supermercadistas ingleses incluem em suas estratégias de marcas próprias submarcas, ou seja, além da marca própria padrão, há outras submarcas, como: *premium*, saudável, infantil e orgânica, além de uma submarca com menor preço. No Brasil, os varejistas vêm investindo no desenvolvimento de produtos, linhas e portfólios

de marcas próprias mais recentemente, buscando alterar a imagem que os consumidores têm desses produtos (baixa qualidade, baixo custo) e ampliando sua penetração de mercado.

As marcas próprias representam cerca de 50% do mercado de alimentos e bebidas da Inglaterra (MINTEL, 2006). Esses produtos enfrentam forte competição no mercado inglês: investimentos dos fabricantes no desenvolvimento e consolidação do patrimônio e imagem de suas marcas; oferta de produtos de categorias de não alimentos nas lojas dos varejistas - o que reduz o espaço físico e o orçamento de comunicação disponíveis; e a competição dos restaurantes para os alimentos prontos (MINTEL, 2006). Além da concorrência acirrada, as exigências do mercado consumidor também fazem com que varejistas e fabricantes tenham que investir no desenvolvimento de produtos inovadores e ampliar e cobrir a oferta de produtos nas diferentes categorias. Analisando especificamente as marcas próprias no varejo brasileiro de alimentos, tem-se que a participação desses produtos, que vinha se mantendo relativamente estável desde 2002, cresceu em 2006 e 2007, atingindo 7% do volume de vendas do setor (SUPERHIPER, 2008). As principais razões para a introdução de marcas próprias, tanto na Inglaterra, quanto no Brasil, são mostradas no Quadro 5.

Nos dizeres de um dos varejistas entrevistados na Inglaterra: *“Com a estratégia de marca própria é possível diferenciar a oferta, enquanto é difícil diferenciá-la com as marcas de fabricante. Com a marca própria você tem mais controle sobre oferta da loja e lucratividade, você controla a cadeia de valor. É possível melhorar a oferta para os consumidores ao tornar produtos de alta qualidade acessíveis a mais pessoas”*.

Os consumidores ingleses conhecem e compram marcas próprias com regularidade, nas diferentes classes sociais e em diferentes categorias de produtos. O consumidor brasileiro, por sua vez, ainda apresenta algumas restrições à compra e utilização de produtos com marcas próprias. Na Inglaterra, a confiança na marca e a imagem do varejista são consideradas pelos consumidores na opção pela compra de produtos com marcas próprias. O Quadro 6 resume os principais fatores analisados para a comparação entre Inglaterra e Brasil.

Cabe destacar alguns trechos das falas de varejistas entrevistados na Inglaterra e no Brasil, respectivamente, que corroboram informações compiladas no Quadro 6. *“As marcas próprias nos permitem oferecer aos clientes o que eles querem ao invés de depender de outra empresa para desenvolver os produtos para nossos clientes. Nos movemos rapidamente, trazemos inovações ao mercado em tempo bem menor que os fabricantes. Podemos diferenciar a oferta e oferecer aos nossos clientes o que as outras empresas não oferecem”*.

“Todas as decisões sobre as estratégias dos produtos com marcas próprias são de responsabilidade da empresa. Mesmo assim, a empresa aceita as ideias e sugestões dos fornecedores para iniciar desenvolvimento conjunto de marcas próprias”.

Considerando as fases de evolução das marcas próprias, conforme proposto por Laaksonen e Reynolds (1994), observou-se que os varejistas ingleses estão na quarta geração, enquanto os varejistas brasileiros entrevistados posicionam-se entre a terceira e quarta geração. Isso porque a evolução das marcas próprias no Brasil para uma oferta segmentada, diversificada, inovadora, com maior valor agregado e com qualidade e imagem comparáveis às marcas de fabricante na visão dos consumidores é muito recente em relação ao contexto inglês. Nos dois países as marcas próprias aparecem como alternativa viável e lucrativa para o varejo na busca por vantagem competitiva sustentável, diferenciação dos concorrentes e fidelização do consumidor. Além disso, possibilita melhor relacionamento com fornecedores no canal de distribuição e melhora e reforça a imagem do varejo junto aos seus mercados-alvo.

Os aspectos referentes à gestão de marcas são extremamente estratégicos para o varejo, especialmente no setor de alimentos, no qual a concorrência de novos formatos e competidores é ainda mais intensa, e variáveis como produtos e preços tendem a ser muito semelhantes para todos os concorrentes. As marcas do varejo (incluindo o nome da rede e as bandeiras usadas em suas lojas e formatos diferentes) devem ser fortes, claramente identificáveis e devem reforçar sua imagem para os consumidores. Que, por sua vez, devem ser capazes de associar a marca do varejista às suas características e principais pontos

Quadro 5. Razões para introdução de marcas próprias.

| Fator | Inglaterra | Brasil | Fonte |
|-----------------------------|---|---|-------------|
| Possibilidades visualizadas | Diferenciação da oferta, produtos exclusivos, maior controle sobre o sortimento, maior lucratividade (maior margem de retorno), maior controle sobre a cadeia suprimentos e a cadeia de valor, produtos mais acessíveis (boa qualidade e preços menores). | Fidelização, maiores margens de retorno, garantia de abastecimento (sortimento), ter oferta melhor do que a dos concorrentes. | Entrevistas |

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados coletados nas entrevistas.

Quadro 6. Quadro comparativo Inglaterra x Brasil.

| Fator | Inglaterra | Brasil | Fonte |
|--|---|---|---|
| Varejo de alimentos - caracterização | Altamente concentrado, concorrência intensa, consumidor exigente. | Menos concentrado, concorrência intensa, consumidor exigente. | IGD (2006), Superhiper (2008) Entrevistas |
| Formatos de loja | Diferentes formatos, de hipermercados a lojas de conveniência e pequenas lojas especializadas. Os maiores varejistas mantêm o nome/marca principal nos diferentes formatos. | Diferentes formatos, incluindo pequenos e médios varejistas de bairro. Os varejistas tendem a usar diferentes nomes (bandeiras) para diferenciar os formatos. | Entrevistas Observação das lojas dos varejistas estudados |
| Fase de evolução das marcas próprias | Quarta geração | Terceira e quarta geração | Laaksonen e Reynolds (1994) Entrevistas |
| Imagem do varejo e das marcas próprias | A confiança na marca do varejista é refletida na opção pelas marcas próprias. Preocupação com a qualidade das marcas próprias inclusive por ter a marca do varejista. | O consumidor ainda hesita em consumir marcas próprias. Varejistas preocupados com a melhoria na imagem das marcas próprias. | Mintel (2006) Entrevistas |
| Vantagens das marcas próprias | Fidelização, oferta de novos produtos, diferenciação da oferta, produtos exclusivos, competição baseada não somente em preços, garantia de sortimento. | Vantagens estratégicas, comerciais (lucratividade) e de <i>marketing</i> (imagem do varejo, marca). Apesar da gestão mais complexa, consegue ter produto mais competitivo e maior controle sobre preços de venda. | Entrevistas |
| Gestão das marcas próprias | Responsabilidade do varejista. Os nomes dos fornecedores não aparecem nas embalagens. Pode ocorrer desenvolvimento conjunto, mas considerando que o produto e a marca são do varejista. De forma geral, os varejistas possuem departamentos exclusivos para a gestão das marcas próprias. | Responsabilidade do varejista. Os dados dos fabricantes também aparecem nas embalagens, por exigência legal. Conforme as entrevistas realizadas, ocorrem gestão e desenvolvimento conjuntos. Gestão compartilhada com departamentos comerciais ou de <i>marketing</i> . | Entrevistas |

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados coletados.

de diferenciação em relação aos concorrentes. É isso o que traz também a pesquisa teórica (KAPFERER, 1998; FEARNE; DEDMAN, 1999; DE CHERNATONY; McDONALD, 2000; AAKER, 2001; BALTAS, 2003; DATTA, 2003; MIRANDA; JOSHI, 2003; REYNOLDS, 2004; McGOLDRICK, 2005; LEVY; WEITZ, 2007). Nos dizeres de varejistas ingleses: *“O varejista é responsável pela gestão da marca própria. Queremos garantir um padrão. Não incluímos nome ou contato dos fabricantes na embalagem, é responsabilidade do varejista”*.

“A responsabilidade pela gestão dos produtos com marcas próprias é nossa. A marca é nossa”.

Dawson (2004) destaca que a estratégia de desenvolver marcas específicas (bandeiras) para formatos diferentes de um mesmo varejista surgiu na década de 1990 em função do desenvolvimento de múltiplos formatos de varejo. Os maiores varejistas da Inglaterra passaram a adotar o nome da empresa juntamente com uma expressão que identificasse o formato de loja utilizado. Quanto ao posicionamento, é importante destacar, ainda, que cada um dos seis varejistas entrevistados possui posicionamento e atende diferentes segmentos-alvo de mercado. No entanto, todos eles confirmam haver preocupação com o sortimento de cada loja (ou bandeira), inclusive em relação à disposição dos produtos, ambiente de loja, imagem da loja, nível de preços e nível de serviços oferecidos.

Os varejistas brasileiros entrevistados têm investido no desenvolvimento e fortalecimento das marcas próprias nos últimos anos, visando conquistar novos consumidores para esses produtos. Na Inglaterra, por sua vez, o investimento é feito para aumento ou manutenção de participação de mercado, ou mesmo para o lançamento de novos produtos ou marcas (submarcas).

Os varejistas ingleses entrevistados atuam com amplos portfólios de marcas próprias (submarcas) e possuem as linhas principais: econômica, padrão e *premium*. Em termos de posicionamento, é possível afirmar que essas linhas principais são baseadas na relação preço-qualidade. Além dessas linhas principais, os varejistas ingleses possuem também linhas especializadas, como *fair trade*, orgânicas e saudável, entre outras (dependendo do varejista). Essas linhas são posicionadas de acordo com os segmentos específicos de mercado que pretendem atender. Cabe destacar que um dos varejistas ingleses entrevistados posiciona todas as suas linhas de marcas próprias como de qualidade superior aos demais concorrentes do mercado, e com preços também superiores; de acordo com o varejista, em algumas categorias os preços são compatíveis com os preços de seu principal concorrente.

No caso do varejo brasileiro, não é possível estabelecer padrão entre os três varejistas estudados. Um varejista atua com onze marcas próprias - quatro

com nomes de bandeiras da rede, uma exclusiva de vinhos, uma linha saudável, uma linha econômica, duas submarcas para produtos perecíveis, uma para têxtil e uma para categoria específica. Outro varejista divide seu portfólio em marcas próprias (com os nomes de bandeiras da rede) e marcas exclusivas (desenvolvidas por categoria de produtos). Por sua vez, o terceiro varejista atua com três submarcas em sua principal bandeira: padrão, econômica e perfumaria, além de submarcas específicas para algumas categorias de produtos (como têxtil e eletroeletrônicos). Em relação ao posicionamento das marcas e submarcas próprias dos varejistas brasileiros, nota-se a preferência por preços menores do que as ofertas dos concorrentes. Há algumas variações, especialmente no caso de produtos exclusivos e lançamentos, mas, de forma geral, o foco ainda permanece no fato de ser uma opção mais econômica.

No Brasil, outro fator importante é a indicação dos dados completos de fornecedores e varejistas nas embalagens das marcas próprias devido a exigências da legislação brasileira. Mesmo assim, os 3 varejistas brasileiros entrevistados possuem Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) exclusivo para os consumidores de marcas próprias, e destacam esse serviço nas embalagens desses produtos. Como destacado por um deles: *“Pela lei brasileira, em todas as embalagens devem constar os dados do fornecedor e do varejista. Mas o SAC constante da embalagem é do varejista. A empresa mantém um SAC (0800) para atender os consumidores”*.

Na Inglaterra, como não há menção aos fornecedores nas embalagens, todos os contatos dos consumidores ficam direcionados para o varejista.

5. Considerações finais

A partir da revisão teórica e da análise dos dados coletados, foi possível identificar as principais diferenças e similaridades entre a adoção de estratégia de marcas próprias por varejistas brasileiros e ingleses, bem como compreender as estratégias adotadas por eles, alcançando os objetivos propostos para este artigo.

Nota-se que as diferenças ocorrem principalmente em função de aspectos como: perfil dos consumidores, tempo de oferta de marcas próprias (BERMAN, 1996; BRITO et al., 2004), fase de evolução das marcas próprias (LAAKSONEN; REYNOLDS, 1994), características do setor varejista de alimentos e aspectos legais, sociais e culturais de cada país (IGD, Mintel, SuperHiper). As similaridades ocorrem por se tratar da oferta de um mesmo tipo de produto (com marcas de propriedade dos distribuidores), por varejistas de atuação ampla e com objetivos semelhantes frente

aos mercados em que atuam, aos concorrentes e aos consumidores.

Os dois países apresentam importantes diferenças entre si. Entre elas cabe destacar: a estrutura do varejo (mais concentrado na Inglaterra do que no Brasil) (INSTITUTE..., 2006; SUPERHIPER, 2008); o tempo de adoção de estratégias de marcas próprias (enquanto a Inglaterra foi pioneira na oferta desses produtos, ainda no século XIX, no Brasil as marcas próprias surgiram somente após a década de 1960) (BERMAN, 1996; BRITO et al., 2004); perfil, hábitos e preferências dos consumidores, inclusive no que se refere à percepção e compra de marcas próprias; aspectos macroeconômicos, como cultura, legislação e economia, por exemplo; estrutura e forma de gestão das marcas próprias, inclusive na construção do portfólio de marcas próprias (submarcas).

Algumas similaridades também podem ser destacadas: a utilização de diferentes formatos de loja para atender mais segmentos de mercado; importância da definição de estratégias de *marketing*, como posicionamento, segmentação, marcas, sortimento, localização, imagem e ambiente de loja e composto de *marketing*; preocupação com seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias, principalmente no setor de alimentos.

Neste ponto, algumas diferenças principais entre Inglaterra e Brasil podem ser apontadas: os varejistas ingleses demonstraram preocupação muito mais acentuada com as decisões de localização do que os varejistas brasileiros; no Brasil pode ser destacada a estratégia de utilizar diferentes bandeiras para caracterizar os formatos de atuação dos varejistas estudados, enquanto os varejistas ingleses, apesar de incluírem um nome para diferenciar os formatos, mantêm o nome do grupo em destaque, reforçando a marca do grupo; enquanto na Inglaterra as marcas próprias são utilizadas como forma de reforçar a imagem e fidelizar a marca (bandeira) do varejista, no Brasil os varejistas entrevistados investem e utilizam a marca de suas bandeiras para incentivar o consumo das marcas próprias.

Todas essas decisões, associadas ainda às decisões sobre composto de *marketing*, posicionamento e segmentação de mercado de cada bandeira dos varejistas entrevistados, constroem e posicionam a marca desses varejistas no mercado consumidor. A partir das associações que fazem a essa marca é que os consumidores definem o varejista de sua preferência.

A partir da análise das empresas entrevistadas e dos dados coletados ao longo do desenvolvimento da pesquisa, é possível apresentar algumas oportunidades para as empresas brasileiras que atuam com marcas próprias. Há possibilidade de investimento na

construção de departamentos/equipes dedicadas exclusivamente à gestão das marcas próprias em suas estruturas internas, de forma que elas sejam responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento desses produtos. Outra oportunidade que se apresenta é buscar a consolidação das marcas próprias como sendo de quarta geração e, conseqüentemente, investir na construção de confiança por parte do consumidor na marca do varejista.

Aliás, é essencial que as empresas brasileiras que ofertam - ou que pretendem ofertar marcas próprias - invistam constantemente na melhoria da imagem desses produtos na visão/percepção do consumidor. É necessário também investir continuamente na qualidade e diferenciação desses produtos frente à concorrência, especialmente em aspectos além do preço. Nesse sentido, a ampliação do portfólio de marcas próprias, com o investimento no desenvolvimento de submarcas, apresenta-se como mais uma importante oportunidade para as empresas brasileiras. Ao oferecer produtos únicos, com marcas voltadas a segmentos diferentes de mercado, as marcas próprias dos varejistas podem se consolidar e conquistar a preferência de consumidores. Esse fato já está sendo observado em pesquisas posteriores, como, por exemplo, a realizada por Yokoyama (2010).

Pode-se concluir que as empresas varejistas brasileiras que atuam com marcas próprias têm alcançado bons resultados e vêm evoluindo na adoção dessa estratégia. No entanto, ainda encontram-se distantes dos resultados alcançados por empresas inglesas do mesmo setor, inclusive em função do tempo de adoção e das características dos mercados desses dois países.

Referências

- AAKER, D. A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001. 398 p.
- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, v. 80, n. 4, p. 331-342, 2004. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>
- BALTAS, G. A combined segmentation and demand model or store brands. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 10, p. 1499-1514, 2003. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310487211>
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- BATRA, R.; SINHA, I. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 175-191, 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00027-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00027-0)
- BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Wiley & Sons, 1996. 727 p.
- BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. *Strategic marketing channel management*. New York: McGraw-Hill, 1992. 488 p.
- BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L. Private label supply chains: a model for competitiveness. In: EUROMA CONFERENCE, 2004, Fointanebleau. *Proceedings...* Fointanebleau, 2004.
- BRITO, E. P. Z. et al. *Marcas próprias no Brasil 2004*. São Paulo: Centro de Excelência em Varejo da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2004. Disponível em: <www.fgvsp.br/cev/>. Acesso em: 2 nov. 2007.
- BURT, S. L. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, v. 34, n. 8, p. 875-890, 2000. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560010331351>
- CHINTAGUNTA, P. K. et al. Investigating the effects of store-brand introduction on retailer demand and pricing behavior. *Management Science*, v. 48, n. 10, p. 1242-1267, 2002. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.48.10.1242.274>
- CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 768 p.
- CONN, C. Innovation in private-label branding. *Design Management Review*, v. 16, n. 2, p. 55-72, 2005. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2005.tb00194.x>
- COOK, D.; WALTERS, D. *Retail marketing: theory and practice*. London: Prentice Hall, 1991. 458 p.
- COUGHLAN, A. T. et al. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.
- COX, R.; BRITAIN, P. *Retail management*. 3rd ed. London: M&E Pitman Publishing, 1996. 273 p.
- COX, R.; BRITAIN, P. *Retailing: an introduction*. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2004. 320 p.
- DATTA, P. The determinants of brand loyalty. *Journal of American Academy of Business*, v. 3, n. 2, p. 138-144, 2003.
- DAVIES, G.; BRITO, E. P. Z. Price and quality competition between brands and own brands: a value systems perspective. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 1, p. 30-55, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560410511113>
- DAWSON, J. Food retailing, wholesaling and catering. In: BOURLAKIS, M. A.; WEIGHTMAN, P. W. H. (Eds.). *Food Supply Chain Management*. Oxford: Blackwell, 2004. p. 116-135.
- DE CHERNATONY, L.; McDONALD, M. *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. 430 p.
- DHAR, S. K.; HOCH, S. J. Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*, v. 16, n. 3, p. 208-227, 1997. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.16.3.208>
- DHAR, S. K. et al. Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, v. 77, n. 2, p. 165-184, 2001. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00045-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00045-8)
- FEARNE, A.; DEDMAN, S. Supply chain partnerships for private label products: insights from the UK. In: CONFERENCE OF THE FOOD DISTRIBUTION RESEARCH SOCIETY, 1999, London. *Proceedings...* Wye College, University of London, 1999.
- FEARNE, A. et al. Justice in UK supermarket buyer-supplier relationships: an empirical analysis. *International Journal of Retail and Distribution Management*,

- v. 33, n. 8, p. 570-582, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550510608377>
- FERNIE, J. et al. *Principles of retailing*. London: Butterworth Heinemann, 2003. 382 p.
- FONSECA JUNIOR, W. C. Análise de conteúdo. IN: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed., 2a. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 380 p.
- GARRETSON, J. A. et al. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*, v. 78, n. 2 p. 91-99, 2002. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00071-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00071-4)
- GILLHAM, B. *Case study research methods*. London: Continuum, 2000. 106 p.
- HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, v. 37, n. 2, p. 89-102, 1996.
- HOCH, S. J.; BANERJI, S. When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, v. 34, n. 4, p. 57-67, 1993.
- INSTITUTE OF GROCERY RETAILING – IGD. *Report – Uk Grocery Retailing 2005*. IGD, 2005.
- INSTITUTE OF GROCERY RETAILING – IGD. *Report – Uk Grocery Retailing 2006*. IGD, 2006.
- KAPFERER, J. N. *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 2. ed. London: Kogan Page, 1998.
- KENT, T. Management and design perspectives on retail branding. *International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 31, n. 3, p. 131-142, 2003. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550310465503>
- KOTLER, P. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996. 595 p.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. 729 p.
- LAAKSONEN, H.; REYNOLDS, J. Own brands in food retailing across Europe. *The Journal of Brand Management*, v. 2, n. 1, p. 37-46, 1994.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Retailing management*. 6. ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2007. 658 p.
- MCGOLDRICK, P. J. *Retail marketing*. London: McGraw-Hill, 1990. 362 p.
- MCGOLDRICK, P. J. *Retail marketing*. 2. ed. London: McGraw-Hill, 2002. 658 p.
- MCGOLDRICK, P. J. Varejo. In: BAKER, M. J. (Org.). *Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 603 p.
- MINTEL. *Report – Own-label food and drink*. Market Intelligence, 2006.
- MINTEL. *Private Label Food and Drink – UK*. 2011. Disponível em: <<http://store.mintel.com/private-label-food-and-drink-uk-march-2011.html>>. Acesso em: 8 jun. 2011.
- MIRANDA, M. J.; JOSHI, M. Australian retailers need to engage with private labels to achieve competitive difference. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 15, n. 3, p. 34-47, 2003. <http://dx.doi.org/10.1108/13555850310764999>
- NEVES, M. F. et al. Lançar produtos via marcas próprias: quais fatores devem ser considerados? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2002, Passo Fundo. *Anais...* Passo Fundo, 2002a.
- NEVES, M. F. et al. Lançar produtos via marcas próprias: as relações entre os produtores e os retalhistas. *Marketeer*, v. 7, n. 76, p. 78-81, 2002b.
- OLIVEIRA, R. N. A. *Marca própria*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 251 p.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002. 661 p.
- PAULA, v. a. f. *Estratégia de marcas no varejo de alimentos: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil*. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.
- PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L. Private labels and relationship on the marketing channel: a case study in grocery industry. In: ANNUAL CONFERENCE OF PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY - POMS, 16., 2005, Chicago, EUA. *Proceedings...* Chicago: POMS, 2005.
- PAULA, V. A. F. et al. The management of private labels in food retailers: a multi-case study in England with food retailers and private label suppliers. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT IN AGRIFOOD CHAINS AND NETWORKS, 8., 2008, Ede, Holanda. *Proceedings...* Ede, 2008a.
- PAULA, V. A. F. et al. Product development and Operations management in UK supermarket private labels. In: INTERNATIONAL ANNUAL EUROMA CONFERENCE, 15., 2008, Groningen, Holanda. *Proceedings...* Groningen: Euroma, 2008b.
- PIATO, E. *Estratégia de marcas próprias: estudo multicaso no atacado brasileiro*. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.
- PIATO, E. et al. Gestão de suprimentos no atacado: um estudo de caso sobre o impacto da estratégia de marcas próprias na função suprimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEPE, 26., 2006, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: AEPRO, 2006.
- PIATO, E. et al. Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado: análise comparativa entre revisão da literatura e contexto atacadista. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- PIATO, E. et al. Identificando os Elementos da Estratégia de Marketing: o caso da “Estratégia” de Marcas Próprias do Atacado. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 3., 2008, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2008.
- PORTER, S. S.; CLAYCOMB, C. The influence of brand recognition on retail store image. *Journal of Product and Brand Management*, v. 6, n. 6, p. 373-387, 1997. <http://dx.doi.org/10.1108/10610429710190414>
- REYNOLDS, J. Introduction to retail strategy. In: REYNOLDS, J.; CUTHBERTSON, C. (Eds.). *Retail strategy: the view from the bridge*. Oxford: Elsevier

- Butterworth-Heinemann, 2004. 356 p. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-7506-5696-2.50003-9>
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.
- RITCHIE, J. The applications of qualitative methods to social research. In: RITCHIE, J.; LEWIS, J. (Eds.). *Qualitative research practice: a guide for Social Science Students and Researchers*. London: SAGE Publications, 2005. 336 p.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284 p.
- RODRIGUES, C.; MORGADO, P. Atacado usa marca própria para atrair o pequeno varejo. *Diário do Comércio e Indústria*, 2003. SEBRAE – Notícias para MPE's.
- ROSENBLOOM, B. *Canais de marketing – uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.
- SOUZA, M. G.; NEMER, A. *Marcas e distribuição*. São Paulo: Makron Books, 1993. 239 p.
- SPENCER, L. et al. Analysis: practices, principles and processes. In: RITCHIE, J.; LEWIS, J. (Eds.). *Qualitative research practice – A guide for Social Science Students and Researchers*. London: SAGE Publications, 2005. 336p.
- STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995. 175 p.
- STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The SAGE handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2005. 1210 p.
- SULLIVAN, M.; ADCOCK, D. *Retail marketing*. London: Thomson, 2002. 350 p.
- SUPERHIPER. Sao Paulo: Associação Brasileira de Supermercados, 1975-. v. 32, n. 364, maio 2006.
- SUPERHIPER. Sao Paulo: Associação Brasileira de Supermercados, 1975-. v. 33, n. 375, maio 2007.
- SUPERHIPER. Sao Paulo: Associação Brasileira de Supermercados, 1975-. v. 34, n. 385, abril 2008.
- TAVARES, M. C. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998. 220 p.
- VAHIE, A.; PASWAN, A. Private label brand image: its relationship with store image and national brand. *International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 34, n. 1, p. 67-84, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550610642828>
- VARLEY, R. *Retail product management*. 2. ed. London: Routledge, 2006. 263 p.
- VELOUTSOU, C. et al. Own labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy. *Journal of Product and Brand Management*, v. 13, n. 4, p. 228-241, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420410546943>
- WISKER, G. *The Postgraduate research handbook: succeed with your MA, Mphil, EdD and PhD*. New York: Palgrave, 2001. 334 p.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003a. 205 p.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2003b. v.5, 181 p.
- YOKOYAMA, M. H. *Análise das estratégias de produção em fornecedores de marcas próprias: estudo multicaso em empresas do setor de alimentos*. 2010. 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

Agradecimentos

FAPESP (Projeto Auxílio Pesquisa, Bolsa de Doutorado e Bolsa de Pós-doutoramento) e CAPES (Bolsa para estágio de doutorando no exterior - PDDE).

Private label strategy on food retailers: a comparative study between Brazil and England

Abstract

The purpose of this article was to analyze the private label strategies on food retailers, considering cases of English and Brazilian retail chains. After literature review, semi-structured interviews were conducted with six retailers in England and in Brazil. Secondary data were collected, followed by documental and content analysis. The main differences between the countries occur due to retail structure, time of private label offering, customers' profile and preferences. Factors related to culture, legislation, economy and management of product mix describe other differences. In both countries, different store formats are used for reaching different target markets. It is also possible to notice the importance, in both countries, of positioning strategies, segmentation, brands, product mix, location, image, store environment, marketing mix and selection and evaluation of private label suppliers. Implications include suggestions for food retailers.

Keywords

Private labels. Food retail. Brand strategies. England. Brazil.