

RESUMO

O estudo trata das marcas de propriedade de ou controladas por supermercados varejistas. São exploradas as características do composto mercadológico dos produtos sob essas marcas, as percepções dos consumidores relativas às mesmas, e as modificações no setor supermercadista que levaram-no ao desenvolvimento de suas próprias marcas.

PALAVRAS-CHAVE

Marcas de supermercado; Marcas próprias; *Private labels*; *Own label*; *Private brands*; *Store brands*; Supermercados; Varejo; Comércio; Consumo; Consumidor; Marketing.

ABSTRACT

This paper is about brands owned by or controlled by retail trade supermarkets. We analyze the market characteristics of the products composing these brands, the consumers perception of same and the modifications in the supermarket segment that led to the development of its private brands.

KEY WORDS

Supermarket brands; Own brands; Private labels; Own label; Private brands; Store brands; Supermarkets; Retail market; Commerce; Consumption; Consumer; Marketing.

SUMÁRIO

I.	Introdução	4
II.	Conceitos preliminares	6
	1. O varejo e o supermercado	6
	2. Marcas: definição e terminologia.....	8
III.	MDs: uma revisão teórica	10
	1. A qualidade dos produtos	10
	2. O preço das MDs	16
	3. Preço e qualidade.....	18
	4. Promoção.....	35
	5. Promoção e demanda.....	39
	6. Vantagens e desvantagens da distribuição de produtos sob MDs	44
	7. A evolução das MDs.....	50
IV.	O varejo de alimentos e os supermercados no Brasil.....	70
V.	Descrição da pesquisa.....	111
	1. Metodologia	111
	2. Proposições e questões relacionadas	113
	3. A aplicação dos questionários.....	124
	3.1. Supermercados	124
	3.2. Consumidores.....	126

VI. Análise dos resultados	128
VII. Conclusões	157
VIII. Bibliografia	161

MARCAS DE SUPERMERCADO

Inês Pereira

I. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de marcas de propriedade de (ou controladas por) supermercadistas (MSs) é um fenômeno bastante recente e ainda pouco estudado no Brasil. O tema, no entanto, tem despertado o interesse de pesquisadores da área de mercadologia. Por um lado, tal interesse provém do pouco convencional composto mercadológico dos produtos sob MSs. Contrariando a tendência à crescente segmentação do mercado de bens de consumo, de modo a satisfazer as necessidades de grupos distintos de consumidores de maneira mais específica, as empresas que trabalham com MSs, em certos casos, parecem buscar a "contra-segmentação"¹, isto é, parecem tentar induzir os consumidores de produtos diferenciados a adotar produtos mais simplificados. Esses produtos entram no mercado com um apoio promocional relativamente pequeno: quando há propaganda das MSs, ela é feita localmente; o esforço de venda pessoal é praticamente nulo, e mesmo o apelo visual das embalagens pode ser bastante reduzido. Também no preço há diferenças em relação às marcas tradicionais, sendo as MSs usualmente mais baratas que as demais marcas. Com todas essas características distintas, as MSs têm despertado o interesse dos consumidores, dado o evidente sucesso que vêm obtendo no mercado.

Por outro lado, a comercialização de MSs implica numa nova relação entre o varejo e os seus fornecedores. Em função de uma série de modificações nele ocorridas, o supermercado deixa de caracterizar-se tão somente como um

¹ RESNIK, Alan J.; TURNEY, Peter B. B. & MASON, J. Barry. "Marketers Turn To 'Countersegmentation'". *Harvard Business Review* 5(57): 100-6, Sept./Oct. 1979.

distribuidor e assume funções tradicionalmente desempenhadas pela indústria, como o desenvolvimento de produtos.

Um estudo exploratório sobre as MSs justifica-se, portanto, não só pelo que essas marcas oferecem de original em termos de características de seu composto mercadológico, como também pelas possibilidades que abre à análise das modificações do setor supermercadista e, em decorrência, das novas relações entre aquele setor e a indústria².

Este estudo tem como objetivo explorar três aspectos sobre as MSs:

- as características do composto mercadológico dos produtos sob MSs;
- a importância de características socioeconômicas e comportamentais na definição do perfil de compradores propensos ao consumo de MSs;
- as modificações ocorridas no setor supermercadista que levaram-no ao desenvolvimento de MSs.

O capítulo II trata, basicamente, da terminologia a ser empregada na monografia.

O capítulo III trata das características do composto mercadológico das MSs, tal como são descritas pela literatura estrangeira. Fala-se sobre as percepções dos consumidores quanto às MSs, sobre os motivos que, em outros países, têm levado os varejistas ao desenvolvimento de MSs, e sobre os fatores que têm impulsionado o crescimento de vendas dessas marcas.

² O desenvolvimento de marcas por varejistas e sua importância no futuro do setor de distribuição foram discutidos em MATHEWS, Ryan. Short Changing the Consumer. **Progressive Grocer** 33: 28-30, Oct. 1994.

O capítulo IV apresenta, de forma sucinta, a evolução do setor supermercadista brasileiro, buscando-se localizar as modificações que o teriam levado ao desenvolvimento de MSs.

No capítulo V, é apresentada a metodologia do estudo, e descritas as pesquisas realizadas: (a) junto a consumidores que efetuam suas compras em supermercados e (b) junto a algumas empresas supermercadistas que comercializam MSs na cidade de São Paulo.

No capítulo VI, são analisados os resultados daquelas pesquisas. O último capítulo contém as conclusões, e ainda sugestões para novos estudos sobre o tema.

II. CONCEITOS PRELIMINARES

1. O VAREJO E O SUPERMERCADO

Para a American Marketing Association, o varejo inclui *"todas as atividades incidentes na venda ao consumidor final. Os bens vendidos podem ser produzidos, comprados ou mantidos em estoque pelo vendedor"*³. Para Hamburger, *"o termo varejista se aplica...às instituições empenhadas principalmente em efetuar transações varejistas ou às que se empenham primordialmente na atividade de venda ao consumidor, para consumo pessoal ou doméstico"*⁴.

³ A.M.A. "Report of the Definitions Committee". Journal of Marketing 13(2): , Oct. 1948. Citado em STILMAN, Meyer. **O Comércio Varejista e os Supermercados na Cidade de São Paulo**. São Paulo, Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da USP, 1962, p. 5.

⁴ HAMBURGER, Pólia L. **Investimento Externo e Tendência Oligopolística no Comércio Interno Brasileiro - Um Diagnóstico Preliminar**, s.n.t., vol.2, p. 25.

Os estabelecimentos varejistas podem ser classificados em relação a diferentes critérios: tamanho, sortimento de produtos oferecido, tipo de propriedade e características de operação. Os supermercados, que interessam diretamente a esse estudo, classificam-se da seguinte maneira:

- quanto a tamanho: os supermercados podem ser pequenos (500 a 900 metros quadrados), médios (de 1.000 a 1.500 m²) ou grandes (acima de 1.500 m²)⁵. Informações referentes à área de vendas variam de acordo com as fontes pesquisadas: o Relatório de Supermercados, conforme dados apresentados no Quadro 14, situa o porte médio de um supermercado entre 447 e 736 metros. Para Rojo⁶, o porte de um supermercado médio é de 1000 m². No Censo Nielsen, a classificação das lojas de auto-serviço quanto ao porte é feita pelo número de check-outs⁷;
- quanto ao sortimento oferecido: o supermercado se utiliza largamente da departamentalização, que se torna mais acentuada à medida que é incluído um maior número de produtos no alimentícios nos sortimentos supermercadistas. O supermercado *"deve ter no mínimo os cinco departamentos usuais desse tipo de estabelecimento: mercearia, carnes e ovos, hortifrutigranjeiros, frios e laticínios. As lojas de maior porte contam ainda com quatro seções: peixaria, padaria, bombonière e lanchonete"*⁸;
- quanto ao tipo de propriedade, os supermercados podem constituir-se em lojas independentes, como podem pertencer a cadeias de lojas. De acordo com o

⁵ STILMAN, Meyer. **O Comércio Varejista e os Supermercados na Cidade de São Paulo**, p. 95-6.

⁶ ROJO, F. J. G., **O Varejo de Alimentos no Brasil**, São Paulo, fev. 96, p. 6.

⁷ Nielsen, Censo 97, p. 26.

⁸ HAMBURGER, Pólia L. **Investimento Externo e Tendência Oligopolística no Comércio Interno Brasileiro**, vol.2, p.73-74. . Para ROJO, o supermercado contém cinco seções básicas: mercearia, carnes e aves, frutas e verduras, frios e laticínios e bazar. Vide ROJO, F. J. G., **O Varejo de Alimentos no Brasil**, São Paulo, fev. 96, (mimeo), p. 1.

Censo Nielsen, são consideradas “cadeias de lojas”, cinco ou mais lojas com a mesma razão social⁹;

- quanto à operação, o supermercado caracteriza-se pela utilização do auto-serviço - é o próprio consumidor que busca na loja os produtos de seu interesse, conduzindo-os até o local onde o pagamento é efetuado e registrado mecanicamente.

2. MARCAS: DEFINIÇÃO E TERMINOLOGIA

Uma marca é definida como *"um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou uma combinação destes que pretenda identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos bens e serviços da concorrência"*¹⁰.

A colocação no mercado de marcas controladas por distribuidores e fabricantes deu origem à chamada "batalha de marcas", isto é, *"à concorrência entre fabricantes e distribuidores no desenvolvimento e controle de suas respectivas marcas no mercado"*¹¹.

Embora a "batalha de marcas" tenha sido objeto de um razoável número de estudos, a terminologia referente às mesmas é ainda bastante imprecisa. Schutte¹² enumera dez termos usados na língua inglesa para nomear as marcas dos fabricantes, e dezessete termos para aquelas dos distribuidores. Entre nós, esse excesso terminológico se repete: do lado do fabricante, fala-se em marcas nacionais, marcas

⁹ Nielsen, Censo 97, p.26. Classificações anteriores admitiam como “cadeias” mais de duas lojas com a mesma razão social. Vide CYRILLO, Denise C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**. São Paulo, Instituto de Pesquisas Econômicas, Série Ensaio Econômicos (n. 68), 1987, p. 109.

¹⁰ American Marketing Association. **Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms**, 1960. Citado em KOTLER, P. **Administração de Marketing** - Análise, Planejamento e Controle (3 vols.). São Paulo, Atlas, 1974, p. 591-2 (v.2).

¹¹ SCHUTTE, Thomas F. "The Semantics of Branding". **Journal of Marketing** 33: 5, April 1969.

¹² Idem.

de propaganda, marcas de fábrica, etc.; do lado dos distribuidores, fala-se em marcas próprias, privadas ou privativas, marcas particulares, marcas da casa ou da loja, etc.

Tais termos são bastante imprecisos: o termo "marca nacional", por exemplo, não considera as marcas controladas por fabricantes que são distribuídas apenas regionalmente; os termos "marca própria", "privada" ou "particular" não esclarecem, afinal, de quem é a propriedade da marca. Por outro lado, o excesso terminológico acaba por comprometer a delimitação do objeto de pesquisas e estatísticas sobre as marcas, chegando mesmo a prejudicar as práticas de marketing a elas relacionadas. Para evitá-lo, Schutte propõe uma distinção entre as marcas de acordo com o grupo que as possui ou controla. Assim, o autor define como:

- marcas de fabricante (MS), *"aquelas que são de propriedade de ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a produção"*;
- marcas de distribuidor (MDs), *"aquelas que são de propriedade de ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a distribuição"*¹³.

Nessa monografia, será estudado um tipo particular de MD: aquela comercializada a varejo através de empresas supermercadistas. Dado que a definição de Schutte é feita com base no tipo de organização que detém a propriedade ou controle da marca, será usado o termo marcas de supermercado (MSs), para referências feitas especificamente àquelas marcas de propriedade de ou controladas por uma organização varejista comprometida principalmente com a distribuição através de equipamentos supermercadistas. As MSs constituem-se, portanto, num subconjunto das MDs.

¹³ Idem, p.10. Uma distinção similar é proposta por CHERNATONY, Leslie & McWILLIAM, Gil. Clarifying the Difference Between Manufacturers' Brands and Distributors' Brands. **Quartely Review of Marketing** 13 (4): 1-5, Summer 1988.

Na revisão bibliográfica, nem sempre foi possível encontrar referências específicas sobre as MSs. Nesses casos, optou-se por utilizar as informações disponíveis sobre as MDs, que as incluem.

Nas citações, foram mantidos os termos originalmente usados pelos autores, indicando-se, entre parênteses, o tipo de marca (MF, MD ou MS), de acordo com a terminologia adotada no presente estudo.

III. MDs: UMA REVISÃO TEÓRICA

1. A QUALIDADE DOS PRODUTOS

O tema da qualidade dos produtos sob MDs pode ser visto sob dois aspectos: o primeiro se refere à qualidade real desses produtos; o segundo, à qualidade tal como ela é percebida pelos consumidores. As pesquisas feitas sobre o tema têm se concentrado sob o segundo aspecto, cuja importância é explicada por McGoldrick: *"Uma vez que raramente os consumidores têm à disposição ou utilizam informações objetivas sobre o produto, a colocação eficiente de uma série de artigos a denominação própria (MD) depende do modo pelo qual ela (a MD) é percebida. De fato, alguns indícios sugerem que o nível desses produtos está convergindo para aquele dos artigos com a marca de fábrica (MF). Pesquisas conduzidas em 1973 e 1976 revelaram que, respectivamente, 35 e 50% dos entrevistados acreditavam que os dois tipos de produto possuísem as mesmas características qualitativas. Esse resultado também se confirmou em uma pesquisa análoga, desenvolvida em 1974, na qual 40 % dos entrevistados julgava que a qualidade fosse a mesma"*¹⁴.

¹⁴ MCGOLDRICK, Peter J. "Prodotti senza marca: perché fanno paura". **II Marketing** 18: 24, Feb. 85. Não é feita, no texto, referência às fontes das pesquisas citadas.

As pesquisas citadas por McGoldrick mostram que cresce a parcela de consumidores que têm uma percepção positiva em relação à qualidade das MDs. Aproveitando essa informação, o autor traça ainda um gráfico hipotético¹⁵, reproduzido a seguir, sobre a evolução do posicionamento das MFs e MDs no período 1970-84.

Gráfico 1

Preço e Qualidade

NOTA: O gráfico ilustra como as MFs e MDs são percebidas pelos consumidores em relação a preço e qualidade. MF1 e MD1 representam a posição média em 1970; MF2 e MD2, a posição em 1984. As áreas tracejadas, MFZ e MDZ, indicam as zonas no interior das quais se coloca a maior parte dos produtos de cada uma das categorias.

¹⁵ Idem.

Vemos, pelo gráfico, que, segundo a hipótese de McGoldrick, a aproximação qualitativa entre MFs e MDs deu-se, principalmente, porque os consumidores perceberam uma elevação na qualidade das MDs. Essa elevação é também ressaltada por outros autores. Senão, vejamos.

Para Chernatony, ao longo das décadas de 70 e 80, houve de fato uma melhoria no nível de qualidade das MDs, pois os varejistas, buscando aumentar a atratividade de suas marcas e, em decorrência, a fidelidade à loja, se empenharam nesse sentido¹⁶. Para McQuillen¹⁷, entre 85 e 95, houve uma contínua melhoria nos produtos sob MSs, respondendo à demanda dos consumidores por qualidade a preços baixos. Uma evidência disso foi dada pela cadeia de supermercados inglesa Sainsbury's que, no início de 97, efetuou o relançamento de suas MSs, enfatizando a melhoria dos produtos sob tais marcas, sem qualquer alteração de preços¹⁸. A ênfase na qualidade dos produtos também tem sido uma preocupação da rede de supermercados americanas e européias¹⁹.

Walker²⁰ afirma que o sucesso comercial das MDs, em consequência de sua melhoria qualitativa, tem levado a uma situação inusitada: há marcas nacionais (MFs) imitando as marcas de loja, para explorar o seu mercado²¹.

¹⁶ CHERNATONY, Leslie de. "The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail and Marketing Channels**. London, Routledge, 1989, p. 261.

¹⁷ McQUILLEN, Daniel. Food fight! **Incentive** 169 (11): 57-62, Nov. 1995.

¹⁸ Sainsbury's set for own-label relaunch. **Marketing** 25: 5, 13/03/97.

¹⁹ Os lançamentos da rede francesa Carrefour são comentados em ODY, P. The Growth in Private Labels. **Retail & Distribution Management** 15(3): 9-11, May/June 1987. Sobre rede americanas e européias, veja-se LEVINE, Joshua. The Child Wind from Canada. **Forbes** 143 (11): 308-10, May 29, 1989. O mercado americano é tratado em WILENSKY, Dawn. Private Labels success no secret at discount. **Discount store news** 33 (5): 23,44. Mar 7, 1994 e também em SODERQUIST, Donald G. Presidents' roundtable: Value-driven Consumers. **Discount Merchandiser** 33 (12): 61-62. Dec 1993.

²⁰ WALKER, Chip. What's in a Name?. **American Demographics** 13 (2): 54-56, Feb. 1991.

²¹ Sobre o tema, veja-se também BERRY, Jonathan & SCHILLER, Zachary. Attack of the Fighting Brands. **Business Week** 3369: 125, May 2, 1994.

Schutte e Cook argumentam que os grandes varejistas requerem níveis relativamente altos de qualidade para as MDs, e que a maior parte dos fabricantes fornece produtos, para comercialização sob MDs, que são similares àqueles vendidos sob suas próprias marcas²². A questão da qualidade também tem interessado a esses fabricantes: nos EUA, um estudo conduzido pela *Private Label Manufacturers Association*²³ indicou que a aceitação das marcas de loja (MDs) depende mais de sua qualidade do que de seu preço²⁴.

Outros fatores são apontados na explicação do aprimoramento da qualidade das MDs: a proximidade entre o varejista e o consumidor, que permite uma maior vigilância daquele em relação aos gostos deste, e a preocupação do varejista em associar seu nome a produtos de qualidade. Tais fatores aparecem como os responsáveis pelo sucesso comercial que as MDs vêm obtendo: em 92, as MSs representaram 14% do volume de vendas e mais de 18% das unidades vendidas nos supermercados dos EUA. No mesmo ano, alcançaram 31% das vendas de alimentos na Grã-Bretanha, 18% na França e 17% na Alemanha²⁵. Em 94, estima-se que, nos EUA, tais marcas tenham representado de 10 a 15% das vendas dos supermercados, enquanto que, na Grã-Bretanha, entre as grandes cadeias, esse percentual atingiu os 50%²⁶. O crescimento das vendas de MSs nessas cadeias é apresentado a seguir, no Gráfico 2²⁷.

²² SCHUTTE, Thomas F. & COOK, Vitor J. "Branding Policies and Practices". In: **Science, Technology and Marketing**. HAAS, Raymond E.(ed.), AMA, 1966, p.197-213. Citado em SWAN, John E. "Price Product Performance Competition Between Retailer and Manufacturer Brands". **Journal of Marketing** 38: 52, July 74.

²³ A *Private Label Manufacturers Association* foi fundada em Nova York, em outubro de 79, pouco depois do lançamento da revista *Private Label*, que ocorreu em abril do mesmo ano. O objetivo principal de ambas foi criar um canal de comunicação entre varejistas que trabalhavam com MDs e fabricantes dispostos a fornecer produtos para comercialização sobre essas marcas. Sobre o tema, veja-se FITZELL, Philip. **Private Label Marketing in the 90s**. New York, Global Book, 1992, p. 78.

²⁴ Quality Creates Consumer Loyalty for Private Labels. **Marketing News** 21(8): 33. Apr 20, 1987.

²⁵ LUCAS Jr, G.H.; BUSH, R. P. & GRESHAM, L. G. **Retailing**. Boston, Houghton Mifflin Co., p. 457.

²⁶ COLLEN, Jess M. Private or Generic? **Managing Intellectual Property**: 6 (41): 31-32, Jul/Aug 1994.

²⁷ Extraído de "Label Wars". **The Economist**, 16.04.88, p. 84.

Gráfico 2

Grã-Bretanha: Evolução das Vendas de MDs de Alimentos Embalados (Preços de 1986)

Pelas indicações encontradas nos estudos vistos até aqui, parece crescer o número de consumidores que percebe a qualidade das MDs de forma positiva, e essa tendência de crescimento parece ser reforçada pela própria atuação dos varejistas. Contudo, cabe notar que os parâmetros usados para avaliar a qualidade variam entre os consumidores: uns julgarão o nível de qualidade pelos atributos físicos do produto; outros serão influenciados pelo nome da loja ou pela familiaridade da marca. Há ainda os que tenderão a fazer seus julgamentos mais com base no preço do que nos atributos físicos, acreditando que produtos mais caros têm melhor qualidade, ou sentindo-se menos satisfeitos com a compra de produtos mais baratos²⁸.

A avaliação conjunta de qualidade e preço nos remete à idéia de valor de Smith, segundo a qual *"um consumidor compra um produto ou serviço por causa de seu valor ("value-package"), i.e., os benefícios que são adquiridos em termos de seu custo. Quanto maiores os benefícios e menor o custo, maior o valor."*²⁹

Dado o crescimento de vendas das MDs, podemos supor que elas têm se apresentado sobre produtos que, para um grupo crescente de consumidores, parecem possuir maior valor relativo. Quanto à qualidade - fator que nos dá alguma aproximação sobre a avaliação dos benefícios - vimos que cada vez mais consumidores têm opiniões favoráveis sobre as MDs. Vejamos, pois, a questão do preço.

²⁸ BELLIZZI, Joseph A. et alii. "Consumer Perceptions of National, Private and Generic Brands". **Journal of Retailing** 57(4): 58-9, Wint'81.

²⁹ SMITH, Theodore A. "The commodity-premium scale: a force in the development of successful strategy". **Management Review** 8(68):9, Aug. 1979.

2. O PREÇO DAS MDs

Na literatura, é freqüente a referência às MDs como marcas mais baratas do que as MDs congêneres:

- uma reportagem do "*The Economist*" constatava que, nas cadeias varejistas britânicas, as MDs eram de 17 a 25% mais baratas que as MS correspondentes, no ramo de alimentos embalados³⁰;
- Bellizzi et al. falam de um intervalo de 16 a 28% de diferença entre MFs e MDs, em geral³¹;
- para Gelb, esse intervalo oscila entre 10 e 15%³²;
- para Bond, entre 10 e 20%³³;
- para Shapiro, a oscilação é ainda maior: de 15 a 37%³⁴;
- para McGoldrick, uma MD, para obter sucesso, deve ter um preço ao menos 15% inferior àquele da MF correspondente³⁵. Descrevendo a experiência do Carrefour na França, o autor encontrou MSs de 10 a 40% mais baratas que as MFs congêneres. As maiores diferenças ocorriam nas categorias de produto onde havia maior fidelidade à marca, como na seção de higiene e beleza³⁶. Morris,

³⁰ "Label Wars". *The Economist*, 16.04.88, p. 84.

³¹ BELLIZZI, Joseph A. et alii. "Consumer Perceptions of National, Private and Generic Brands". **Journal of Retailing** 57(4): 57, Wint'81.

³² GELB, Betsy D. "No-Name Products: A Step Toward No-Name Retailing?" **Business Horizons** 23: 9, July 1980.

³³ BOND, C. "Own Labels vs the brands". **Marketing** 8: 24-6, March 1984. Citado em CHERNATONY, Leslie de. "The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail and Marketing Channels**. London, Routledge, 1989, p. 262.

³⁴ SHAPIRO, Eben. Price Lure of Private Label Products Fails to Hook Many Buyers. **Wall Street Journal**, May 13, 1993.

³⁵ MCGOLDRICK, Peter J. "Prodotti senza marca: perché fanno paura". **Il Marketing** 18: 27, Feb. 85.

³⁶ MCGOLDRICK, Peter J. (Ed.). **Cases in Retail Management**. London, Pitman Publishing, 1994, p. 251.

analisando a situação do Wal Mart nos EUA, encontrou, para produtos dessa seção, diferenças entre 40 e 50%³⁷;

- Bell & Salmon descrevem casos de varejistas com MDs de 10 a 30% mais baratas que as MFs similares³⁸;
- Boone & Kurtz afirmam que a diferença de preço chega a atingir 35%³⁹.

A que se deve essa diferença de preço? Estudos apontam razões como:

- o menor custo de promoção das MDs, já que elas não concorrem no campo da propaganda de marca, contando apenas com os apelos gerais de promoção dos varejistas;
- a maior racionalização da distribuição das MDs, que permite que ela seja feita a um menor custo;
- o menor preço pago pelos varejistas aos fabricantes pelos produtos comercializados sob MDs. O varejista pode pagar um preço menor pois, por um lado, as MDs têm menor custo para seus produtores, que, em geral, utilizam-se da capacidade ociosa de suas fábricas para produzi-las, não agregando ao custo total dos produtos custos com propaganda, desenvolvimento de um novo produto, etc. Tais custos podem representar um acréscimo de 50% no preço pago pelos consumidores⁴⁰. Por outro lado, o grande poder de barganha dos varejistas, adquirido em função do crescimento e/ou concentração do setor, lhes permite negociar em termos de pagar pouco mais que o custo marginal do fabricante.

³⁷ MORRIS, Kathleen. No-name Power. **Financial World** 162 (6): 28-33, Mar 16, 1993.

³⁸ BELL, David E. & SALMON, Walter J. **Strategic Retail Management**. Cincinnati, South Western College Publishing, 1995, p. 177-199.

³⁹ BOONE, Louis E. & KURTZ, David L. **Contemporary Marketing Plus**. 8th Ed. Texas, Dryden Press, 1995, p. 416.

⁴⁰ MITCHELL, Allan. Own-label steamroller rumbles on. **Marketing Week** 19 (37): 22-23, Dec 6, 1996. Veja-se também MURPHY, Claire. Sleeping with the enemy. **Marketing**, p. 20-21, Jun 5, 1997.

Assim, conseguem obter bons preços de compra, margens mais altas e ainda oferecer os produtos a preços atrativos aos consumidores⁴¹.

Assim, a inferioridade de preço das MDs é justificada pelo menor preço que o varejista paga por elas, e ainda pelos menores custos que lhes são agregados ao nível do próprio varejo, não encontrando-se indicações de que a redução do preço se faz à custa de uma redução de qualidade dos produtos.

3. PREÇO E QUALIDADE

Retomando a idéia de valor de Smith, vejamos como os consumidores percebem a relação preço/qualidade dos produtos sob MSs.

Myers⁴² classifica os consumidores quanto a seus julgamentos sobre o preço e a qualidade das MSs em relação às MFs. Conforme seu julgamento ou comparação entre as marcas, o consumidor se revela:

- um "aprovador" das MSs, isto é, um consumidor que tem uma atitude positiva em relação a essas marcas, estando propenso a adquiri-las;
- um "reprovador" das MSs, isto é, um consumidor que tem uma atitude negativa em relação a elas, e que não tende, portanto, a comprar essas marcas;
- um consumidor classificado como "indeterminado", pois não se pode supor sua atitude em relação às MSs.

⁴¹ Veja-se MASON, J. Barry & MAYER, M. Lehman. **Modern Retailing** - Theory and Practice. Texas, Business Publications, 1978, p.396, e também MCGOLDRICK, Peter J. "Prodotti senza marca: perché fanno paura". **II Marketing** 18: 32, Feb. 85.

⁴² MYERS, John G. "Determinants of Private Brand Attitude". **Journal of Marketing Research** 4: 73-4, Feb. 1967.

O quadro a seguir apresenta cada um desses três tipos de consumidor, associando-os aos seus respectivos julgamentos sobre o preço e a qualidade das MSs em relação às MFs.

Quadro 1

Tipos de Consumidor, de acordo com Seu Julgamento sobre as MSs (em relação às MFs)⁴³

MSs têm...	PREÇO		
	menor	igual	Maior
QUALIDADE			
menor	indeterminado	reprovador	Reprovador
igual	aprovador	indeterminado	Reprovador
maior	aprovador	aprovador	Indeterminado

Espera-se que o consumidor esteja propenso a adquirir ("aprove") a MS:

- se ela lhe parece ter menor preço e qualidade igual ou superior às MFs, ou
- se a MS é percebida como tendo o mesmo preço das MFs, mas uma qualidade superior a elas, pois, nessas situações, a MS encerra um maior valor aos olhos do consumidor.

Quando é feito o mesmo julgamento tanto para a qualidade como para o preço, na comparação das duas marcas, não se pode determinar a escolha do consumidor, que

⁴³ Idem, p.74. As comparações de preço e qualidade representam respostas possíveis a uma pergunta do tipo: "comparando as MSs e MFs, você diria que as MSs possuem...".

dependerá do fator (preço ou qualidade) ao qual ele dá maior importância em sua decisão de compra.

Partindo desses pressupostos, Myers realizou, em 1967, uma pesquisa entre 347 consumidoras, perguntando sobre suas opiniões e atitudes em relação às marcas disponíveis em supermercados, agrupadas em MFs e MSs. Os resultados da pesquisa podem ser observados no quadro a seguir.

Quadro 2

Comparações entre MSs e MFs e Uso de MSs (%)⁴⁴

	COMPARAÇÃO: MSs têm...				TOTAL (%)
	preço menor quali// menor	preço menor quali// igual	Preço igual quali// menor	preço igual quali// igual	
USA MSs					
regularmente	26	51	-	23	100
ocasionalmente	49	21	6	24	100
raramente	56	13	3	28	100
nunca usa	64	6	6	24	100
(%)	48%	23%	4%	25%	100

⁴⁴ Idem, p. 76.

A pesquisa de Myers incluiu ainda questões abertas sobre a opinião das consumidoras sobre as MSs. Dentre aquelas que aceitavam as marcas ("aprovadoras"), viu-se, pela sua resposta mais freqüente, que as consumidoras percebiam as MFs e MSs como essencialmente iguais, optando por essas últimas devido ao menor preço. A segunda resposta mais freqüente foi interpretada como uma relutância, por parte das consumidoras, em pagar pelo custo mais alto de embalagem e propaganda das MFs.

As "reprovadoras", por seu turno, mostraram ter opiniões negativas sobre as MSs: *"A reprovadora típica acreditava numa maior utilidade ou valor das MFs. A noção 'you get what you pay for' estava implícita em muitas respostas (...). Poucas mencionaram que as MFs eram compradas por hábito, conveniência, economia ou por influência da propaganda."*⁴⁵

Cabe notar ainda que quase a metade (48%) das respondentes percebiam as MSs como inferiores às MFs tanto em preço como em qualidade e, dentre o total daquelas que emitiram esse julgamento, a maioria decidiu não usar MSs ou fazê-lo apenas raramente.

Pesquisa semelhante foi conduzida, em 1982, por Cunningham et al., junto a 637 consumidores de produtos alimentícios enlatados⁴⁶. A pesquisa revelou os seguintes resultados:

- os consumidores, independentemente de sua preferência por marca, classificaram as MFs como superiores às MSs em relação à qualidade. Para os usuários de MFs, no entanto, essa superioridade atingiu proporções bem mais elevadas que para os demais consumidores;

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ CUNNINGHAM, Isabella C. M. et alii. "Generic Brands vs National Brands and Store Brands". **Journal of Advertising Research** 22(5): 25-32, Oct./Nov. 1982.

- tanto os usuários de MFs como de MSs apontaram a superioridade das MFs em relação a aparência, confiabilidade, propaganda, informações na embalagem, gosto e variedade de escolha. Quanto ao valor nutritivo, os dois grupos manifestaram opiniões distintas: os usuários de MFs acreditavam na superioridade nutritiva das mesmas; os de MSs não viam diferenças entre as marcas quanto ao valor nutritivo;
- quanto ao preço, os usuários de MSs perceberam-nas como mais baratas, ao contrário dos usuários de MFs, que não viram diferenças significativas de preço entre as marcas;
- A importância relativa de preço e qualidade para os consumidores também foi mensurada na pesquisa, obtendo-se os resultados no Quadro 3.

Quadro 3

Principais Fatores de Decisão na Compra de Alimentos Enlatados, conforme Categoria de Usuário (%)⁴⁷

FATOR DE DECISÃO	USUÁRIO DE MFs	USUÁRIO DE MSs
Preço	35.3	67.0
Qualidade	50.7	18.3
Outros	14.0	7.2
Total	100.0	100.0

⁴⁷ Idem, p.27.

Os autores concluíram que, já que os dois grupos de usuários percebiam as MFs como superiores às MSs em relação a diversos atributos (qualidade, aparência, confiabilidade, etc.), a decisão de compra parecia basear-se notadamente na importância relativa de preço e qualidade para o consumidor: quem dava prioridade à qualidade comprava as MFs, nem mesmo percebendo quaisquer diferenças de preço entre elas e as MSs; quem comprava com base no preço percebia as MSs como mais baratas e optava por elas, apesar de acreditar na superioridade das MFs em relação à maioria dos aspectos.

Comparando as pesquisas de Myers e de Cunningham et al., vemos que existem algumas diferenças quanto às percepções dos consumidores, resumidas no quadro a seguir.

Quadro 4

Percepção das MSs (em comparação com as MFs) segundo Tipo de Usuário

TIPO DE USUÁRIO	PESQUISA	
	Myers (1967) MSs têm...	Cunningham et al. (1982) MSs têm...
Usuário de MFs	- preço menor - qualidade menor	- preço igual - qualidade menor
Usuário de MSs	- preço menor - qualidade igual	- preço menor - qualidade menor

A primeira divergência encontra-se nas percepções de preço dos usuários de MFs. Essa divergência é explicada por Cunningham et al.: segundo os autores, como o preço é uma razão de compra relativamente pouco importante para o comprador de MFs, ele não chega a perceber a diferença de preço que, de fato, existe entre as marcas⁴⁸.

A segunda divergência refere-se à percepção de qualidade das MSs segundo seus usuários. Algumas hipóteses podem ser levantadas para explicar essa divergência. Ela poderia ocorrer em função das diferenças metodológicas entre as duas pesquisas. Em Myers, o consumidor comparava a qualidade geral das MSs com aquela das MFs, podendo avaliá-las, em seu conjunto, como superiores, iguais, ou inferiores às MFs. Em Cunningham et al., o consumidor responde somente sobre MSs de alimentos enlatados, fazendo uma avaliação absoluta de cada marca, por pontuação, no tocante à qualidade, aparência, confiabilidade, embalagem, gosto e valor nutritivo. Não se indica quanto cada fator pesa na avaliação geral das MSs, podendo ocorrer, por exemplo, que a igualdade entre as marcas quanto a valor nutricional e/ou a menor pontuação das MSs nos demais fatores não indiquem que, em seu conjunto, as MSs sejam consideradas inferiores⁴⁹; tanto mais porque o usuário de MSs - que, como vimos, decide com base no preço - deve ter uma maior tolerância em relação aos demais fatores.

Uma segunda hipótese seria admitir que os usuários de MSs, em Cunningham et al., apontam-nas como marcas de qualidade inferior porque se generaliza o raciocínio "*you get what you pay for*". Assim, o usuário de MSs, como deseja pagar menos, se contentaria com uma marca que lhe parece qualitativamente inferior.

⁴⁸ Idem, p. 30.

⁴⁹ Em épocas de estagflação, por exemplo, o valor nutricional e o preço parecem ser os fatores que têm o maior peso na escolha de produtos alimentícios, conforme veremos mais adiante. Sobre o tema veja-se SHIPCHANDLER, Zohar E. "Keeping Down with the Joneses: Stagflation and Buyer Behavior". **Business Horizons** 6(25):32-38, Nov./Dec. 1982.

Uma última hipótese sobre a questão é a de que realmente a qualidade das MSs decaiu durante o intervalo de quinze anos que separa as duas pesquisas, o que é bastante pouco provável, face às informações citadas no tópico inicial deste capítulo.

Há algumas evidências, além do crescimento das vendas, de que, ao longo das últimas décadas, a importância dada ao valor das marcas tem melhorado a avaliação dos consumidores sobre as MSs: segundo Hoffman⁵⁰, os consumidores sabem que podem confiar na qualidade de um produto de marca (MF) consolidada no mercado, mas não querem pagar por altos custos de marketing das mesmas. Percebendo que as MSs têm apresentado melhor qualidade - e os varejistas têm, de fato, se empenhado nesse sentido - os consumidores têm feito uma avaliação mais positiva sobre as mesmas quanto a valor.

Bennett et al.⁵¹ comentam que a recessão nos EUA no início dos anos 90 aumentou a sensibilidade a preço dos consumidores, o que tornou a aquisição de MSs bastante convidativa, principalmente em categorias de produto em que havia maior fidelidade de marca, pois justamente nessas categorias era maior a diferença de preços entre MFs e MSs. Encontrando qualidade nos produtos sob MSs, os consumidores recebiam um reforço positivo sobre seu valor, repetindo a compra e, conseqüentemente, levando a um crescimento da participação de mercado dessas marcas.

Berry⁵², Kirk⁵³ e Wilensky⁵⁴ também afirmam que tem crescido a importância das MSs pela percepção do valor das mesmas pelos consumidores, principalmente como

⁵⁰ HOFFMAN, Gene. The Price of Value. **Progressive Grocer** 73 (11): 22, Nov 1994.

⁵¹ BENNETT, Stephen; GARRY, Michael; LINSEN, Mary Ann & WEINSTEIN, Steve. 1993 Supermarket Sales Manual: Survive a triple whammy. **Progressive Grocer** 72 (7): 51-60, Jul 1993.

⁵² BERRY, Jon. National Brands on the rebound, but the war is far from over. **Brandweek** 36 (9): 17, Feb 27, 1995.

⁵³ KIRK, Jim. The New Status Symbols - New Values Drive Private-Labels Sales. **Adweek** 13 (40): 38-44, Oct 5, 1992.

⁵⁴ WILENSKY, Dawn. Private label success no secret at discount. **Discount Store News** 33 (5): 23, 44. Mar 7, 1994.

resultado de uma nova orientação dos varejistas, que passam a enfatizar a qualidade de suas marcas, e não apenas o preço.

De qualquer modo, a literatura vista até aqui não permite conclusões sobre o valor das MSs: há um consenso sobre seu menor preço; quanto à qualidade, porém, cabe indagar até que ponto existe, de fato, uma diferença entre as marcas. Nesse sentido, é bastante pertinente o estudo de Swan sobre a relação entre preço e qualidade em MFs e MDs⁵⁵. O autor se utiliza de dados de uma entidade consumerista, a "*Consumers Union*", que cobrem um período de nove anos, e referem-se a produtos eletrodomésticos. Apesar de não podermos comparar os resultados de Swan com os das duas pesquisas vistas anteriormente, devido à diversidade entre seus objetos e metodologias, o estudo de Swan permite-nos avançar na discussão sobre o valor, pois procura mensurar não a percepção de qualidade pelos consumidores, mas a real relação entre preço e qualidade nas MFs e MDs.

Swan aproveita as classificações da "*Consumers Union*" quanto a preço ao varejo e nível de qualidade das marcas. Na definição deste último, a entidade buscou determinar quais atributos do produto têm importância para o consumidor, através de: comunicações dos assinantes da "*Consumer Reports*" (periódico publicado pela entidade), testes de uso do produto, estudos de campo a respeito de como os consumidores usam os produtos, opiniões de técnicos especializados, e ainda reportagens da indústria, do governo e da própria "*Consumers Union*" sobre os produtos. Quando possível, o nome da marca dos modelos testados foi omitido dos participantes do teste⁵⁶.

Os dados referem-se a 23 produtos eletrodomésticos, sendo que foram testadas, em média, 14,6 marcas ou modelos individuais de cada produto. As marcas de cada produto foram ordenadas quanto a preço e qualidade e, posteriormente, classificadas

⁵⁵ SWAN, John E. "Price-Product Performance Competition between Retailer and Manufacturer Brands". **Journal of Marketing** 38: 52-59, July 1974.

⁵⁶ Idem, p. 54.

como de nível alto, médio ou baixo em relação aos dois fatores. No quadro a seguir, são apresentadas as classificações e as relações preço/qualidade obtidas para as MFs e MDs.

Quadro 5

Preço e Qualidade de MFs e MDs (em %)⁵⁷

TIPO DE MARCA	NÍVEL DE QUALIDADE		
	Alto	Médio	Baixo
MF	33.2	35.6	31.2
MD	23.8	46.4	29.9

TIPO DE MARCA	NÍVEL DE PREÇO		
	Alto	Médio	Baixo
MF	38.8	42.4	18.8
MD	7.1	29.8	53.1

TIPO DE MARCA	RELAÇÃO QUALIDADE E PREÇO (*)		
	Qualidade > Preço	Qualidade < Preço	Qualidade = Preço
MF	37.2	52.0	10.8
MD	69.0	27.4	3.6

(*)Essa relação foi estabelecida de acordo com a ordenação ("*ranking*") das marcas de cada produto. Uma marca classificada em segundo lugar quanto a qualidade, mas como terceira em preço, por exemplo, estaria incluída na classe "Qualidade > Preço".

⁵⁷ Idem, p. 55.

Pelo quadro, constata-se que não há diferenças significativas quanto ao nível de qualidade de MFs e MDs. O mesmo não ocorre com relação aos preços, significativamente menores no caso das MDs. A relação preço/qualidade também apresenta-se vantajosa para as MDs. Swan conclui que *"as MDs concorrem com as MFs principalmente via preços, ao mesmo tempo que as MDs mantêm níveis de performance que são favoráveis em relação às MFs (...). As MDs oferecem aos consumidores uma melhor performance do produto em relação ao preço pago"*.⁵⁸

A relação entre preço e qualidade também foi medida para as duas marcas separadamente (isto é, ordenando-se, de um lado, somente as MFs e, de outro, somente as MDs). Obteve-se uma fraca associação entre preço e qualidade tanto para as MFs como para as MDs.

Testou-se ainda o grau de congruência nas relações entre preço e qualidade das marcas. As relações foram classificadas como "congruentes" (por exemplo, alto preço e alta qualidade), "pouco congruentes" (por exemplo, alto preço e média qualidade), e "incongruentes" (por exemplo, alto preço e baixa qualidade). Os resultados mostraram que, quanto à congruência, não há significativas diferenças entre as MFs e MDs, observando-se, em média, 43,1% de relações congruentes entre preço e qualidade.

Esses resultados permitiram ao autor afirmar que os consumidores não necessariamente obtêm os melhores produtos pagando os preços mais altos⁵⁹.

Por outro lado, a pesquisa forneceu evidências de que há uma maior congruência entre uma determinada marca e um dado nível de preços ou - e principalmente - um dado nível de qualidade nos produtos que se apresentam sob essa marca. Em outras palavras, parece que, buscando obter uma vantagem diferencial sobre a concorrência, as empresas varejistas e, mais ainda, as fabricantes mostram-se mais

⁵⁸ Idem.

⁵⁹ Idem, p. 56.

preocupadas em posicionar cada marca de forma consistente em relação a um padrão de qualidade ou a um patamar de preços, do que propriamente preocupadas em manter congruência entre o preço e a qualidade de suas marcas.

Outros estudos, mais recentes mas de menor abrangência do que o realizado por Swan, também não encontraram tal congruência. Wills e Mueller, analisando os preços das marcas (MFs, MSs e genéricos) de alimentos industrializados, concluíram que a real qualidade dos produtos ou as diferenças de custo de fabricação são pouco relevantes para explicar as diferenças de preço entre as marcas. Os resultados de sua pesquisa sugeriram que os preços e a lucratividade mais altos associavam-se a marcas com maior poder de mercado e não necessariamente a menores custos ou produtos superiores⁶⁰.

Swan salienta que essa falta de congruência entre preço e qualidade traz conseqüências importantes pois, à medida que o consumidor usar o preço como indicador de qualidade:

- o consumidor pode estar pagando mais, sem obter o desejado e correspondente acréscimo em qualidade;
- o consumidor que decide por preço poderá comprar as MDs, pensando que elas têm qualidade inferior e ignorando que, como diz Swan, "*elas claramente oferecem a maior proporção de `boas compras`", pois "em média, oferecem ao consumidor melhor performance em relação ao preço pago"*⁶¹;

⁶⁰ WILLS, Robert L. & MUELLER, Willard F. Brand Pricing and Advertising. **Southern Economic Journal** 56 (2): 383-95, Oct 1989.

⁶¹ SWAN, John E. "Price-Product Performance Competition Between Retailer and Manufacturer Brands". **Journal of Marketing** 38: 59, July 1974.

- o sistema de marketing não está contribuindo para o bem estar dos consumidores pois, ao contrário deles, não relaciona o preço à qualidade dos produtos⁶².

Podemos crer que o uso do preço como indicador de qualidade ocorra também no caso das MSs. Esse uso, conforme vimos em Myers e em Cunningham et al., faz-se presente no raciocínio "*you get what you pay for*", e pode permear a atitude do comprador que, por dar prioridade à qualidade na escolha dos produtos, decide-se pelas MFs - ou a atitude dos usuários de MSs que percebem-nas como de qualidade inferior. Se também ali for fraca a relação entre preço e qualidade, as conclusões de Swan poderão ser transportadas para os supermercados. Dada a alta frequência de consumo dos produtos neles vendidos, e ainda o fato de que, em grande parte, são produtos básicos, as conclusões de Swan sobre os equívocos que os consumidores podem estar cometendo assumem um caráter socialmente mais grave, principalmente no caso de regiões de menor poder aquisitivo. Nessas circunstâncias, poder-se-ia afirmar, e até com mais ênfase, que o sistema mercadológico das empresas (inclusive supermercadistas) não tem trabalhado para aumentar o bem-estar dos consumidores.

Uma contribuição importante para esclarecer tais questões foi dada por Richardson et al.⁶³. Os autores constataram que, desde o trabalho seminal de Myers, a maior parte das pesquisas têm apontado a preferência dos consumidores por MFs, e embora estudos como os de Bellizzi e Cunningham, citados anteriormente, tenham investigado quais são as percepções dos consumidores sobre a qualidade das MDs, não foi esclarecido o ponto de maior interesse para os varejistas: por que as MFs são preferidas às MDs? Tal preferência se deve a fatores intrínsecos (isto é, a atributos que constituem as propriedades físicas de um produto como, por exemplo, seus ingredientes) e/ou a fatores extrínsecos (isto é, atributos não físicos do produto, como sua marca, preço ou embalagem)?

⁶² Idem, p. 59.

⁶³ RICHARDSON, Paul S.; DICK, Alan S. & JAIN, Arun K.. Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality. **Journal of Marketing** 58: 28-36, Oct 1994.

Para responder a tais questões, os autores efetuaram uma pesquisa entre 1564 consumidores. Foram avaliadas marcas de cinco produtos alimentícios⁶⁴. Para cada produto, foram consideradas três marcas diferentes: duas MSs (MS1 e MS2) e uma MF.

Cada entrevistado recebia uma embalagem acompanhada de uma ficha de identificação, onde se liam o nome da marca, o tamanho da embalagem e o preço do produto. Os entrevistados não chegavam a abrir as embalagens, mas eram levados a acreditar que seu conteúdo era exatamente o descrito na ficha. Os entrevistados podiam examinar as embalagens à vontade e, em seguida, recebiam uma amostra do produto para prova e avaliação.

A amostra recebida - representativa do valor intrínseco do produto - podia ser de qualquer uma das três marcas sob análise, embora os consumidores acreditassem se tratar da marca descrita na ficha de identificação - representativa de seu valor extrínseco. Usando uma escala Likert de sete pontos, o produto era avaliado quanto a: qualidade geral, valor em relação ao preço (*value for money*) e intenção de compra. Os resultados obtidos são apresentados nos quadros a seguir.

⁶⁴ Os produtos considerados foram: batatas fritas, salgadinhos acebolados, bolachas de chocolate, fatias de queijo e geléia de uva.

Quadro 6(a)**Avaliação da Qualidade das Marcas⁶⁵**

	Ficha de Identificação			
	MF	MS1	MS2	Média
Amostra:				
MF	5.95	5.20	5.29	5.48
MS1	5.73	5.11	5.01	5.28
MS2	5.58	5.24	5.37	5.40
Média	5.75	5.18	5.22	

Nota: Os resultados de cada célula do quadro mostram as avaliações médias entre todas as cinco categorias de produto obtidas para cada combinação de valores intrínsecos (amostras do produto fornecidas aos consumidores para prova) e extrínsecos (descrições contidas na ficha de identificação recebida pelo consumidor juntamente com a embalagem). Assim, por exemplo, o primeiro valor, de 5.95, reflete a avaliação média, numa escala de 1 a 7, de todas as categorias de produto quando amostras de MFs eram oferecidas ao consumidor e identificadas como MFs. O segundo valor, de 5.20, reflete a avaliação da mesma MF quando identificada como MS1, e assim por diante.

⁶⁵ Adaptado de RICHARDSON, Paul S.; DICK, Alan S. & JAIN, Arun K.. Extrinsic and Intrinsic Cue..., p. 32.

Os autores chegaram às seguintes conclusões:

- um produto que é identificado como MF recebe uma avaliação de qualidade superior àquela que o mesmo produto recebe quando é identificado como MS . Observe-se, na leitura do Quadro 6(a), os valores da primeira coluna em relação às demais;
- amostras de MFs recebem avaliações melhores que amostras de MSs; entretanto, a preferência por MFs cai por terra quando as mesmas são identificadas como MSs. No Quadro 6(a), observe-se como a avaliação média da MF, de 5.48, é superior àquelas obtidas pelas MSs (de 5.28 e 5.40). Observe-se ainda que, mantendo-se constante a identificação como MF, a amostra de MF tem uma avaliação melhor (de 5.95) que, por exemplo, a amostra de MS1 (de 5.73). Contudo, tal preferência pela MF se desfaz quando ela é identificada como MS1 (e obtém uma pontuação de apenas 5.20). Logo, as expectativas criadas pelos valores extrínsecos influenciam no julgamento que os consumidores fazem sobre as marcas;
- analisando os resultados quanto à intenção de compra (vide Quadro 6(c)) constatou-se que a mesma se relacionava muito mais fortemente à qualidade dos produtos do que ao *value for money* (vide Quadro 6(b)). Sendo assim, os autores concluíram que, para aumentar a atratividade das MSs, os varejistas deviam posicioná-las como alternativas de qualidade elevada.

Quadro 6(b)**Avaliação do “Value for Money”⁶⁶**

	Ficha de Identificação			
	MF	MS1	MS2	Média
Amostra:				
MF	5.25	5.61	5.29	5.38
MS1	5.02	5.39	5.22	5.21
MS2	4.91	5.71	5.31	5.30
Média	5.06	5.57	5.27	

Quadro 6(c)**Intenção de Compra das Marcas⁶⁷**

	Ficha de Identificação			
	MF	MS1	MS2	Média
Amostra:				
MF	6.06	5.22	4.88	5.39
MS1	5.66	5.03	5.10	5.27
MS2	5.41	5.10	5.01	5.21
Média	5.71	5.15	5.00	

⁶⁶ Adaptado de RICHARDSON, Paul S.; DICK, Alan S. & JAIN, Arun K.. Extrinsic and Intrinsic Cue..., p. 33.

⁶⁷ Idem, p. 34

As conclusões de Richardson et al. reforçam positivamente as suposições levantadas por Swan, examinando-as no contexto dos supermercados: o consumidor procura qualidade, um valor intrínseco, mas se orienta por indicadores extrínsecos (como o preço e o nome da marca). Sendo assim, como vimos, pode estar pagando mais, sem obter, de fato, qualquer contrapartida.

Os supermercadistas, por seu turno, podem estar se equivocando ao enfatizar o preço das MSs, pois prevalece o raciocínio *you get what you pay for*. Podem ainda estar tendo dificuldades em comunicar a qualidade intrínseca de suas marcas, através das embalagens ou de atividades relacionadas ao composto promocional das mesmas. Esse assunto será discutido nos tópicos a seguir.

4. PROMOÇÃO

Em geral, a promoção das MSs é feita apenas localmente. Um dos principais instrumentos usados pelos supermercadistas parece ser o melhor *display* dado a elas no interior das lojas⁶⁸. Pesquisa conduzida pela *Advertising Age*, em 94, sobre o varejo de alimentos apontou que 91% dos varejistas entrevistados viam o *merchandising* na loja como um veículo para promover suas MSs⁶⁹. É comum o recurso à proximidade física entre as MSs e as MFs líderes de mercado, na expectativa de que o consumidor, na busca da marca líder, tenha a sua atenção despertada para a MS congênere, de menor preço⁷⁰. Em geral, as MSs são localizadas em regiões onde há grande fluxo de clientes, e também lhes são concedidos espaços mais amplos e de maior destaque nas gôndolas dos

⁶⁸ KHERMOUCH, Gerry. Wegmans builds its local base with private label. **Brandweek** 34 (10): 23, Mar 8, 1993.

⁶⁹ MEYERS, Gerry. Another view on private labels - The're not going to fade away. **Advertising Age** 65 (18): 26, Apr 26, 1994.

⁷⁰ Veja-se KOTLER, P. **Marketing**, p.235 e ROTHE, James T. & LAMONT, Lawrence M. "Purchase Behavior and Brand Choice Determinants for National and Private Brands Major Appliances". **Journal of Retailing** 49: 19-33, Fall 1973.

supermercados⁷¹. Segundo Dickinson, a importância desses espaços não pode ser menosprezada:

*"Na maioria dos casos, o fornecedor tem mais a ganhar vendendo ao varejista, do que este tem a ganhar comprando do fornecedor. Esse é um pressuposto razoável, uma vez que os fornecedores geralmente têm (ou pensam que terão) excesso de capacidade, ou seja, capacidade para produzir mais do que estão produzindo, e eles operam a plena capacidade apenas numa pequena parte do ano... Portanto, (para os fabricantes) nenhuma venda quase sempre significa nenhum lucro. Os varejistas, por seu turno, estão lidando com um recurso escasso quando fazem ou não uma determinada compra. Esse recurso é o espaço na prateleira; a batalha por ele é tão acirrada que alguns fabricantes chegam a pagar para ter um espaço reservado. Além disso, se um determinado fornecedor não vende para um determinado varejista, a perda desse último é somente relativa, uma vez que há sempre outro fornecedor com outras mercadorias para uma certa unidade de espaço. De fato, pode não ocorrer nenhuma perda, uma vez que, no varejo, a maior parte dos produtos pode ser substituída sem grande perda da lucratividade do varejista"*⁷².

Segue daí que as empresas fabricantes passam a disputar o espaço nas prateleiras, uma questão que assume ainda maior importância quando se trata de um lançamento de produto: segundo Bartlam⁷³, das 100 marcas de alimentos mais vendidas na Grã-Bretanha em 95, metade havia sido lançada há mais de cinquenta anos e apenas 7%

⁷¹ Veja-se KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo, Atlas, 1985, p.235; e também RAO, Tanniru R. "Are Some Consumers More Prone To Purchase Private Brands?" **Journal of Marketing Research** 6:447, Nov. 1969.

⁷² DICKINSON, Roger A. **Retail Management: A Channels Approach**. California, Wadsworth Publishing Co., Inc., 1974. Citado em MASON, J. Barry & MAYER, M. Lehman. **Modern Retailing** - Theory and Practice, p.219-20. O acesso às prateleiras do varejo pode ainda constituir-se numa barreira para uma empresa que entra no setor, conforme salienta Porter: "o fabricante de um novo produto alimentício, por exemplo, precisa persuadir o varejista a ceder espaço na bastante disputada prateleira de supermercado através de promessas de promoções, intensos esforços de venda para o varejista ou por qualquer outro meio". Veja-se PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** - Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986, p. 28.

⁷³ BARTLAM, Mike. Testing times for new products. **Marketing Week** 18 (48): 38-39, Mar 1, 1996.

tinha menos de 10 anos, o que demonstra que aumentaram as barreiras ao sucesso de novas marcas. Para o autor, atualmente os varejistas, baseados no desempenho inicial de vendas das novas marcas, decidem mais rapidamente sobre a inclusão ou não das mesmas em suas lojas. Além disso, aumenta o ritmo dos lançamentos e a concorrência por espaço entre MFs e MDs. Assim, para o sucesso de uma nova marca torna-se cada vez mais importante conhecer a reação dos consumidores ao novo produto, adequando-se rapidamente a ela.

Num seminário internacional promovido pela revista *Meio & Mensagem*, afirmou-se que a força do varejo, a nível mundial, e os altos custos de mídia vêm alterando a tradicional divisão dos investimentos em comunicação, de 60% em propaganda e 40% em promoção de vendas: "*Agora, eles (os anunciantes) estão gastando 40% ou menos do orçamento global em propaganda e, com o restante, ocupando espaço nas prateleiras do varejo*", afirmou Rance Crain, participante do seminário e editor-chefe da revista "*Advertising Age*", dos EUA⁷⁴. Em 1993, os fabricantes de bens de consumo destinaram 46.9% de seus orçamentos de comunicação às promoções comerciais enquanto que à propaganda coube 25.2%⁷⁵. O aumento da força do varejo na promoção das marcas, em detrimento dos cupons e anúncios televisivos das MFs, também é enfatizada por LIESSE⁷⁶.

Essas informações permitem afirmar que a concessão de espaços amplos e de destaque nas prateleiras para as MSs serve como um forte instrumento promocional dessas marcas. Para o varejista, o instrumento é válido não só pela sua eficácia, mas

⁷⁴ "Especial: `Next Trends'". *Meio & Mensagem* 349: 3, Mar.1989. A valorização da promoção de vendas pode também estar ocorrendo em função do desgaste da propaganda. Além do alto custo, citado no Seminário, a propaganda vem perdendo sua eficácia, em função da excessiva proliferação de marcas e do maior ceticismo do consumidor em relação às novas marcas e à propaganda. Sobre o tema, veja-se MOREIN, J. A. "Shift from Brand to Product Line Marketing". *Harvard Business Review* 53: 56-64, Sept./Oct. 1975. e também ROTHENBERG, Randall. "A propaganda está em crise nos EUA" (transcrição do N. Y. Times). *O Estado de São Paulo*, 05.10.89, p. 14.

⁷⁵ Brands Fight Back Against Private Labels. *Marketing News* s/n, p.9, Jan 16, 1995.

⁷⁶ LIESSE, Julie. Making a Name for Selves. *Advertising Age* 62 (19): 36, May, 6, 1991.

por tê-lo disponível e sob seu total controle. Além disso, usando os dados colhidos pelos *scanners* como uma pesquisa contínua sobre o comportamento de vendas das marcas, o varejista dispõe de informação de alta qualidade para decidir sobre a necessidade de promoção das marcas ou mesmo para dimensionar novas necessidades de mercado⁷⁷.

Por outro lado, as embalagens das MSs, se bem que possam ter um apelo visual menor do que aquelas das MFs, muitas vezes contêm o nome do fabricante. A imagem deste último, constituída à custa de seus próprios investimentos promocionais, pode também ajudar a promover o produto sob MS, reforçando a decisão de compra do consumidor⁷⁸. Há ainda varejistas que são acusados de criar embalagens para suas MDs excessivamente semelhantes àquelas das MFs congêneres, levando os consumidores a enganos. Tais acusações renderam várias disputas legais nos tribunais americanos e britânicos⁷⁹.

Por outro lado, os efeitos benéficos dos esforços promocionais de uma determinada cadeia de supermercados contribuem indiretamente para uma percepção mais positiva das MSs pelos consumidores. No dizer de Chernatony:

⁷⁷ Sobre o tema, veja-se Eyeing the Consumer. **Economist** 311: 63-64. Apr 22, 1989. A informação sobre necessidade de promoções de preço é especialmente importante para as MSs e para as marcas menos conhecidas pelos consumidores em geral. Veja-se sobre o tema RAJU, Jagmohan S.; SRINIVASAN, V. & LAL, Rajiv. The Effects of Brand Loyalty on Competitive Price Promotional Strategies. *Management Science* 36 (3): 276-304, Mar 1990.

⁷⁸ Veja-se STERN, Louis W. "The New World of Private Brands". In: RYANS, John K. et alii. **New Dimensions in Retailing: A Decision Oriented Approach**. California, Wadsworth Publishing Co., Inc., 1970, p. 138.

⁷⁹ Há inúmeros artigos tratando desse tipo de disputa. Ela é comentada em KILMER, Paul F. Tips protecting brand from private brand lawyer. **Advertising Age** 65 (51): 29, Dec 5, 1994 e em MURPHY, Claire. 17% of shoppers take own-label brands in error. **Marketing** 25: 1, Mar 6, 1997 e exemplificada em artigos como LANS, Maxine S. Temporary Victory for Private Labels. **Marketing News** 28 (24): 11, 16, Nov 21, 1994, e ainda SLOAN, Pat. Private labels win in court. **Advertising Age** 65 (43): 2, Oct 10, 1994, que comentam o processo entre a Pond's e a Conopco, com a vitória dessa última; ERICKSON, Greg. War of the brands is a win-win situation for shoppers. **Packaging** 39 (11): 46, Nov 1994, que trata do processo entre a Procter & Gamble e a F & M Distributor ou ainda BENDLEY, Stephanie. Tesco caves in to talks over cereal packaging. **Marketing Week** 19 (22): 7, Aug 23, 1996, sobre o acordo entre a Tesco e a Kellogg.

"Uma característica sobre as marcas privadas (MDs) é que elas tendem a não receber qualquer suporte de propaganda. É adotada uma abordagem comparativa para a propaganda - os benefícios gerais são associados ao nome do varejista. As marcas privadas (MDs) individuais não concorrem com as marcas de fábrica (MFs) no campo (de propaganda) de produtos, mas elas contam com os apelos gerais da propaganda dos varejistas"⁸⁰.

Embora o uso da propaganda seja associado às MFs, há alguns exemplos de grandes redes varejistas que têm empregado meios de comunicação de massa para anunciar suas marcas, como a A&P⁸¹ e a Wegmans⁸². No entanto, o maior esforço de comunicação das MSs em geral ainda se concentra no espaço interno da loja, ainda que, mais recentemente, sejam utilizados recursos mais sofisticados, como os painéis eletrônicos dentro dos supermercados⁸³.

5. PROMOÇÃO E DEMANDA

O menor preço das MSs, tido como sua principal vantagem competitiva frente às MFs, é, como vimos, em parte obtido pela redução dos custos de promoção.

Farris⁸⁴ fornece um exemplo hipotético sobre os preços e margens das MFs e MDs, reproduzido no Quadro 7. Segundo o autor, a propaganda acelera a atratividade e o giro das marcas anunciadas; os varejistas, se bem que obtenham um ganho com

⁸⁰ CHERNATONY, Leslie de. "The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p.262. Sobre o tema veja-se também Quality Creates Consumer Loyalty for Private Labels. **Marketing News** 21 (8): 33, Apr 20, 1987 e ODY, P. The Growth in Private Labels. **Retail & Distribution Management** 15(3): 9-11, May/Jun 1987.

⁸¹ Findings what works. **Progressive Grocer** 73 (11): 59-64, Nov 1994.

⁸² KERMOUCH, Gerry. Wegmans Builds its Local Base with Private Label. **Brandweek** 34 (10): 23, Mar 8, 1993.

⁸³ FENSHOLT, Carol. Electronic In-Store Media: A Sign of the Times? **Supermarket Business** 46 (10): 38, Oct 1991.

⁸⁴ FARRIS, P. W. "Advertising link with retail price competition". **Harvard Business Review** 59(1): 40-44, Jan./Feb. 1984.

esse giro mais rápido, são levados a baixar suas margens relativas às marcas intensamente anunciadas, para fazer frente à concorrência. O inverso ocorre com as marcas menos anunciadas e, mais ainda, com as MDs.

Quadro 7

Exemplo Hipotético de Preços e Margens⁸⁵

	MFs anunciadas a nível nacional	MFs menos anunciadas	MDs
Preço ao varejo	1.00	0.95	0.90
Margem do varejo	0.10	0.14	0.18
Preço no atacado	0.90	0.81	0.72
Custo de fabricação e de distribuição	0.65	0.65	0.65
Quantia disponível ao fabricante para propag. e lucros	0.25	0.16	0.07

Considerando a possibilidade dos consumidores, usarem o preço como indicador da qualidade dos produtos, levantamos, anteriormente, uma indagação sobre as dificuldades dos supermercadistas de comunicar ao público, através da promoção, a qualidade de suas marcas.

Podemos imaginar que se os supermercadistas aumentassem seus esforços de promoção sobre as MSs - utilizando, por exemplo, uma intensa propaganda de marca, à semelhança da que existe para as MFs congêneres - a percepção das MSs pelos consumidores tenderia a melhorar, o que teria um impacto positivo sobre as vendas. Contudo, tal esforço promocional ocasionaria um aumento de custo das

⁸⁵ FARRIS, P. W. "Advertising link with retail price competition". **Harvard Business Review** 59(1): 42, Jan./Feb.1984.

MSs e, em decorrência, de seu preço final, erodindo uma de suas mais fortes vantagens competitivas. Vimos, em Cunningham et al., a importância do preço como fator de decisão na escolha dos produtos. Em Myers, a resposta de aprovação das MSs mais freqüente correspondia à percepção de que as MFs e MSs eram qualitativamente iguais, sendo as MSs de menor preço. Com um aumento de custos e preços, essa vantagem cairia por terra. Ainda em Myers, a segunda resposta mais freqüente de aprovação das MSs foi interpretada como uma relutância dos consumidores em pagar mais pelos custos de propaganda e embalagem das MFs. Havendo um aumento do esforço promocional relativo às MSs, ainda que seu preço permanecesse inferior ao das MFs, os consumidores poderiam atribuir o menor preço à redução da qualidade, tendo a propaganda um efeito negativo sobre as vendas.

Para que essas conseqüências sejam evitadas, requer-se que o supermercadista mantenha um menor esforço promocional sobre suas marcas, e, assim, uma situação de desequilíbrio em relação às MFs. A partir disso, coloca-se uma questão sobre até que ponto esse desequilíbrio é lesivo aos interesses do supermercadista, isto é, se os relativamente maiores investimentos promocionais dos fabricantes sobre suas MFs prejudicam realmente os resultados econômicos das MSs. Borden trata desse tema, explicando os reflexos da promoção sobre o mercado das MDs⁸⁶.

Segundo o autor, num mercado de concorrência imperfeita, as empresas buscam diferenciar seus produtos e marcas. Essas diferenciações e os esforços promocionais que as comunicam e acompanham, são usadas para atrair a preferência dos consumidores, tomando o lugar da concorrência com base nos preços. Analisando as conseqüências da propaganda, Borden afirma que, havendo condições favoráveis ao crescimento da demanda de um produto, a propaganda reforça essa tendência, acelerando a expansão do mercado do produto e o aumento da

⁸⁶ BORDEN, Neil H. "Os Efeitos Econômicos da Propaganda". **Revista de Administração de Empresas** 24(7): 149-185, set. 1967.

elasticidade da demanda. A expansão do mercado torna possível e lucrativa a redução do preço do produto, e também a entrada de novos competidores, inclusive das MDs. No dizer de Borden:

*"A organização do mercado por meio da propaganda e outros recursos promocionais não só torna atrativas ou possíveis as reduções de preço por parte das grandes firmas, mas também cria a oportunidade de desenvolver marcas particulares (MDs) que, em geral, são oferecidas a preços mais baixos (...). As firmas que operam com marcas particulares (MDs) teriam muito menos possibilidades no mercado, se a propaganda dos outros não precedesse as suas atividades"*⁸⁷.

Vemos, portanto, que a promoção, ao expandir o mercado de um determinado produto, aumenta a elasticidade da demanda e eleva as possibilidades de êxito das MDs. A promoção também pode funcionar no sentido de aumentar a demanda para um produto de uma empresa individual, tendendo a torná-la inelástica para aquele produto (principalmente no caso de produtos bastante diferenciados e/ou adquiridos por uma forte motivação emocional). Nessa situação, a empresa obtém, ao menos durante um certo intervalo de tempo, algum controle "monopolístico" sobre as preferências de uma parte do mercado, podendo manter seus preços com maior independência em relação ao comportamento da concorrência. Mesmo nesse caso, segundo Borden, o desenvolvimento das MDs não é excluído, pois, a prazos mais longos, *"...tanto outros fabricantes como firmas operando com marcas particulares (MDs), usando a competição de preço, eventualmente tomarão negócios da empresa que procure manter preços demasiado altos em face de níveis de demanda mais baixos"*⁸⁸.

⁸⁷ Idem, p. 168-9.

⁸⁸ Idem.

A análise de Borden parece consistente com o estudo de Stern sobre as MDs. Para Stern, um dos fatores que determina a opção dos varejistas pelas MDs é a extensão em que o produto se tornou uma "commodity". Diz o autor:

"o termo `commodity' refere-se a itens não diferenciados para os quais uma forte demanda dos consumidores já tenha sido estabelecida. Tais produtos alcançam altos volumes de venda e giro no varejo. Além disso, com o grande conhecimento dos consumidores devido à antiga aceitação do produto, `commodities' são também caracterizadas por uma alta taxa de troca de marcas pelos consumidores. Para estes produtos, um largo segmento do público consumidor vê as marcas de fabricantes (MFs) como intercambiáveis, de modo que a seleção de marca é feita primariamente com base no preço"⁸⁹.

Os investimentos promocionais dos fabricantes não somente tendem a caracterizar os produtos como "commodities" (aumentando as vendas, o giro e a troca de marcas dos mesmos), como também aumentam a diferença entre o preço do atacado e os custos de produção do produto, permitindo que o fabricante obtenha margens brutas substanciais e um maior poder de barganha frente aos seus distribuidores. Segundo Stern, é essa situação que cria condições para que os varejistas introduzam suas marcas:

"O varejista pode determinar se o custo de fabricar um produto é baixo em relação ao preço do atacadista. Se é, a margem de lucro remanescente representa o 'ganho' do 'poder de mercado' do fabricante, que pode ser, em parte, absorvido pelo varejista através da introdução de marcas privadas (MDs), sobre as quais relativamente pouca verba promocional precisa ser despendida"⁹⁰.

Em resumo, a promoção das MFs teria as seguintes conseqüências:

⁸⁹ STERN, Louis W. "The New World of Private Brands". In: RYANS, John K. et alii. **New Dimensions in Retailing: A Decision Oriented Approach**, p. 140.

⁹⁰ Idem, p. 141.

- para o produto: eleva-se seu grau de "commodity" (i.e., suas vendas, seu giro e a troca de marca). A demanda pelo produto cresce e torna-se mais elástica;
- para o fabricante: ele obtém maiores vendas, uma maior margem bruta e também um maior poder de barganha nas relações com os varejistas;
- para o varejista: ele obtém uma margem reduzida com as MFs intensamente anunciadas. Por isso mesmo, abre-se-lhe a oportunidade para o desenvolvimento de MDs, com as quais pode obter maiores margens e absorver parte da demanda pelo produto (que foi estimulada pela promoção das MFs), aproveitando-se de sua maior elasticidade-preço.

Considerando-se que as MDs acabam por absorver parte do mercado das MFs, caberia indagar por que determinados produtores se dispõem a fabricá-las. Passaremos a considerar, portanto, as principais vantagens e desvantagens que as MDs trazem para os fabricantes e para os varejistas.

6. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS SOB MDs

Vários autores argumentam que a distribuição de MSs é vantajosa para o supermercadista, pois ele adquire os produtos a um preço menor do que aquele das MFs congêneres, obtém com elas uma margem mais elevada, e ainda pode atrair clientes para sua loja, pois oferece produtos com preços bastante competitivos⁹¹.

⁹¹ CHERNATONY, Leslie de. "The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p.262. O autor afirma que as margens das MDs são pelo menos 5% superiores àquelas obtidas com as MFs equivalentes.

O supermercadista tem ainda um razoável controle sobre as MSs: pode controlar diretamente a qualidade dos produtos⁹², ajustar prontamente qualquer desequilíbrio de preços das MSs em relação às MFs da mesma categoria, e, conforme vimos, localizar as suas marcas, no interior da loja, em regiões de grande fluxo de clientes, concedendo-lhes espaços maiores e de mais destaque nas gôndolas. O supermercadista preocupa-se ainda em manter bons estoques de suas marcas, de forma a evitar a falta de produtos na gôndola⁹³.

Todos esses fatores estimulam o giro das MSs e, considerando suas maiores margens, contribuem para um aumento de receita dos supermercadistas⁹⁴. Estes acreditam ainda que, com as MSs, podem ganhar uma vantagem diferencial sobre a concorrência e elevar a lealdade dos consumidores à loja, fatores que contribuiriam ainda mais para o acréscimo de receita⁹⁵. Além disso, o sucesso de uma linha de produtos sob MSs, quer pela sua qualidade quer pelos preços, traz benefícios à imagem do supermercadista⁹⁶.

É evidente que para comercialização de MDs é necessário um empenho especial por parte dos varejistas: com as MDs, eles geralmente não podem contar com a colaboração dos fabricantes para promoções conjuntas, ou a devolução de mercadorias. O espaço ocupado pelas MDs não pode ser vendido ou negociado, e coloca-se a necessidade de fazer pedidos relativamente grandes ao fabricante de MDs, em prazos maiores⁹⁷.

⁹² Veja-se BERRY, Jon. Now, the new generation of store brand products. **Brandweek** 34 (48): 13, Nov 29, 1993.

⁹³ KEEGAN, Warren J.; MORIARTY, Sandra E. & DUNCAN, Thomas R. **Marketing** (2nd Ed). New Jersey, Prentice Hall, 1995, p. 326.

⁹⁴ JAIN, Subhash C. **Marketing Planning and Strategy** (2nd ed). Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1985, p. 650-1.

⁹⁵ MATHEWS, Ryan. A European case study. **Progressive Grocer**, Iss: Branding the Store, p. 8-9, Nov 1995. Veja-se também LUCAS Jr, G.H.; BUSH, R. P. & GRESHAM, L. G. **Retailing**. Boston, Houghton Mifflin Co., p. 455.

⁹⁶ MATHEWS, Ryan. A competitive edge. **Progressive Grocer**. Branding the Store Date, p. 10, Nov 1995.

⁹⁷ BELL, David E. & SALMON, Walter J. **Strategic Retail Management**. Cincinnati, South Western College Publishing, 1995, p. 179.

Por outro lado, as empresas que fabricam produtos para comercialização sob MSs, adotando uma estratégia de "overlap" (sobreposição) de produto, acabam por competir com suas próprias marcas⁹⁸. Isso pode ter efeitos negativos não só sobre aquelas empresas, como sobre as demais do setor. Segundo Stern, *"se os varejistas optarem por aumentar cada vez mais o esforço de vendas sobre as MDs, os resultados podem ser desastrosos para as MFs da mesma categoria. Algumas grandes cadeias de supermercados têm expandido o negócio das MSs às expensas de algumas MFs apoiadas por forte propaganda"*⁹⁹. Para evitar tais efeitos, os fabricantes são levados a desenvolver inovações em suas MFs, diferenciando seus produtos¹⁰⁰. Essas inovações e diferenciações, desenvolvidas às custas do esforço de marketing e dos riscos assumidos pelos fabricantes, podem, no entanto, ser neutralizadas, ao menos em parte, pelos varejistas, que, ao adotarem a comercialização de MDs, transferem tais habilidades de marketing das empresas produtoras, sem assumir os riscos e empreender os esforços correspondentes¹⁰¹.

Transferência similar, como vimos, ocorre com a promoção. O consumidor pode identificar o fabricante de uma MS. Tratando-se de uma empresa que tem uma imagem positiva junto ao público, este pode transferir essa imagem - formada em função de esforços promocionais pagos pelo fabricante - às MSs, sem qualquer custo para o supermercado. Se bem que o fabricante não perca com isso - a MS,

⁹⁸ MURPHY, Claire. Sleeping with the enemy. **Marketing**, p. 20-21, Jun 5, 1997. Veja-se também LIESSE, Julie. Marketers face dilemma supplying private labels. **Advertising Age** 64 (15): 4-5, Apr 12, 1993.

⁹⁹ STERN, Louis W. "The New World of Private Brands". In: RYANS, John K. et alii. **New Dimensions in Retailing: A Decision Oriented Approach**, p.140. A "batalha de marcas" é tratada em inúmeros artigos, tais como: MURPHY, Claire. Kellogg targets own-label rivals. **Marketing**, p.1, Apr 17, 1997; RICHARDS, Amanda. P&G price cuts to hit own-label. **Marketing**, p. 1, Feb 15, 1996 e QUELCH, John A. & HARDING, David. Brands versus private labels: Fighting to win. **Harvard Business Review** 74 (1): 99-109, Jan/Feb 1996.

¹⁰⁰ ROTHE, James T. & LAMONT, Lawrence M. "Purchase Behavior and Brand Choice Determinants for National and Private Brands Major Appliances". **Journal of Retailing** 49: 21-22, Fall 1973.

¹⁰¹ STERN, Louis W. "The New World of Private Brands". In: RYANS, John K. et alii. **New Dimensions in Retailing: A Decision Oriented Approach**, p.147; e ainda UNCLES, Mark D. & ELLIS, Katrina. "Own labels: beliefs and reality". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p. 284.

afinal, contribui para a sua receita - seria mais vantajoso reforçar as suas MFs, que lhe trazem maiores margens brutas¹⁰².

As margens e mesmo os preços das MFs podem ser afetados pela introdução, no mercado, das MSs. Uma grande diferença de preços entre MFs e MSs congêneres pode ser erodida pela operação dos fatores de oferta e demanda. Além disso, a inserção de MSs no mercado, reduzindo o preço final médio do produto, prejudica as tentativas das empresas produtoras de estabilizar o preço das MFs tanto no atacado como no varejo¹⁰³.

As empresas que fabricam produtos a serem distribuídos sob MSs podem, em suas negociações com os supermercadistas, expor a eles suas estruturas de custo e lucro. Essa informação poderá ser usada pelos supermercadistas na barganha de descontos de preço de MFs, causando reduções nas margens brutas dos fabricantes¹⁰⁴.

Outros fatores levam a crer que os varejistas estejam obtendo vantagens na barganha com os fabricantes que procuram distribuir suas MFs através de suas lojas. Uma empresa que se recusa a fabricar MSs para um grande cadeia supermercadista pode ver reduzido o espaço destinado às suas MFs nas gôndolas daquela cadeia¹⁰⁵. No limite, o varejista pode adotar a integração para trás, alternativa que implica um ainda maior empenho do varejista em relação às suas MSs e, em decorrência, um menor espaço para as MFs da mesma categoria. Diante da recusa de um fabricante de produzir as MSs, o varejista pode também procurar um produtor concorrente,

¹⁰² KOTLER, P. **Marketing**, p.234. Veja-se também STERN, Louis W. "The New World of Private Brands". In: RYANS, John K. et alii. **New Dimensions in Retailing: A Decision Oriented Approach**, p. 144.

¹⁰³ STERN, Louis W. "The New World of Private Brands". In: RYANS, John K. et alii. **New Dimensions in Retailing: A Decision Oriented Approach**, p. 143.

¹⁰⁴ Idem, p. 144.

¹⁰⁵ Inversamente, o fornecimento de MSs pode conferir ao fabricante vantagens no varejo em relação às suas MFs. Veja-se LIESSE, Julie. Private label losing its 'enemy' status. **Advertising Age** 64 (43): 27, Oct 11, 1993.

cuja participação de mercado aumentará, em detrimento da participação da empresa que manteve a recusa¹⁰⁶.

Por outro lado, se o fabricante resolver produzir apenas para terceiros, ficará a mercê dos intermediários. Estes, sabendo que o fabricante não é conhecido no mercado e que será forçado a chegar a um acordo, negociarão intensamente as condições do mesmo. Se o fabricante trata principalmente com apenas um distribuidor, é ainda maior o risco de que este último decida-se pela integração para trás. Segundo Jain, *"houve muitos casos em que o pequeno fabricante vendeu sua empresa para o distribuidor com quem tinha a maior parte dos seus negócios, porque não era capaz de operar lucrativamente e, ao mesmo tempo, atender à demanda do distribuidor por reduções de preço"*¹⁰⁷.

A situação dos pequenos fabricantes é bastante delicada. Se eles se recusam a fabricar as MSs, perdem uma oportunidade para distribuir seus custos fixos. Se essa recusa ocorre porque o pequeno fabricante decide aumentar a participação de mercado de suas MFs, há ainda a possibilidade de que os grandes fabricantes intensifiquem os seus esforços de marketing, de forma a impedir o crescimento do novo concorrente¹⁰⁸.

Se o pequeno fabricante opta pela produção de MDs, pode ser levado a abandonar suas MFs, fabricando, em grande escala, um produto não diferenciado, e aceitando margens de lucro menores. À parte a grande dependência criada em relação ao grupo comprador (varejista), a fabricação de produtos não diferenciados facilitará as entradas de concorrentes.

¹⁰⁶ ROTHE, James T. & LAMONT, Lawrence M. "Purchase Behavior and Brand Choice Determinants for National and Private Brands Major Appliances". **Journal of Retailing** 49: 20-1, Fall 1973.

¹⁰⁷ JAIN, Subhash C. **Marketing Planning and Strategy** (2nd ed). Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1985, p. 650.

¹⁰⁸ STERN, Louis W. "The New World of Private Brands". In: RYANS, John K. et alii. **New Dimensions in Retailing: A Decision Oriented Approach**, p. 145.

Por outro lado, a fabricação de MDs pode garantir, ao menos a curto prazo, a sobrevivência do pequeno fabricante. Dependendo das condições de mercado, essa sobrevivência pode ser o objetivo mais importante¹⁰⁹. Além disso, para as empresas fabricantes, de um modo geral, a produção das MDs pode ser vantajosa, pois possibilita uma maior utilização da capacidade de produção e maiores economias de escala, com efeitos redutores sobre os custos de matéria-prima, produção, distribuição e propaganda. Note-se ainda que as empresas geralmente podem usar, na fabricação de MDs, os mesmos equipamentos e instalações usados na fabricação de suas MFs, sem necessidade de grande investimento adicional. Sendo assim, se, para o fabricante, a escolha se coloca entre produzir MDs ou manter ociosa parte de sua capacidade de produção, ele considerará seriamente a opção de produzir para terceiros¹¹⁰.

A produção de MDs também aumenta o número de consumidores servidos pela empresa fabricante. No caso do fabricante deter, com sua MF, a liderança de mercado, a produção de MDs o ajudará a competir mais eficazmente com as marcas de menor participação de mercado, sobre as quais deve haver um menor esforço promocional¹¹¹.

Assim, as MDs contribuem para uma elevação da participação de mercado e das receitas totais das empresas que as produzem, o que vem justificando sua fabricação e a adoção da estratégia de "overlap" de produto.

¹⁰⁹ McCUNE, Jenny. Catching a growing wave. **Small Business Reports** 19 (6): 24-33, Jun 1994. Os comentários feitos aqui sobre a situação dos pequenos fabricantes não deve ser entendida como uma afirmação de que a fabricação de MDs interessa apenas ou principalmente a eles. Nos EUA, empresa de grande porte, como a Nestlé, a Purina, a 3M e a Heinz fornecem produtos para comercialização sobre MDs. Veja-se UNDERWOOD, Elaine. Something for Everyone. **Brandweek** 33 (33): 18-24, Sep 7, 1992.

¹¹⁰ WEINSTEIN, Steve. A matter of balance. **Progressive Grocer** 73 (3): 87-90, Mar 1994. Veja-se também LUCAS Jr, G.H.; BUSH, R. P. & GRESHAM, L. G. **Retailing**. Boston, Houghton Mifflin Co., p.455. e também JAIN, Subhash C. **Marketing Planning and Strategy** (2nd ed)., p. 650.

¹¹¹ CHERNATONY, Leslie de. "The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p. 263.

7. A EVOLUÇÃO DAS MDs

Nos EUA, até o final do século passado, poucos fabricantes faziam propaganda de seus produtos utilizando-se de veículos de alcance nacional. À parte a pouca disponibilidade de tais veículos, a propaganda dirigida a todo o país era desnecessária, já que a maioria dos produtos destinava-se à comercialização local, chegando ao consumidor através de varejistas que vendiam as mercadorias sob o nome de sua loja (daí a origem da expressão "marcas de loja") ou sem marca alguma¹¹². Processo semelhante ocorria no Reino Unido¹¹³.

A partir do século XX, tanto nos EUA como no Reino Unido, houve uma aceleração do crescimento industrial, um aumento da população urbana e uma melhoria dos transportes e das comunicações. Com o aumento dos investimentos da indústria, os fabricantes, no Reino Unido, passaram a produzir de acordo com as especificações dos atacadistas, que, em 1900, representavam cerca de 90% das vendas ao varejo¹¹⁴. Para os fabricantes, era importante obter a lealdade dos atacadistas; impôs-se, portanto, a necessidade de afixar o nome da marca nos produtos e fazer propaganda aos consumidores finais¹¹⁵.

Também nos EUA, a partir do início deste século, os fabricantes passaram a se preocupar mais com o desenvolvimento de produtos e com a sua promoção a nível nacional - surgindo então o termo "marca nacional"¹¹⁶.

¹¹² SCHUTTE, Thomas F. "The Semantics of Branding". **Journal of Marketing** 33: 5-11, April 1969. Mathews aponta que, de fato, o uso de "marcas de loja" não representa nenhuma novidade; ao contrário, remete a uma forma de marketing bastante antiga. Veja MATHEWS, Ryan. Brands win, labels lose. **Progressive Grocer**, Brand Power Supplement, p.36-38, Oct 1994.

¹¹³ CHERNATONY, Leslie de. "The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p. 258.

¹¹⁴ Idem, p. 259.

¹¹⁵ Idem.

¹¹⁶ SCHUTTE, Thomas F. "The Semantics of Branding". **Journal of Marketing** 33: 5, April 1969.

Evidentemente, o desenvolvimento e a propaganda dessas marcas (MFs) permitia à indústria um maior controle sobre a demanda final. O consumidor passa a substituir a "marca de loja" ou o produto sem marca pela "marca nacional". Esse maior controle sobre a demanda conferiu ao fabricante um maior poder de barganha em sua relação com o setor varejista. Neste último, no entanto, deu-se, no período, a emergência de novos tipos de organizações, como as cadeias de loja, as lojas de departamento e as cadeias voluntárias¹¹⁷. O crescimento da "marca nacional" (MF) não é aceito de forma passiva pelas organizações varejistas, conforme salienta Borden, analisando a situação dos EUA:

*"O esforço por parte dos fabricantes no sentido da dominância de marca, que ganhou espaço após a virada do século, tem continuado até os dias de hoje. Porém, enquanto os fabricantes buscam ganhar controle sobre a demanda final, os atacadistas e varejistas não têm se mantido passivos. Eles têm resistido à completa passagem do controle de marca para as mãos dos fabricantes, visto que a experiência lhes mostrou que o manuseio de MFs bem conhecidas tem geralmente causado uma aguda redução das margens comerciais. Consequentemente, tem ocorrido uma contínua batalha pelo controle da demanda de marcas não apenas entre fabricantes concorrentes, mas também entre distribuidores e fabricantes"*¹¹⁸.

Também no Reino Unido, houve uma reação do varejo ao crescimento das MFs, conforme explica Chernatony:

"O crescimento das cadeias (de lojas) deu-se paralelamente à presença crescente dos produtos de marca(MF). Entretanto, devido à manutenção do preço de revenda, as cadeias não eram capazes de competir entre si através dos preços, e contavam

¹¹⁷ Idem, p. 6.

¹¹⁸ BORDEN, Neil H. "Os Efeitos Econômicos da Propaganda". **Revista de Administração de Empresas** 24(7): 168, set. 1967. De forma similar, Cohen, analisando a história das MDs, distingue quatro períodos: um período antigo, até 1947; o período de emergência da fabricação de MDs, entre 47 e 57; o período de explosão, entre 57 e 74 e a fase de 74 até os dias de hoje, que ele caracteriza como um tempo de turbulência. COHEN, Jack. Private Label - The Real Story. **Supermarket Business** 47 (2): 25-28, Feb 1992.

com o serviço como a principal arma para intensificar o tráfego nas lojas. Um dos meios para contornar esse problema era desenvolver as suas próprias marcas (MDs). Inicialmente, os maiores varejistas produziam suas MDs. Entretanto, a produção era limitada, dada a complexidade de itens e o custo das fábricas. Cada vez mais, os varejistas passaram a comissionar os fabricantes para a produção das MDs, embaladas de acordo com as suas especificações"¹¹⁹.

No Reino Unido, antes da II Guerra Mundial, as MDs totalizavam de 10 a 15% das vendas totais das cadeias varejistas de alimentos. Como as cadeias representavam apenas 16,5 a 18% das vendas de alimentos, as MDs tinham ainda uma importância muito menor que as MFs¹²⁰. Nos EUA, as MDs não tiveram muita importância antes do final da década de 20. Com a depressão econômica, no entanto, o baixo preço passou a emprestar uma forte vantagem competitiva às MDs. A participação de mercado dessas marcas sofre um declínio com o advento da II Guerra Mundial e a queda da capacidade produtiva. No período posterior à guerra, contudo, a situação se reverte e, a partir de então, as MDs vêm aumentando sua participação de mercado, principalmente nos setores de alimentos e eletrodomésticos. Alguns dados ilustram esse crescimento: em 1958, 84% dos supermercados já trabalhavam com as MSs¹²¹. Em meados da década de 60, as MDs contavam com uma participação entre 10 e 35% das vendas de lojas de alimentos embalados¹²²; entre 1966 e 1970, as MDs de eletrodomésticos tiveram uma média de crescimento anual entre 2,1 e 14,3%¹²³.

¹¹⁹ CHERNATONY, Leslie de. "The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p.261. Uma análise teórica interessante sobre o equilíbrio de poder entre compradores e vendedores é desenvolvida em GALBRAITH, J. K. The Concept of Countervailing Power. In: MALLEEN, Bruce E. **The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint**. N. York, John Wiley & Sons, 1967.

¹²⁰ CHERNATONY, Leslie de. "The impact of the changed balance...", p. 261.

¹²¹ ROTHE, James T. & LAMONT, Lawrence M. "Purchase Behavior and Brand Choice Determinants for National and Private Brands Major Appliances". **Journal of Retailing** 49: 19-20, Fall 1973.

¹²² FRANK, Ronald E. & BOYD JR, Harper H. "Are Private- Brand-Prone Grocery Customers Really Different?" **Journal of Advertising Research** 5(4): 28, Dec. 1965.

¹²³ RAO, Tanniru R. "Are Some Consumers More Prone to Purchase Private Brands?" **Journal of Marketing Research** 6: 447, Nov. 1969.

No Reino Unido, estima-se que, em 1965, a participação de mercado das MDs correspondia a 10%; em 1985, tal percentual alcançava 26%¹²⁴. Em 1992, estimou-se que as MSs representavam 31% das vendas de produtos alimentícios das cadeias britânicas, alcançando 18% das vendas na França e 17% na Alemanha¹²⁵. Em 96, estimava-se a participação das MDs em 30% na Inglaterra, 23% na Alemanha e Suíça, e 20% na França e Suécia¹²⁶. Nos EUA, de acordo com a Private Label Manufacturers Association, as MSs em 1988 representavam 15% das vendas dos supermercados; em 93, esse percentual atingiu 19,7%¹²⁷. Há previsões de que a participação das MSs nas vendas dos supermercados nos EUA atingirá a marca de 25 a 30% até o ano 2000¹²⁸.

Que fatores teriam contribuído para o crescimento de vendas das MDs? Para McGoldrick, o desenvolvimento das MDs foi favorecido, em grande parte, pela concentração do varejo. Analisando o setor em vários países, o autor relaciona a sua concentração e a participação de mercado das MDs, conforme se vê no Gráfico 3¹²⁹. A mesma idéia foi defendida por Carolyn Huey, gerente da divisão de Global Information Services da Nielsen, em conferência realizada em 89, em São Paulo: "Os dados Nielsen sugerem uma correlação positiva entre a concentração do varejo e as '*private labels*'. Assim, se o varejo num dado país é controlado por um número relativamente pequeno de empresas, esse país é um terreno fértil para o crescimento das '*private labels*'"¹³⁰.

¹²⁴ CHERNATONY, Leslie de. "The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p. 265.

¹²⁵ LUCAS Jr, G.H.; BUSH, R. P. & GRESHAM, L. G. **Retailing**. Boston, Houghton Mifflin Co., 1995, p. 457.

¹²⁶ KASHANI, Kamram. As Grandes Marcas Têm Futuro? **Exame** 606(7):78-80, 27.03.96.

¹²⁷ De NITTO, Emily. Back into focus. **Brandweek** 36 (22): 22-26, May 29, 1995.

¹²⁸ De NITTO, Emily. No end to march of private label. **Advertising Age** 64 (46): S6, Nov 1, 1993.

¹²⁹ MCGOLDRICK, Peter J. "Prodotti senza marca: perché fanno paura". **II Marketing** 18: 29, Feb. 85. O autor não cita a fonte das informações usadas no gráfico.

¹³⁰ FITZELL, Philip. **Private Label Marketing in the 90s**. New York, Global Book, 1992, p. 135.

Gráfico 3

Penetração dos "Produtos a Denominação Interna" (MDs)

No Reino Unido, a concentração e o crescimento ocorridos, nas últimas décadas, no varejo se fizeram acompanhar de modificações importantes na estrutura e na conduta do setor. Fortaleceu-se a presença das grandes cadeias (veja-se o Quadro 8), que chegam a superar seus fornecedores em termos de lucratividade. O grande varejista tornou-se um cliente disputado pelos fabricantes, podendo, nessas condições, barganhar a concessão de descontos especiais¹³¹ (vide Quadro 9).

A concentração do setor também permitiu um maior controle dos varejistas sobre funções tradicionalmente realizadas pelos fabricantes - como distribuição física, propaganda, embalagem e desenvolvimento de produto - como bem o demonstra o desenvolvimento das MDs. Tais marcas permitem aos varejistas enfrentar a dominância da demanda final por parte dos fabricantes, chegando mesmo desafiá-los a buscar soluções mais inovadoras no gerenciamento de suas MFs¹³².

¹³¹ Veja-se GRANT, Robert M. "Manufacturer-Retailer Relations: The Shifting Balance of Power". In: JOHNSON, Gerry (ed.). **Business Strategy and Retailing**. Chichester, John Wiley & Sons, 1987, p. 43.

¹³² McELNEA, Jeffrey. Rising Power of Retail Trade is Good News for Brand Marketers.. **Brandweek** 35 (14): 16, Apr 4, 1994.

Quadro 8

Cadeias Varejistas no Reino Unido¹³³

	1950	1961	1971	1980	1984	Varição 1950-84 (%)
Número de cadeias com:						
10 a 49 lojas	1.407	1470	940	960	666	-52.7
+ de 49 lojas	362	430	330	300	284	-21.5
Porcentagem de vendas em cadeias com:						
10 a 49 lojas	12	9	8	8	8	-33.3
+ de 49 lojas	24	31	36	45	50	+108.3

¹³³ O quadro foi elaborado com dados recolhidos por DAWSON, J. A. & SHAW, Susan A. "Horizontal Competition in Retailing and the Structure of Manufacturer-Retailer Relationships". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p.51. Os autores usaram como fontes: "Census of Distribution" e "Retail Inquiry".

Quadro 9

Valor dos Descontos Especiais (como Porcentagem das Vendas Totais) Negociados pelos Varejistas Britânicos (1985)¹³⁴

PRODUTO	V e n d a s		Descontos Especiais	
	Vendas aos 10 maiores clientes	Vendas de MDs	Para todos os clientes	Para os 10 maiores clientes
Feijões cozidos	40-65	21	6.8	7.5
Biscoitos	45	17	10.6	12.4
Pão	45	20	ND	ND
Farinha	50	21	6.7	8.0
Cerveja (lata)	34	2	9.4	12.8
Cigarros	15	-	1.8	3.7
Tinta	25	10	ND	ND
Dentifrício	50	5	8.1	9.1
Lenços de papel	70	23	11.2	ND

Notas: (-) = Inferior a 1%
(ND) = Dado não disponível

Assim, a concentração do varejo, seu crescimento e sua modernização deram condições econômicas e operacionais para o desenvolvimento das MDs. Essas marcas, por sua vez, apresentam uma razoável contribuição para o crescimento das cadeias varejistas.

Outro fator que parece associar-se ao crescimento de vendas das MDs é a mudança de preferência de marca, por parte dos consumidores, em épocas de crise econômica. Pela análise do ambiente econômico dos EUA na década de 70, concluiu-se que como resultado da recessão, inflação e déficits, as pessoas

¹³⁴ Idem, p.50. Fonte dos autores: OFT, 1985, p. 44-54.

tornaram-se mais abertas à experimentação, e desejosas de provar marcas diferentes das adquiridas por hábito¹³⁵. Sob aquelas condições, diminuíram as compras por impulso, e o consumidor passou a valorizar mais a funcionalidade e durabilidade dos produtos, em detrimento de outras características como estilo, moda ou novidade dos mesmos¹³⁶. Pesquisa realizada nos EUA, abrangendo o período 1975-1980, revelou algumas modificações nos padrões de consumo de alimentos em épocas de estagflação (ocorridas, naquele país, nos períodos 1974-75, e 1979-80): dado que a alimentação consumia uma terça parte do orçamento familiar, os consumidores passaram a buscar produtos de menor preço e maior valor nutritivo, restringindo as compras de alimentos menos essenciais e de preço mais elevado¹³⁷.

A associação de uma elevação de consumo de MDs durante períodos de recessão confirmou-se, posteriormente, durante as décadas de 80 e 90: é freqüente, na bibliografia, a referência a tal associação¹³⁸, muito embora alguns autores argumentem que a sua importância tenha sido superestimada: a preferência pelas MDs e seus resultados de vendas se sustentam mesmo após o término de uma fase recessiva, pois os consumidores se sentem atraídos pelas MDs em razão de seus preços mais baixos, qualidade similar e display em destaque¹³⁹.

¹³⁵ "The Brand Power Study". **Progressive Grocer** 55: 64, Oct.1976. Citado em MASON, J. Barry & MAYER, M. Lehman. **Modern Retailing** - Theory and Practice, p. 111.

¹³⁶ SCHIPLANDER, Zoher E. "Keeping Down with the Joneses: Stagflation and Buyer Behavior". **Business Horizons** 6(25):32-38, Nov./Dec. 1982.

¹³⁷ Idem, p. 34-5.

¹³⁸ Veja-se DAGNOLI, Judann & LIESSE, Julie. Recession Stalks Food Aisles. **Advertising Age**:1, 39, Jul 15, 1991; Recession-Weary Shoppers Stay Loyal to Supermarkets. **Progressive Grocer** 70 (4): 58-63, Apr 1991; QUELCH, John A. & HARDING, David. Brands versus private labels: Fighting to win. **Harvard Business Review** 74 (1): 99-109, Jan/Feb 1996; WEINSTEIN, Steve. A matter of balance. **Progressive Grocer** 73 (3): 87-90, Mar 1994 ou ainda LUCAS Jr, G.H.; BUSH, R. P. & GRESHAM, L. G. **Retailing**. Boston, Houghton Mifflin Co., p. 456.

¹³⁹ Veja-se DE SANTA, Richard. Are you taking care of your 'own'? **Supermarket Business** 50 (7): 25-27, Jul 1995. e também MITCHELL, Alan. Own-label steamroller rumbles on. **Marketing Week** 19 (37): 22-23, Dec 6, 1996. Kotler, analisando as tendências gerais de mercado quanto às decisões de compra, aponta que se o consumidor antes comprava de acordo como uma estrutura definida de preferências, hoje escolhe entre um conjunto de marcas aceitáveis, tornando-se o preço um fator importante para sua decisão final. Assim, a atratividade das MDs deve se manter mesmo em períodos de prosperidade econômica. Veja-se em LITCHFIELD, Randall. Why We Buy. **Canadian Business** 67 (2): 31-32, Feb 1994.

Além da relação entre consumo de MDs e ambiente econômico, também procurou-se investigar o perfil do usuário de MDs, pesquisando-se suas características socioeconômicas e seu comportamento de compra. Se os usuários de MDs têm um perfil diferenciado, pode-se falar que as MDs atingem um segmento específico, cujo crescimento (ou declínio) agirá também como fator explicativo das variações de vendas das MDs. Examinemos algumas pesquisas sobre o tema.

Frank & Boyd Jr.¹⁴⁰ procuraram investigar em que medida os consumidores inclinados ao uso de MSs constituem um segmento de mercado identificável. Os autores constataram que os consumidores que fazem a maior parte de suas compras em supermercados com substanciais programas de MSs têm maior propensão a adquirir essas marcas. Observaram ainda que as variáveis educação, tamanho da família e idade da mulher mais velha eram positivamente relacionadas ao consumo de MSs; já quanto à renda, obteve-se uma relação negativa. Porém, dada a magnitude dos resultados obtidos, os autores chegaram à conclusão de que as características socioeconômicas dos consumidores não os distinguem quanto à sua propensão ao consumo de MSs, não sendo possível, portanto, identificar segmentos de mercado com base nessas variáveis.

Cunningham et al.¹⁴¹ procuraram verificar as diferenças entre usuários de MSs, usuários de MFs, usuários de produtos genéricos e consumidores sem preferência de marca. Os autores observaram que os usuários de MFs tinham um nível de educação formal menor que os usuários de MSs, sendo estes últimos relativamente mais jovens. Não havia diferenças entre os usuários de MFs e MSs quanto à renda familiar.

Tanto os usuários de MFs como os usuários de MSs percebiam as MFs como superiores às MSs em relação a diversos aspectos (qualidade, aparência,

¹⁴⁰ FRANK, Ronald E. & BOYD JR, Harper H. "Are Private- Brand-Prone Grocery Customers Really Different?" **Journal of Advertising Research** 5(4): 27-35, Dec. 1965.

¹⁴¹ CUNNINGHAM, Isabella C. M. et alii. "Generic Brands vs National Brands and Store Brands". **Journal of Advertising Research** 22(5): 25-32, Oct./Nov. 1982.

confiabilidade, etc.). Os usuários de MFs optavam por essas marcas porque orientavam suas decisões de compra com base na qualidade dos produtos. Os usuários de MSs decidiam-se por elas em virtude de sua maior sensibilidade a preço.

Sendo assim, Cunningham et al. concluem que os usuários de MFs e de MSs têm perfis diferenciados quanto às suas características demográficas. Também as razões de compra dos dois tipos de usuário são distintas: quem decidia pela qualidade optava pelas MFs; quem decidia com base no preço, pelas MSs.

Um estudo do *Supermarket Business*¹⁴² aponta a crescente aceitação de MSs em diversas categorias de produtos, e também relaciona o consumo de MSs à renda e sensibilidade a preço dos consumidores: muitos consumidores de alta renda mostraram uma disposição positiva ao consumo de MSs, desde que as mesmas lhes pareçam ter uma qualidade igual ou melhor que as MFs. Por outro lado, aposentados e consumidores de menor renda declaram que o preço era o apelo de maior importância para o consumo das MSs.

Coe¹⁴³ examinou as diferenças quanto à preferência de marca entre consumidores de renda média e consumidores de baixa renda. O autor constatou que os consumidores de baixa renda tinham uma preferência mais forte por MFs, sendo bastante leais a marca. Já os consumidores de renda média tinham uma preferência muito mais acentuada pelas MSs, e decidiam suas compras com base no preço. Ao contrário dos autores citados anteriormente, Coe concluiu que a renda é um fator bastante importante para diferenciar usuários de MSs e MFs. A lealdade a marca e a sensibilidade a preço também diferenciam, segundo Coe, as atitudes dos consumidores em relação às MSs.

¹⁴² The quality message. *Supermarket* 51 (1): 53-56, Jan 1996.

¹⁴³ COE, B. D. "Private versus National Preference Among Lower- and Middle-Income Consumers". *Journal of Retailing* 47: 69, Fall 1971. Citado em MASON, J. Barry & MAYER, M. Lehman. *Modern Retailing - Theory and Practice*, p. 110-111.

A importância da renda também foi apontada por outros autores: o estudo de Sundel¹⁴⁴ teve como objetivo avaliar se havia diferenças significativas nas percepções dos consumidores sobre MFs e MSs. Estas últimas foram subdivididas em duas categorias de análise: MSs de distribuição local e de distribuição nacional. O autor concluiu que os consumidores percebem MFs como de qualidade superior às MSs, embora não percebam diferenças entre MSs regionais ou nacionais. Concluiu ainda que o consumo de MSs se relaciona positivamente com a renda e o tamanho da família. Segundo o autor, uma possível explicação estaria no fato de que o custo de fazer uma “má” compra (isto é, comprar uma marca de qualidade percebida como inferior) é maior para quem tem um rendimento menor. Assim, pessoas de menor renda tendem a se apoiar em marcas bastante conhecidas, as MFs. Inversamente, pessoas com maiores rendimentos se permitem experimentar marcas menos conhecidas¹⁴⁵. Essa disposição à experimentação também pode variar conforme a categoria de produto: um estudo feito pela DSN Power Brands, comentado em vários artigos da Discount Store News, constatou que a intenção de compra de MDs é menor nas categorias de produto onde se encontra elevada fidelidade à marca - como é o caso, por exemplo, dos cosméticos e produtos de beleza¹⁴⁶.

Jones et al.¹⁴⁷, analisando o mercado de cereais, chegam a conclusões diferentes: os autores constataram que consumidores de baixa renda se mostravam mais inclinados a escolher entre os grupos de produto de menor preço e comprar as marcas mais baratas dos grupos. Eles compravam MSs com o dobro da frequência observada para

¹⁴⁴ SUNDEL, Harvey H. An Experimental Analysis of Consumer Attitudes Toward Grocery Products Under Manufacturer's Brands, Nationally Distributed Private Brands, and Locally Distributed Private Brands. Dissert., St Louis University, 1974, 207 p.

¹⁴⁵ Idem, p. 156.

¹⁴⁶ Veja-se, por exemplo, New offerings enliven the once-flat category. **Discount Store News** 34 (20): 59, Oct 16, 1995.

¹⁴⁷ JONES, Eugene; MUSTIFUL, Barry W & CHERN, Wen S. Estimating demand elasticities for cereal products: A socioeconomic approach using scanner data. **Agribusiness** 10 (4): 325-339, Jul/Aug 1994. Vide também JONES, Eugene & MUSTIFUL, Barry. Purchasing behaviour of higher- and lower-income shoppers: A look at breakfast cereals. **Applied Economics** 28 (1): 131-37, Jan 1996.

compradores de alta renda. Também o Information Resources Inc. (IRI) descreve o comprador de MDs como tendo renda mais baixa¹⁴⁸.

Quanto às demais variáveis demográficas, também não há concordância. Myers¹⁴⁹ constatou que as consumidoras de melhor nível educacional pareciam um pouco mais inclinadas à aprovação de MSs. A relação entre as duas variáveis, porém, mostrou-se pouco significativa. Também a renda se mostrou um instrumento pouco importante para explicar a aprovação ou não das MSs. Esses resultados levaram o autor a concluir que as características sócio-ecômicas das consumidoras explicam muito pouco as suas atitudes em relação às MSs. Tais atitudes, segundo Myers, parecem associar-se, com muito maior intensidade, à percepção do preço e da qualidade das marcas (MFs e MSs) pelos consumidores, conforme vimos anteriormente.

Bellizzi et al.¹⁵⁰ procuraram verificar se existem diferenças nas percepções dos consumidores sobre os produtos sob MFs, os produtos sob MSs e os produtos genéricos. Constataram que os usuários de MFs pareciam ser mais influenciados pela propaganda e mais inclinados a basear-se no nome da marca em suas decisões de compra, enquanto os usuários de MSs eram muito mais influenciados pelo preço das marcas.

Quanto aos diversos atributos da marca (preço, confiabilidade, prestígio, embalagem, textura, pureza, etc.), as MSs eram situadas entre as MFs e os genéricos, independentemente do tipo de usuário. Os usuários também mostraram-

¹⁴⁸ A associação foi fundada em 79 e padronizou o uso, pela indústria, dos dados provenientes de scanners. Em 1986, criou o Infoscan Syndicated Service, que avalia a performance de vendas de produtos em supermercados e drogarias. Além disso, efetua pesquisas como a citada acima, que é comentada por CHAD, Rubel. Price, quality important for private label goods. **Marketing News** 29 (1): 24, Jan 2, 1995.

¹⁴⁹ MYERS, John G. "Determinants of Private Brand Attitude". **Journal of Marketing Research** 4: 73-4, Feb. 1967.

¹⁵⁰ BELLIZZI, Joseph A. et alii. "Consumer Perceptions of National, Private and Generic Brands". **Journal of Retailing** 57(4): 56-70, Wint'81.

se semelhanças em seu comportamento relativo a: interesse em vendas e promoções, lealdade à loja, uso de cupons, uso de listas de compras, etc.

Os autores concluíram que os consumidores percebem os produtos sob MFs, os produtos sob MDs e os produtos genéricos como alternativas distintas.

Os resultados de Bellizzi et al. são consistentes com aqueles de Burger & Schott¹⁵¹. Estes não encontraram diferenças significativas quanto ao perfil demográfico das usuárias de MFs e MDs, nem quanto ao seu volume de compras. No entanto, viram que as usuárias de MSs se mostravam muito mais sensíveis a preço, enquanto que as usuárias de MFs decidiam a compra com base em sua preferência de marca.

Rothe & Lamont¹⁵² também encontraram resultados semelhantes. Os autores constataram que os usuários de MDs consideravam o preço uma variável muito mais importante para a seleção de marcas que os usuários de MFs. Estes escolhiam com base na reputação da marca. O usuário de MDs parecia ainda dar mais importância às informações obtidas dentro da loja, e considerava os dois fatores, marca e loja, como de igual importância para sua decisão de compra.

Omar¹⁵³ compara os hábitos de compra de usuários de MFs e MFs de produtos alimentícios. O autor conclui que os compradores diferem quanto a seu status socioeconômico e também quanto a seu comportamento de compra: usuários de MSs têm menor renda familiar e demonstram maior fidelidade a loja; usuários de MFs, por sua vez, têm maior fidelidade a marca.

¹⁵¹ BURGER, P. C. & SCHOTT, B. "Can Private Brand Buyers Be Identified?" **Journal of Marketing Research** 9: 219-222, May 1972.

¹⁵² ROTHE, James T. & LAMONT, Lawrence M. "Purchase Behavior and Brand Choice Determinants for National and Private Brands Major Appliances". **Journal of Retailing** 49: 19-33, Fall 1973.

¹⁵³ OMAR, Ogenyi Ejeje. Grocery purchase behaviour for national and own-label brands. **Service Industries Journal** 16 (1): 58-66, Jan 1996.

Rao¹⁵⁴ verificou que consumidores mais leais a uma determinada loja, que comercializa MSs, têm maior probabilidade de adquirir produtos dessas marcas. Além disso, o autor constatou que consumidores leais às MSs de uma determinada loja, são leais às MSs de um modo geral, isto é, independentemente da loja. Paradoxalmente, Davis descreve um estudo realizado pelo Food Marketing Institute que sugere que os compradores de MSS têm menos lealdade a marca e a loja que os usuários de MFs¹⁵⁵.

Uncles & Ellis¹⁵⁶ também procuraram verificar até que ponto é verdadeiro afirmar que os consumidores são leais às MSs e, em decorrência, leais à loja que as comercializa. Os resultados de sua pesquisa revelaram que aspectos como a composição das vendas, a proporção de usuários que compram tão somente uma determinada MS, e a incidência de compra de outras marcas e em outras cadeias são bastante dependentes da participação de mercado das marcas e das cadeias. Em relação a eles, as MSs não são diferentes das MFs que têm participação de mercado semelhante.

Liesse¹⁵⁷ comenta um estudo patrocinado pelo Grocery Manufacturers of America (GMA), em 1994, onde constatou-se que uma pequena porcentagem dos consumidores é responsável por mais da metade de todas as compras de MSs. A pesquisa indicou também que existe uma pequena correlação entre a lealdade a loja e o consumo de MSs.

¹⁵⁴ RAO, Tanniru R. "Are Some Consumers More Prone to Purchase Private Brands?" **Journal of Marketing Research** 6: 447-50, Nov. 1969.

¹⁵⁵ DAVIS, Tim. Private label promiscuity. **Beverage World** 113 (1579): 36-40, Nov 1994. Sobre o FMI, veja-se também CORWIN, Pat. Store Brands - A Clear Choice? **Discount Merchandiser** 35 (2): 14, Feb 1995.

¹⁵⁶ UNCLES, Mark D. & ELLIS, Katrina. "Own labels: beliefs and reality". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p. 274-286.

¹⁵⁷ LIESSE, Julie. Private labels appear less omnipresent in GMA study. **Advertising Age** 65 (18): 8, Apr 25, 1994.

Vê-se, assim, que nem sempre há consistência entre os resultados obtidos pelas diferentes pesquisas: uma mesma variável, é citada, por alguns autores, como positivamente relacionada ao consumo de MSs; outros autores, analisando a mesma variável, consideram que a relação é negativa ou inexistente. No Quadro 10, são apresentadas as diferentes variáveis estudadas pelos autores citados, e suas relações com o consumo de MDs, segundo o resultado de cada pesquisa.

Quadro 10

Relação entre Consumo de MDs e Características dos Consumidores (quanto a Perfil Socioeconômico e Comportamento de Compra)

PESQUISAS	Frank & Boyd (1965)	Myers (1967)	Rao (1969)	Coe (1971)	Burger & Schott (1972)
MERCADOS INVESTIGADOS	prods alimentícios	prods de supermercado	café	prods alimentícios	geléias e compotas
PERFIL SOCIOECONÔMICO					
Renda Familiar	relação negativa	pouca relação	-	relação negativa	-
Nível Educacional	relação positiva	pouca relação	-	-	-
Idade	-	-	-	-	-
Tamanho da Família	relação positiva	-	-	-	-
COMPORTAMENTO DE COMPRA					
Sensibilidade a preço	-	relação positiva	-	relação positiva	relação positiva
Lealdade a marca	-	-	relação positiva	relação negativa	relação negativa
Lealdade a loja	-	-	relação positiva	-	-

Quadro 10 (continuação)**Relação entre Consumo de MDs e Características dos Consumidores (quanto a Perfil Socioeconômico e Comportamento de Compra)**

PESQUISAS	Rothe& Lamont (1973)	Sundel (1974)	Bellizzi et al. (1982)	Cunnin. et al. (1982)	Uncles& Ellis (1989)
MERCADOS INVESTIGADOS	eletrodomésticos	pão e milho	prods alimentícios	alimentos enlatados	café
PERFIL SOCIOECONÔMICO					
Renda Familiar	relação negativa	relação positiva	-	pouca relação	-
Nível Educacional	relação negativa	-	-	relação positiva	-
Idade	pouca relação	-	-	relação negativa	-
Tamanho da Família	pouca relação	relação positiva	-	-	-
COMPORTAMENTO DE COMPRA					
Sensibilidade a preço	relação positiva	-	relação positiva	relação positiva	-
Lealdade a marca	-	-	relação negativa	-	pouca relação
Lealdade a loja	-	-	pouca relação	-	pouca relação

Quadro 10 (continuação)**Relação entre Consumo de MDs e Características dos Consumidores (quanto a Perfil Socioeconômico e Comportamento de Compra)**

PESQUISAS	Liesse/ GMA (1994)	Davis/ FMI (1995)	Omar (1996)	Jones et al. (1996)
MERCADOS INVESTI- GADOS	prods alimen- tícios	prods de super- mercado	prods alimen- tícios	cereais
PERFIL SOCIOECONÔMICO				
Renda Familiar	-	-	relação negativa	relação positiva
Nível Educacional	-	-	-	-
Idade	-	-	-	-
Tamanho da Família	-	-	-	-
COMPORTA- MENTO DE COMPRA				
Sensibilidade a preço	-	-	-	-
Lealdade a marca	-	pouca relação	relação negativa	-
Lealdade a loja	pouca relação	-	relação positiva	-

No quadro, observam-se divergências nos resultados relativos ao perfil socioeconômico dos consumidores. Embora o consumo de MDs apareça, na maior parte das pesquisas, negativamente relacionado a renda dos consumidores, seria prematuro afirmar, dadas as divergências de resultados e conclusões, que as características socioeconômicas servem como indicadores significativos do consumo de MDs¹⁵⁸.

Situação diferente ocorre quanto ao comportamento de compra. As pesquisas que tratam do tema não permitem afirmar que o consumo de MDs esteja associado à lealdade a marca ou à lealdade a loja, mas são unânimes em apontar uma relação positiva entre consumo de MDs e sensibilidade a preço dos consumidores.

Assim, os resultados apresentados no Quadro 10 não permitem identificar um segmento de consumidores de MDs com base nas variáveis sócio-demográficas, mas evidenciam a valorização do preço para o usuário dessas marcas.

Assim, conclui-se, pelo visto até aqui, que o crescimento de vendas das MDs nas últimas décadas foi impulsionado por dois fatores:

- a concentração do varejo e as conseqüentes mudanças em sua estrutura e conduta;
- a valorização do preço como fator decisivo na escolha, pelo consumidor, de marcas de um mesmo produto, que pode se acentuar em épocas de crise econômica.

¹⁵⁸ Cabe lembrar que Myers e Frank & Boyd Jr., que encontraram uma relação negativa entre consumo de MSs e renda, e uma relação positiva entre o consumo de MSs e o nível educacional, concluem que as variáveis socioeconômicas são muito pouco importantes para diferenciar usuários de MSs e de MDs.

IV. O VAREJO DE ALIMENTOS E OS SUPERMERCADOS NO BRASIL

Nas últimas décadas, o varejo brasileiro aumentou consideravelmente sua participação nas vendas do Comércio, conforme se observa no Quadro 11. Esse aumento pode ser explicado, em linhas gerais, pelas transformações ocorridas na economia do país: enquanto houve predomínio das atividades primário-exportadoras, cabia ao atacado associar a produção interna à demanda externa pelos produtos agrícolas; à medida que o país foi se industrializando, o eixo econômico deslocou-se para o mercado interno, e cresceu a participação do setor varejista no ramo Comércio¹⁵⁹.

Uma etapa inicial desse deslocamento ocorreu no princípio da década de 30, com o processo de substituição de importações de bens de consumo não-duráveis. No período, cresceu o número de estabelecimentos industriais, principalmente em São Paulo, e houve, em decorrência, uma expansão do mercado urbano e das atividades a ela associadas, inclusive as de comercialização¹⁶⁰. Estas, no entanto, ainda concentravam-se nas mãos dos atacadistas que, em 1940, embora detivessem apenas 6% dos estabelecimentos, tinham uma receita de vendas que superava o dobro daquela obtida pelo varejo (veja-se Quadro 11).

¹⁵⁹ Uma discussão mais ampla sobre os reflexos da industrialização sobre o varejo encontra-se em MEREGE, Luiz Carlos. **Investimento Externo e Tendência Oligopolística no Comércio Interior Brasileiro**, s.n.t., vol. IV. Veja-se também COELHO, Carlos N. A.. **Organização do Sistema de Comercialização e Desenvolvimento Econômico**. Brasília, Ministério da Agricultura - Comissão de Financiamento da Produção, Coleção Análise e Pesquisa (vol.18), 1979, p. 30-7.

¹⁶⁰ CYRILLO, Denise C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**. São Paulo, Instituto de Pesquisas Econômicas, Série Ensaio Econômicos (n. 68), 1987, p. 41-43.

Quadro 11**Participação Relativa do Atacado e do Varejo nas Vendas e no Total de Estabelecimentos (%)**

		1940 (*)	1950	1960	1970	1975	1980
V E N D A S	Varejo	30.34	34.46	45.89	51.68	46.41	47.45
	Atacado	69.66	64.54	54.11	48.32	53.59	52.55
	TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
E S T A B L E C I M E N T O S	Varejo	93.47	90.22	91.81	93.46	92.34	95.07
	Atacado	6.53	9.78	8.19	6.54	7.66	4.93
	TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fonte: Censos IBGE

(*)Nota: Nos percentuais relativos a 1940, foram excluídos os dados referentes ao Comércio Misto.

A comercialização de alimentos, em particular, era feita principalmente através do comércio especializado, isto é, de firmas especializadas em alimentos, tais como empórios, armazéns, mercearias, quitandas, etc.. O especializado representava 79% dos estabelecimentos atacadistas e quase 90% dos estabelecimentos varejistas de alimentos (veja-se Quadro 12).

Quadro 12

Comércio de Alimentos: Participação Relativa do Comércio Especializado e Diversificado nas Vendas e no Número de Estabelecimentos

	Estabelecimentos		Vendas	
	1940	1950	1940	1950
VAREJO				
Especializado	89.67	88.61	82.68	81.97
Diversificado	10.33	11.39	17.32	18.03
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00
ATACADO				
Especializado	79.03	93.17	94.83	90.10
Diversificado	20.97	6.82	5.17	9.90
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00
MISTO				
Especializado	77.28	72.78	75.81	66.64
Diversificado	22.72	27.22	24.19	33.36
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00

Fonte: Censos IBGE (1940, 1950)

No período após a II Guerra Mundial, o governo introduziu um controle seletivo das importações: houve uma redução relativa da importação de bens de consumo, e um aumento da importação de bens de capital e de matérias-primas, favorecendo-se duplamente as indústrias voltadas ao mercado interno¹⁶¹. A atuação do governo no sentido de estimular o crescimento industrial é ainda mais intensa a partir da implementação do Plano de Metas (1957-1961), que postulava investimentos

¹⁶¹ Os benefícios à indústria advindos do controle das importações são tratados em FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**, 17 ed.. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1979, p. 218-s.

governamentais nos setores de energia e transporte, incentivos às indústrias intermediárias e produtoras de equipamentos. O Plano incluía ainda uma meta de mecanização do setor agropecuário, e um programa de comercialização que previa a expansão da capacidade de armazenagem dos produtos agropecuários¹⁶². Tais medidas reduziram os problemas de abastecimento no país, melhorando o desempenho do setor agrícola. Além disso, a partir do Plano, houve maiores facilidades de transporte, um aumento da população urbana e um incremento do uso, pela indústria, das vendas diretas ao varejo (devido à maior escala de produção), fatores que deram maior dinamismo ao sistema de comercialização, possibilitando uma maior participação relativa do setor varejo nas vendas do ramo comercial (veja-se Quadro 11).

Dentre as mudanças ocorridas no setor varejista ainda na década de 50, destaca-se a instalação, em janeiro de 1953, do primeiro supermercado do país, pertencente à Tecelagem Paraíba, de São José dos Campos. Em março do mesmo ano, era inaugurado o Supermercado Americano, e, em agosto, o Supermercado Sirva-se, ambos em São Paulo. Esses primeiros supermercados, inaugurados em uma fase de expansão da economia nacional, localizavam-se em regiões de grande densidade populacional, e visavam atender as classes de renda média e alta¹⁶³.

Em seus primeiros anos, o supermercado teve uma participação bastante modesta nas vendas do varejo. Vários motivos, segundo Cyrillo, contribuíram para isso¹⁶⁴. O supermercado não era reconhecido oficialmente, o que conferia maiores incertezas aos investimentos na área, para a qual o setor financeiro não oferecia

¹⁶² Uma análise detalhada do Plano é apresentada em LESSA, Carlos. **Quinze Anos de Política Econômica**. São Paulo, Brasiliense, 1983, p. 27-117.

¹⁶³ A história dos primeiros supermercados é tratada em (a) STILMAN, Meyer. **O Comércio Varejista e os Supermercados na Cidade de São Paulo**. São Paulo, 1962, p.266-71; (b) CYRILLO, D. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**, p. 66-70; (c) "A Saga dos Pioneiros". **Superhiper** 10 (15): 47-112, out. 1989 e ainda (d) ABRAS. **Supermercados: 40 Anos de Brasil**. São Paulo, Abras, 1993. Esta última fonte esclarece que o auto serviço já existia desde 1947, sendo implantado no Frigorífico Wilson, cuja loja, além do setor de carne - servida por açougueiros - dispunha de um setor de mercearia, montado como auto-serviço.

¹⁶⁴ CYRILLO, D. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**, p. 67-70.

qualquer linha especial de crédito. Os investimentos em supermercados também não despertaram grande interesse por parte dos comerciantes já instalados.

Por outro lado, os hábitos de compra dos consumidores os conduziam aos equipamentos do varejo tradicional (mercearias, empórios, etc.). Esses contavam, de fato, com algumas vantagens, como o menor custo de locação e manutenção de suas instalações. Além disso, até 1968, vigorava o IVC (Imposto sobre Vendas e Consignações). A elevação desse imposto vinha incentivando sua sonegação, prática incompatível com a organização administrativa dos supermercados, onde o pagamento das compras dos consumidores (sobre as quais incidia o IVC) é feito por funcionários e registrado mecanicamente.

A principal vantagem de custo dos supermercados - referente à economia de um recurso abundante, a mão de obra - era insuficiente para compensar as desvantagens do equipamento. Assim, o supermercado não oferecia preços baixos ao consumidor e, em consequência, não obtinha nem um alto volume de vendas, nem um alto giro, não tendo, portanto, condições para comprar em larga escala de seus fornecedores, barganhando descontos.

No período pós-1964, houve profundas transformações na economia e, em particular, no varejo de alimentos. Passado o primeiro momento de contenção da inflação através de medidas recessivas, a economia apresentou, no período 68-73, uma fase de expansão conhecida como o "milagre" brasileiro. O eixo econômico da economia passa a ser o setor produtor de bens de consumo duráveis, sustentado por uma política de concentração de renda¹⁶⁵.

A redistribuição de renda a favor de certos segmentos da classe média permitiu o crescimento das empresas varejistas que, comercializando produtos mais diferenciados e oferecendo um serviço mais sofisticado, voltavam-se ao

¹⁶⁵ Sobre o assunto, veja-se MORAES, Maria. "Considerações sobre a Crise de 64". IN: MANTEGA, Guido & MORAES, Maria. **Acumulação Monopolista e Crises no Brasil**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979, p. 19-50.

atendimento daqueles segmentos. Entre essas empresas, inclui-se o supermercado que, conforme vimos, teve como principal público, desde seu surgimento, as classes de renda média e alta. Segundo Cyrillo¹⁶⁶, os supermercados foram ainda favorecidos pela legislação específica do governo pós-64: em 1968, regulamentou-se, pela Lei 7.208, a atividade supermercadista; no ano anterior, o IVC havia sido substituído pelo ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadorias), que incidia apenas sobre o valor adicionado em cada etapa da comercialização. Assim, deixou-se de tributar as operações de transferência de produtos dentro de uma mesma empresa, o que diminuiu os custos das cadeias supermercadistas, aumentando sua competitividade.

As feiras, que, em 1967, eram responsáveis pelo abastecimento de 70% dos habitantes da cidade de São Paulo, constituíam-se nos grandes concorrentes do supermercado, tanto mais porque, pela pequena incidência de impostos, elas podiam oferecer preços melhores aos consumidores. Em 1970, face às pressões por equidade fiscal, a Secretaria Municipal de Abastecimento proibiria a venda de produtos de mercearia nas feiras da zona central, incentivando-se uma divisão de área no mercado paulistano¹⁶⁷.

O crescimento do setor supermercadista nos anos 60 foi bastante expressivo: em 63, havia apenas vinte lojas na capital paulista; em 70, já eram 118 na capital e mais 69 no interior do estado¹⁶⁸. Em novembro de 68, é criada a Associação Brasileira de Supermercados (Abrás), com o objetivo de defender os interesses do setor em âmbito nacional¹⁶⁹.

Um outro incentivo ao crescimento das cadeias foi dado pelo Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização, de 1971, que previa a abertura de linhas de crédito para as empresas supermercadistas. Os requisitos para a

¹⁶⁶ CYRILLO, D. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**, p. 71-2.

¹⁶⁷ ABRAS. **Supermercados: 40 Anos de Brasil**, p. 35.

¹⁶⁸ Idem p. 36.

¹⁶⁹ Idem p. 73.

obtenção de crédito, no entanto, faziam com que o acesso ao mesmo só fosse possível para empresas de grande porte econômico, representando, segundo Cyrillo, uma medida governamental que deliberadamente estimulava a concentração econômica do varejo de alimentos, condição julgada necessária para a maior eficiência do setor¹⁷⁰.

De fato, o crescimento das cadeias, incentivado pelo governo, possibilitou um aumento em seu volume de compras, o que teve um impacto duplamente positivo sobre a sua eficiência: por um lado, os custos fixos passaram a ser diluídos em um maior volume de operações e, por outro, elevou-se o poder das cadeias de barganhar maiores descontos junto aos seus fornecedores, condições que viabilizaram a oferta de preços finais mais competitivos.

Analisando a situação do varejo no início da década de 70, Bresser Pereira¹⁷¹ concluiu que, paradoxalmente, os benefícios da maior eficiência dos supermercados eram desfrutados principalmente pelas classes de renda mais elevada, que constituíam-se, até então, no típico público das cadeias (veja-se Quadro 13).

¹⁷⁰ Idem, p. 84-5.

¹⁷¹ BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. "Tendências e Paradoxos do Varejo no Brasil". **Revista de Administração de Empresas** 13(3):136-140, set. 1973.

Quadro 13**Hábitos de Compra conforme o Nível de Renda (%)****(São Paulo, 1973)**

Local de Compra	Nível de Renda		
	Baixo	Médio	Alto
Supermercados	9	29	51
Armazém, mercearia	42	17	5
Feiras livres	26	24	18
Padarias	8	10	6
Açougues	10	2	1
Ambulantes	3	1	1
Outros	2	7	7

Fonte: FIPE - USP¹⁷²

Esse paradoxo é ainda reforçado pelo fato de que os supermercados oferecem preços mais competitivos justamente para os produtos básicos. Isso ocorre porque, na sua comercialização, o supermercado ainda sofre a concorrência dos equipamentos tradicionais; para enfrentá-la, os supermercadistas agregam uma margem mínima aos custos unitários daqueles produtos. Os baixos preços dos produtos básicos acabam por constituir-se num foco de atração da clientela e, dada a alta frequência de compra dos mesmos, intensifica-se o afluxo de clientes à loja. No interior da mesma, são estimuladas as compras das demais mercadorias, de menor giro, sobre as quais são aplicadas margens mais elevadas. Assim, o lucro total dos supermercados não é prejudicado pela aplicação de margens menores aos chamados

¹⁷² Extraído de COELHO, Carlos N. A. **Organização do Sistema de Comercialização e Desenvolvimento Econômico**, p. 47.

produtos "chamariz"¹⁷³. Conclui-se, portanto, que à medida que os supermercados se voltam ao atendimento de consumidores de renda mais elevada, estes se tornam os principais beneficiários dos baixos preços dos produtos "chamariz".

Buscando atrair àqueles consumidores, surgem, ainda no período do "milagre", os primeiros hipermercados: lojas maiores (veja-se Quadro 14) e mais sofisticadas, com organização por departamentos (inclusive de bens não-duráveis) e oferta de serviços complementares¹⁷⁴.

A partir de 1974, as taxas de expansão da economia começam a decrescer; diminui substancialmente o ritmo da produção industrial e, em conseqüência, o nível de emprego, acelerando-se ainda a inflação. Em resposta a essa nova conjuntura, as cadeias supermercadistas, além de intensificarem as incorporações de empresas de menor porte, buscam a expansão através do atendimento às classes de menor renda. Surgem as lojas de sortimento (ou variedade) limitada (LSLs): estabelecimentos de menor porte (veja-se Quadro 14), onde não são oferecidos serviços complementares, há menor variedade de produtos e marcas e são mínimas as despesas com propaganda. Em virtude dessas economias operacionais (além daquelas obtidas em função do poder de compra das cadeias), as LSLs têm condições de oferecer preços mais baixos que os supermercados convencionais.

A instalação de LSLs em regiões de baixo poder aquisitivo permitiu que as cadeias supermercadistas se fixassem em novos mercados, facilitando sua expansão posterior nessas regiões. Além disso, foram instaladas LSLs em regiões já atendidas

¹⁷³ Sobre a formação dos preços nos supermercados brasileiros veja-se CYRILLO, D. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**, p.117-122, e STILMAN, Meyer. **O Comércio Varejista e os Supermercados na Cidade de São Paulo**, p. 302-5.

¹⁷⁴ O primeiro hipermercado foi instalado pelo Peg Pag em 1971, em São José dos Campos, ao lado da via Dutra. Veja-se ABRAS. **Supermercados: 40 Anos de Brasil**, p. 43.

por supermercados convencionais concorrentes, aumentando-se a competitividade no auto-serviço de alimentos¹⁷⁵.

Quadro 14

Auto-serviço: Porte Médio (em metros quadrados) conforme Tipo de Loja e Região

Região	Hipermercado	Supermercado	LSL
Capitais	5.155	736	449
Regiões metropolitanas	4.332	695	341
Interior	4.955	447	389

Fonte: Banco de Dados - Supermercado Moderno¹⁷⁶

A busca de competitividade também propiciou o lançamento de produtos genéricos (sem marca) e produtos sob marcas controladas por supermercadistas - as chamadas "marcas próprias". O Pão de Açúcar, pioneiro, passa , a partir de 71, a oferecer os dois tipos de produtos. Em 74, surgem as marcas do Eldorado; em 77, do Disco e, um ano depois, do Paes Mendonça e do Bom Preço¹⁷⁷.

¹⁷⁵ CYRILLO, D. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**, p. 97-8.

¹⁷⁶ Veja-se "XIX Relatório de Supermercados". **Supermercado Moderno** 22(1): 24-83, abril 1990.

¹⁷⁷ Veja-se Quadro 12.

Quadro 15

Participação dos Setores Varejistas quanto a Número de Lojas (NL) e Volume de Vendas (VV)

Período	Número de lojas		Volume de Vendas	
	Setor Tradicional	Setor Moderno	Setor Tradicional	Setor Moderno
1970	97.8	2.2	70.7	29.3
1972	96.7	3.3	58.6	41.4
1974	94.5	5.5	42.0	58.0
1976/7	94.0	6.0	29.5	70.5
1977/8	93.8	6.2	32.3	67.7

Fonte: Dados Nielsen 77/78¹⁷⁸

Tomando a década de 70 em seu conjunto, vemos que ela foi bastante positiva para o auto-serviço. Sua participação tanto no volume de vendas como no número de lojas de varejo foi crescente, superando o setor tradicional (vide Quadro 15).

A década também assistiu ao fortalecimento das primeiras grandes cadeias nacionais, como o Pão de Açúcar, e à entrada do capital estrangeiro na distribuição de alimentos: em 72, começou a operar o Makro, pertencente à *holding* holandesa SHV; em 75, chegou a São Paulo o Carrefour; e, em 76, a Companhia Souza Cruz,

¹⁷⁸ Extraído de COELHO, Carlos N. A. **Organização do Sistema de Comercialização e Desenvolvimento Econômico**, p. 49.

subsidiária da *British American Tobacco*, assumiu o controle acionário do Peg Pag¹⁷⁹.

O início da década de 80 é marcado pela recessão e pelo desemprego. No entanto, houve um aumento considerável no número de estabelecimentos de auto-serviço, tanto para os varejistas independentes como - e principalmente - para as cadeias, conforme se observa no Quadro 16.

As vendas do varejo também cresceram. Entre 1976 e 1983, o varejo independente obteve um crescimento nas vendas totais um pouco maior, que mais que duplicaram no período; nas vendas por estabelecimento, contudo, houve, entre 1979 e 1983, um acréscimo relativamente maior para as cadeias, conforme se observa no Quadro 17.

Quadro 16

Distribuição do Número de Estabelecimentos de Auto-serviço entre as Lojas Independentes e as Pertencentes a Cadeias

	Número de Estabelecimentos Índice Real	
	Cadeias	Independentes
1976/77	104	54
1978/79	105	75
1980/81	100	100
1981/82	114	109
1982/83	142	121

Fonte: Nielsen¹⁸⁰

¹⁷⁹ ABRAS. *Supermercados: 40 Anos de Brasil*, p. 45.

¹⁸⁰ Extraído de CYRILLO, D. C. *O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos*, p. 108.

Quadro 17**Distribuição das Vendas do Auto-serviço entre as Lojas Independentes e as Lojas Pertencentes a Cadeias (Base 100 = 1980/1)**

	VENDAS TOTAIS	
	Cadeias	Independentes
1976/77	75	113
1978/79	72	153
1980/81	100	100
1981/82	120	216
1982/83	153	237

	VENDAS POR ESTABELECIMENTO	
	Cadeias	Independentes
1979	72	206
1980	68	204
1981	100	100
1982	105	198
1983	108	196

Fonte: Nielsen¹⁸¹

¹⁸¹ Extraído de CYRILLO, D. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**, p. 108.

Por outro lado, tornou-se nítida a concentração econômica no setor varejista de alimentos, com uma participação expressiva das maiores cadeias nas vendas do auto-serviço (veja-se Quadro 18).

Quadro 18

Auto-serviço: As 20 Maiores Cadeias de Supermercados

(Brasil; 1979-1984)

	Participação nas vendas (%)	Número de lojas (1980=100)	Área de Vendas (1980=100)
1979	36.1	89	88
1980	36.1	100	100
1981	35.2	-	-
1982	41.6	144	132

FONTE: Nielsen¹⁸²

No ano de 1986, é anunciado o Plano Cruzado¹⁸³. O Plano, a princípio, estimulou a produção e o investimento, melhorou o nível de emprego e dos salários, diminuiu as despesas de vendas e ampliou o consumo, trazendo reflexos positivos sobre o faturamento do auto-serviço. Com o esgotamento do Plano, no entanto, os resultados do auto-serviço retornaram ao patamar de 1985, conforme se observa no Quadro 19.

¹⁸² Extraído de CYRILLO, D. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**, p. 110.

¹⁸³ "O excesso de demanda". **Folha de São Paulo**, 02.01.87.

Quadro 19**Faturamento do Auto-serviço (em US\$ bilhões)**

	Faturamento (US\$ bilhões)	Varição anual (%)
1985	8.357	+21.33
1986	13.779	+64.88
1987	8.553	-37.93

Fonte: Banco de Dados - Supermercado Moderno¹⁸⁴

Apesar da retração econômica que ocorreu após o Plano Cruzado, os maiores grupos do comércio varejista mantiveram seus investimentos (veja-se Quadro 20), reagindo à entrada do capital estrangeiro no setor, que começa a se intensificar na segunda metade da década¹⁸⁵.

Quadro 20**Desempenho de Grupos Varejistas em 1987**

Grupo	Área de Vendas (1.000 m2)	Faturamento (US\$ milhões)	Investimento (US\$ milhões)
Susa	110	274	100
Mappin	56	356	50
Pão de Açúcar	700	2.000	50
Carrefour	116	11.000	26
Mesbla	-	1.000	37

Fonte: Jornal do Brasil, 08.05.88, p.36.

¹⁸⁴ Veja-se "XIX Relatório de Supermercados". **Supermercado Moderno** 22(1): 24-83, abril 1990.

¹⁸⁵ Sobre a presença do capital estrangeiro no setor varejista veja-se MEREGE, L. C. **Investimento Externo e Tendência Oligopolística no Comércio Interno Brasileiro** (vol.3), p. 127-53.

No ano de 1987, foi lançado o Plano Bresser, que buscou conter a inflação através do controle de salários e gastos públicos. O impacto sobre os salários foi bastante forte: a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios apontou que o salário real, em 87, sofreu uma perda de 22% em relação ao ano anterior¹⁸⁶.

No setor supermercadista, foi um momento para dirigir esforços para os segmentos de mais alta renda através da diversificação dos equipamentos: em 87, surge a primeira loja de conveniência, a Express, uma *joint-venture* entre a Shell e o grupo Pão de Açúcar. Com funcionamento ininterrupto, os supermercados de conveniência trabalhavam com produtos nas áreas de alimentos embalados, higiene, limpeza, fumo e bebidas, além de remédios, jornais e revistas e lanchonete "*self-service*". No Brasil, tais lojas geralmente encontravam-se agregadas a postos de gasolina e usualmente ofereciam apenas as marcas líderes dos produtos, alcançando um giro bastante superior àquele obtido pelos supermercados convencionais. Comercializando cerca de 2.000 itens numa área de aproximadamente 200 metros quadrados, tais supermercados obtiveram maior sucesso entre as classes A e B¹⁸⁷.

Ainda no final da década de 80, surgem os supermercados especiais. Voltados principalmente para a classe A, esses supermercados tinham instalações sofisticadas; no interior das lojas, a maior ênfase era dada à seção de perecíveis, que oferecia serviços especiais (como, por exemplo, legumes e verduras previamente limpos e cortados), além de produtos selecionados por controles de qualidade mais rigorosos¹⁸⁸.

¹⁸⁶ ABRAS. **Supermercados: 40 Anos de Brasil**, p. 52.

¹⁸⁷ FERNANDES, Sílvio. "Lojas de Conveniência: espaço definido em um nicho de mercado". **Superhiper** 16(3): 108-22, Março 1990. Sobre o tema, veja-se também "Loja de conveniência: um marketing de nicho". **Superhiper** 9(15): 46-7, set. 1989 e "Loja de Conveniência: onde o cliente é o único patrão". **Superhiper** 10(14): 108-35, out. 88.

¹⁸⁸ "Pão de Açúcar Especial: uma extraordinária experiência". **Supermercado Moderno** 21(6): 98-110, set.89. Veja-se também "O corujão paulista da rede Pão de Açúcar". **Superhiper** 4(15): 130-4, abr. 1989 e "O modelo inovador das lojas especiais". **Superhiper** 10(15):170-4, out. 89.

Ao longo da década de 80, as empresas supermercadistas firmaram sua importância na distribuição de bens de consumo e, principalmente, na distribuição de alimentos. Conforme se vê pelo Quadro 21, as grandes indústrias de bens alimentícios tinham mais de 50% de suas vendas realizadas através dos supermercados, média seguida de perto pelos produtores de artigos de higiene e limpeza e de bazar. O supermercado assumia maior poder de barganha frente à indústria não só pelo volume de vendas realizado através dele, mas também porque tornava-se um "prestador de serviços", conforme aponta Cyrillo: *"o supermercado é o meio pelo qual qualquer produtor pode se aproximar de sua demanda, dos consumidores de sua região e de outras no país. Além disso, é o principal canal de divulgação dos novos produtos, do mesmo modo que é dos preexistentes"*¹⁸⁹.

Quadro 21

Participação dos Supermercados nas Vendas das Empresas Industriais de Grande Porte

Setor	% Mínima	% Média	% Máxima	Número de empresas pesquisadas
Laticínios	50	67	92	8
Enlatados	20	58	80	11
Matinais	32	57	80	9
Artigos de Mercearia	30	60	90	12
Artigos de Limpeza	10	55	85	11
Bebidas e Refrigerantes	13	34	70	12

Fonte: Superhiper (set.1983)¹⁹⁰

¹⁸⁹ CYRILLO, D. C. *O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos*, p. 130.

¹⁹⁰ Idem, p. 132.

Numa década marcada pelos baixos índices de crescimento e altas taxas inflacionárias, o setor supermercadista teve que enfrentar mudanças nos hábitos de compra de seus clientes. Segundo pesquisa realizada pela Santos Diniz, em 1988, o consumidor, face à retração do salário e à alta generalizada dos preços, passou a reduzir as compras de impulso nos supermercados, utilizando-se, com mais frequência, de listas de compra elaboradas previamente. Por outro lado, produtos em oferta, mesmo que não incluídos na lista, eram adquiridos pelos consumidores de maior renda, que buscavam antecipar-se à alta dos preços formando estoques domiciliares. A pesquisa de preços entre diferentes supermercados foi largamente utilizada, reduzindo-se a fidelidade a marcas e redes¹⁹¹.

As mudanças no comportamento dos consumidores refletem o processo de retração dos salários ocorridos na década: em 1980, eles representavam 51% do PIB; em 1988, essa porcentagem caiu para 38%. Houve, no período, uma queda real de 5% nos rendimentos dos assalariados, que atingiu principalmente a classe média¹⁹².

Apesar disso, entre janeiro de 1980 e março de 1988, segundo dados da Federação do Comércio, o faturamento real do setor supermercadista cresceu 18,79%¹⁹³.

¹⁹¹ "Frequência maior aos supermercados". **Superhiper** 3(15): 78-84, março 1989.

¹⁹² Gracioso, Francisco. "Um novo estilo de marketing para os anos 90". **Marketing** 200(23): 35, abr. 1990.

¹⁹³ "Setor fatura 4,6% do PIB". **Superhiper** 5(14):13-28, maio 1989.

Quadro 22

Supermercados: Participação no Total de Estabelecimentos conforme Tipo de Empresa (%)

Tipo de Empresa (*)	1978	1984	1989
Rede	27.35	41.47	55.40
Duas lojas	6.84	8.26	34.40
Independentes	65.81	50.27	10.20

Fonte: Banco de Dados - Supermercado Moderno (89/90)

Nota: (*) A classificação das empresas considera como "independentes" as empresas proprietárias de apenas um estabelecimento ("loja"), e como "redes", as empresas proprietárias de mais de dois estabelecimentos.

Há que se notar que a expansão do setor supermercadista, nesse período, foi impulsionada principalmente pelas cadeias (veja-se Quadro 22), em detrimento dos varejistas independentes, que encontraram maiores dificuldades, conforme salientava uma reportagem feita, em 88, pela Folha de São Paulo: "*A aceleração do crescimento populacional cai e o poder aquisitivo da população decresce, dificultando o meio de campo das empresas menores, incapazes de oferecer uma mesclagem de produtos e serviços maior, além de se verem às voltas com dificuldades para gerir lotes econômicos sem a retaguarda de uma central de compras organizada e eficiente*"¹⁹⁴.

Dados do início da década de 90 mostram que a expansão das cadeias foi ainda facilitada pela diversificação de suas lojas: as novas modalidades de equipamentos contribuíram para a penetração do auto-serviço em diferentes segmentos de mercado

¹⁹⁴ "Hoje, os supermercados perfazem 5% do PIB". **Folha de São Paulo**, 21.05.88, p. A1.

e, mais ainda, permitiram que os supermercados aumentassem sua lucratividade sobre as vendas (veja-se Quadros 23 e 24).

Quadro 23

Número de Lojas conforme Tipo de Equipamento e de Empresa

	Tipo de Equipamento			
	Super-mercado	LSL	Hiper-mercado	Supermerc. especial
Tipo de Empresa				
Rede	5.693	490	166	7
Duas lojas	1.157	7	1	-
Independente	3.955	-	1	-

Fonte: Banco de Dados - Supermercado Moderno¹⁹⁵

Quadro 24

Lucro Líquido sobre Vendas conforme Tipo de Equipamento

	Tipo de Equipamento		
	Supermercado	LSL	Hiper-mercado
Tipo de Empresa			
Rede	2.80	3.51	2.98
Duas lojas	2.81	3.40	2.00
Independente	3.23	-	-

Fonte: Banco de Dados - Supermercado Moderno¹⁹⁶

¹⁹⁵ Veja-se "XIX Relatório de Supermercados". **Supermercado Moderno** 22(1): 24-83, abril 1990.

¹⁹⁶ Veja-se "XIX Relatório de Supermercados". **Supermercado Moderno** 22(1): 24-83, abril 1990.

A década de 90, no entanto, começou mal para o setor supermercadista. O Plano Collor, de março de 90, impondo a retenção da poupança e o controle de preços, teve um impacto imediato sobre as vendas, registrando-se, no primeiro semestre de 90, um decréscimo de vendas da ordem de 15,82%, mais acentuado nas seções de laticínios, conservas e perfumarias. Como contrapartida, melhorou o relacionamento entre os supermercados e os seus fornecedores, que passaram a conceder prazos de pagamento mais longos para os supermercadistas e aumentou a variedade de produtos: marcas de importados começavam a aumentar sua presença nas gôndolas¹⁹⁷.

Em fevereiro de 91, com o Plano Collor II, há nova tentativa de controle de preços e, mais uma vez, ocorriam desabastecimento e lançamento de produtos já existentes no mercado sob novas marcas e embalagens. O Código do Consumidor, em vigor a partir de março, levava à imprensa casos de denúncias e de irregularidades em supermercados, projetando uma imagem negativa do setor¹⁹⁸.

A queda nas vendas e o pessimismo dos supermercadistas quanto às possibilidades de reversão dessa tendência fizeram com que as grandes cadeias partissem para promoções de vendas, buscando atrair os consumidores, que se mostravam cada vez mais atentos aos preços. Em reportagem da Folha de São Paulo, eram apontados quatro motivos para a guerra de preços: (a) a liberação dos preços dos produtos da cesta básica; (b) o arrocho salarial, que reduziu a venda dos bens essenciais, que formavam o grosso do volume de vendas dos supermercados; (c) a sensibilidade dos supermercadistas em relação aos preços da concorrência; e (d) a política de juros altos, forçando o giro rápido dos estoques via promoções de vendas¹⁹⁹.

As previsões de um agravamento da recessão econômica no país e de uma concorrência mais acirrada entre as grandes cadeias supermercadistas trouxeram

¹⁹⁷ "Supermercados: Queda de 15% nas Vendas este Ano". **Diário do Comércio e Indústria**, 29.08.90, p. 4.

¹⁹⁸ ABRAS. **Supermercados: 40 Anos de Brasil**, p. 54.

¹⁹⁹ OURIQUE, Armando. "Supermercados trocam o lucro pelas vendas". **Folha de São Paulo**, 16.09.90, p. C17.

dificuldades ainda maiores para os varejistas independentes, menos capacitados, operacional e financeiramente, a fazer frente à retração econômica respondendo à concorrência via preços.

A partir do segundo semestre de 94, com a implementação do Plano Real e a estabilização econômica, a questão da capacitação operacional assumiu uma nova dimensão. Por um lado, o setor foi beneficiado pelo aumento da capacidade de consumo das classes de menor renda a partir do Plano, tanto mais porque tais classes têm um maior percentual de sua renda destinado aos gastos com alimentação. Por outro lado, impunha-se a necessidade de compensar ou ao menos amortecer o impacto da diminuição dos ganhos financeiros que as altas taxas inflacionárias permitiam.

Uma pesquisa feita em 96 junto às vinte maiores redes supermercadistas²⁰⁰ apontou as medidas tomadas por elas, após o Real, para compensar seus menores ganhos financeiros: num primeiro momento, 80% das empresas redefiniram seu mix de produtos, 90% buscaram reduzir custos (aluguel, eletricidade, funcionários, etc.) e efetuar negociações mais fortes com fornecedores e, por fim, todas as empresas aumentaram as margens. Os resultados da pesquisa quanto ao impacto do real sobre as margens aparecem no Quadro 25.

²⁰⁰ LEPSCH, Sérgio L. Fixação de preços em grandes e médios supermercados na atualidade. IN: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**. São Paulo, Atlas, 1996, p. 63-84.

Quadro 25**Plano Real e Margens-objetivo dos Supermercados por Departamento**

Seções	Pré-Real (%)	Pós-Real (%)
Mercearia alimentícia	11.8	15.6
Mercearia não alimentícia (perfumaria, higiene e limpeza)	14.5	18.5
Mercearia líquida (refrigerantes, sucos e bebidas alcoólicas)	15.4	17.8
Perecíveis (carnes vermelhas e brancas)	10.2	15.6
Produtos de Auto Serviço - PAS (frios, margarinas, iogurtes, etc.)	11.7	16.6
Frutas, legumes e verduras - FLV	13.0	19.5
Padaria/confeitaria/rotisseria	35.3	44.5
Bazar/eletro	24.8	30.8
Têxtil/magazine	25.4	33.2
Cesta básica ampliada	4.9	8.0

Fonte: LEPSCH (1996), p. 71.

Entre os impactos do plano, foi citados, além da redução dos ganhos financeiros dos supermercados, o acirramento da concorrência: diminuíram as diferenças de preços entre as empresas do setor, face ao maior grau de informação dos consumidores, que, com a estabilização, além de se tornarem mais exigentes, puderam memorizar com mais facilidade os preços dos produtos.

O estudo de Lepsch mostrou ainda que, no médio prazo, os supermercadistas passaram a se preocupar mais com a eficiência operacional. Tal preocupação é explicitada no Quadro 26: os supermercadistas buscaram negociar com seus fornecedores, de modo a evitar a imposição de compras e aumentar as parcerias, e intensificaram seus investimentos na automação comercial, vista, segundo o autor,

como uma necessidade na busca de eficiência operacional e um ponto de partida para a implementação do EDI (Eletronic Data Interchange - Intercâmbio eletrônico de dados) com fornecedores. De acordo com o Lepsch, com a estabilização da economia, a interação frente/retaguarda na loja e a reposição automática dos estoques foram apontados como imprescindíveis para os supermercadistas²⁰¹. Igualmente freqüente é a preocupação com o gerenciamento do mix de produtos, isto é a adequação do uso do espaço face aos objetivos de lucratividade e às preferências dos consumidores. A qualidade da gestão financeira, dos estoque e do espaço interno da loja aparecem nas posições seguintes. Quanto às promoções, o autor comentou que as redes diminuiram o percentual do faturamento a elas destinado, privilegiando ações cooperadas com seus fornecedores.

Quadro 26

Medidas Que Vêm Sendo Adotadas, no Médio Prazo, após o Plano Real

Medidas	Freqüência
Negociação com fornecedores	90%
Informática/automação comercial	85%
Gerenciamento do mix de produtos	85%
Administração das operações financeiras	80%
Gestão de estoques	75%
Gerenciamento do espaço	65%
Promoção em jornais, TV, etc.	50%
Logística	50%

Fonte: Adaptado de LEPSCH (1996), p.75

²⁰¹ Idem, p. 75.

De fato, acentuou-se a preocupação das cadeias supermercadistas em relação à modernização dos métodos de gestão e quanto ao uso de tecnologias de informação na administração das empresas do setor²⁰². O EDI, além da simplificação dos pedidos e da rapidez na reposição dos estoques, adequando rapidamente o mix das lojas às condições da demanda, pode ser explorado de forma a permitir que as informações sobre o consumo sejam compartilhadas por varejistas e seus fornecedores, melhorando a qualidade do relacionamento entre ambos. Esse passo adiante é a proposta do ECR (Efficient Consumer Response- resposta eficiente ao consumidor), que já está sendo dado por algumas grandes cadeias. O objetivo é estreitar a cooperação entre o varejo e a indústria, de modo a obter um melhor atendimento do consumidor final, com redução dos custos de distribuição: a Price Waterhouse previu que, com a implantação do ECR no Brasil, a redução de custos na cadeia de distribuição será de pelo menos 3,7 bilhões anuais²⁰³. Alguns projetos pioneiros têm apresentado bons resultados: o Pão de Açúcar, melhorando seu sistema logístico, já recebe 90% de sua carga paletizada; o Cândia espera ter condições para reduzir seus preços em 8% e aumentar sua lucratividade; os fornecedores também têm condições de monitorar o desempenho de seus produtos nas lojas, efetuando previsões de vendas com maior facilidade e precisão²⁰⁴.

Entre as grandes cadeias, o empenho em relação ao uso de tecnologias de informação vinha crescendo desde a segunda metade da década de 80. Um passo importante nesse sentido foi dado em 87, quando a Associação Brasileira de Automação Comercial (ABAC) promoveu a padronização da legislação referente a caixas registradoras e terminais de ponto de venda, e foi implantado no país um

²⁰² Sobre a informatização no setor supermercadista, veja-se também LEÃO, M. L. A automação comercial já é viável? In: KASPER, J. F. P. **Produtividade e Gerenciamento de operações na empresa supermercadista**. Biblioteca Abras, 1991; NOVAES, Luiz F. C. Automação Comercial - Uma Visão da cadeia de Suprimentos. In: ANGELO, C. F. (coord.), **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 1994, p.15-27; RITTNER, M. C. **O processo de automação comercial em redes de supermercados**. Dissert. Mestrado, EAESP/FGV, São Paulo, 1993 e ainda PRADO, P H M & MARCHETTI, R. Z. A automação comercial e a satisfação do consumidor em supermercados. IN: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**. São Paulo, Atlas, 1996, p. 15-30.

²⁰³ FIORA, Lúcia H. É pecado faltar produto na prateleira. **Exame**, 4(31): 93-4, 11.02.98.

²⁰⁴ Idem.

sistema de código de barras. Em 96, segundo dados da EAN Brasil, associação responsável pelo gerenciamento da numeração de códigos de barras no país, havia 21,5 mil empresas cadastradas na associação, totalizando mais de 250 mil produtos identificados por código de barras²⁰⁵.

Um estudo da Abras relata a evolução da informatização no setor: “*Embora a automação dos pontos de venda já viesse ocorrendo no Brasil desde 1985, ... a preocupação em criar condições à sua expansão se intensificaria no final da década, pois as crises mostravam a importância de um eficiente controle de estoques. A oferta de equipamentos, até então condicionada pela reserva de mercado para a indústria nacional, ... nos anos 90, viria a baratear a adoção de sistemas, até mesmo os de controle integrado de comercialização*”²⁰⁶.

Evidentemente, apenas as maiores redes podiam, numa fase inicial, arcar com os custos do pioneirismo no desenvolvimento dos serviços, conforme se observa no quadro a seguir.

Quadro 27

Auto-serviço: Porcentagem de Empresas Que Usam Informática (1990)

Tipo de Empresa	%
Rede	35.77
Duas lojas	11.86
Independente	1.94

Fonte: Banco de Dados - Supermercado Moderno²⁰⁷

²⁰⁵ MARACY, Heinar. “Código de barras encontra novos usos”. *Folha de São Paulo*, 24.03.97, Especial A, p.1.

²⁰⁶ ABRAS. *Supermercados: 40 Anos de Brasil*, p. 53.

²⁰⁷ Veja-se “XIX Relatório de Supermercados”. *Supermercado Moderno* 22(1): 24-83, abril 1990.

Ao longo dos anos noventa, no entanto, a redução nos preços dos equipamentos e programas vem permitindo que a automação das lojas alcance os pequenos e médios supermercados. Um exemplo disso foi dado pela parceria pela IBM e o Sindicato do Comércio Varejista do Estado de São Paulo (Sincovaga). Pelo acordo, a partir de março de 96, trinta pequenos varejistas começaram a fazer seus pedidos à indústria usando o Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI). Os pedidos das lojas cadastradas eram recebidos numa central de distribuição que concentrava as entregas dos produtos.²⁰⁸ Numa segunda etapa, o Sincovaga associou-se à Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, à Interchange, empresa especializada em EDI e a fornecedores tradicionais de supermercados (como Nestlé, Parmalat e Johnson&Johnson, por exemplo) para possibilitar o acesso de pequenos varejistas à nova tecnologia. O sistema permite que eles façam seus pedidos diretamente à indústria, em pequenos lotes (que são posteriormente consolidados), reduzindo-se os prazos de entrega e dispensando-se a visita do representante comercial do fornecedor. Até o final de 98, espera-se que o sistema seja usado por cerca de 350 pequenos varejistas²⁰⁹.

Sem dúvida, existe ainda muito a ser feito na área de automação comercial, mesmo entre as grandes cadeias, mas existe a percepção de sua importância e há previsões de investimentos substanciais do setor: na abertura da convenção de 96 do Food Marketing Institute, o presidente da Abras, Paulo Afonso Feijó, previu que, até o ano 2000, os supermercadistas brasileiros deverão investir 2,5 bilhões de dólares para informatizar 60% das suas 43 mil lojas²¹⁰.

²⁰⁸ “Automação Comercial”. **Superhiper** 23(264): 20-30, ago. 97.

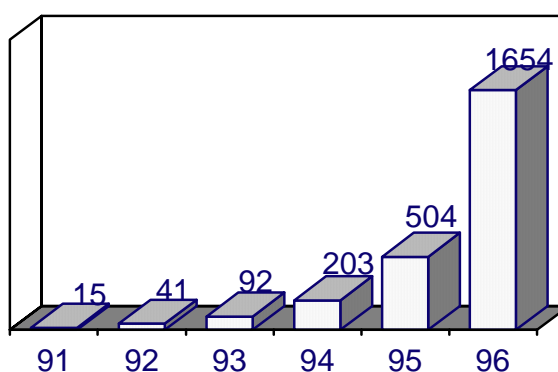
²⁰⁹ MARACY, Heinar. Pedido Eletrônico chega à mercearia. **Folha de São Paulo**, 28.04.97, A1. O Sebrae também tem se empenhado no sentido de facilitar a informatização das médias e pequenas empresas: em 96, foi lançado o programa “Informatize”, com o objetivo de dar suporte técnico aos empresários dispostos a investir na área. Veja-se “Automação Comercial”. **Superhiper** 23(264): 20-30, ago. 97.

²¹⁰ FERNANDES, Fátima. Supermercado informatiza 60% da rede. **Folha de São Paulo**, 06.05.96, p. 2-9.

A evolução da automação comercial no país é mostrada no Gráfico 4.

Gráfico 4

Evolução das Lojas Automatizadas (Brasil)



Fonte: Nielsen, Censo 97.

O uso crescente das tecnologias de informação tem levado a indagações quanto às perspectivas, no Brasil, do chamado “varejo virtual”, *non-store* ou *home shopping* - ou seja, de sistemas de vendas que prescindem do espaço físico da loja, como a venda direta, por correio, por telefone, a venda através de máquinas automáticas e, principalmente, os sistemas de venda eletrônica (pela internet e por catálogos em CD-Rom)²¹¹. Por um lado, especialistas se mostram cautelosos, apontando que, nos EUA, onde estão os maiores avanços nesse conceito, as vendas do non-store alcançam apenas 7% das vendas totais do varejo²¹². Por outro lado, a escassez de tempo dos consumidores e o caos urbano, em virtude da concentração da população em grandes cidades, tornam a compra nessas modalidades bastante

²¹¹ O serviço de “delivery”, isto é, de entrega a domicílio de compras feitas por telefone, fax ou computador, vem sendo implantado pelas grandes cadeias como o Pão de Açúcar, o Sé e o Paes Mendonça. Veja-se GARÇON, Juliana. Supermercados apostam em ‘delivery’. **Folha de São Paulo**, 07.07.98, p. 2-1.

²¹² ALMEIDA, Luiz Gonzaga. “Supermercado tem futuro garantido”. **Superhiper** 253 (22): 26-37, set. 96.

atrativa, sendo defendida por alguns autores como uma forte tendência para o futuro²¹³.

De qualquer modo, espera-se que, de fato, se acentuem tendências demográficas que, nas últimas décadas, tiveram impacto positivo sobre os supermercados²¹⁴, como o crescimento da população urbana e a maior participação das mulheres na população economicamente ativa (vide Quadros 28 e 29).

Quadro 28

Brasil: População Rural e Urbana

	População Urbana (%)	População residente em municípios c/ + de 100 mil habs (%)	População residente em municípios c/ + de 500 mil habs (%)
1940	31.2	13.4	7.7
1950	36.2	17.9	11.1
1960	45.1	24.3	16.2
1970	55.9	35.7	26.1
1980	67.2	47.1	31.5
1991	75.5	48.2	26.4

Fonte: IBGE²¹⁵

²¹³ RICHERS, Raimar. Um passeio pelo futuro. **Revista de Administração de empresas** - RAE Light 6 (2): 34-39, 1996. Sobre o comércio eletrônico, especificamente, veja-se SILVA, João A. R. Varejo Eletrônico via internet. In: ANGELO, C. F. (coord.). **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 1994, p.33-48 e ainda ALBERTIN, Alberto L. Comércio Eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas** 38 (1)52-63, jan./mar. 1998.

²¹⁴ A maior densidade demográfica nas regiões urbanas fez com que crescesse o número de áreas de comércio em cujos contornos o auto-serviço pôde expandir suas vendas; a crescente participação das mulheres na PEA fez com que houvesse menor disponibilidade de tempo para a realização das compras domésticas, acentuando-se a preferência por equipamentos que (como o supermercado) oferecessem uma grande variedade de produtos num mesmo espaço, de forma a diminuir o tempo gasto com deslocamentos entre lojas.

²¹⁵ Os dados relativos à população residente foram extraídos de JANNUZZI, Paulo M. A Nova Estrutura Demográfica do Mercado Consumidor Nacional. **Revista de Administração de Empresas** (35):1, p. 43, jan/fev. 1995.

Quadro 29**Brasil: Participação de Mulheres na População economicamente Ativa (PEA)**

	Participação (%)
1950	14.6
1960	17.9
1970	20.9
1980	27.2
1990	35.0

Fonte: IBGE

A questão que se coloca é saber que tipo de equipamento será adequado para atender as necessidades desses consumidores no futuro. Especialistas do setor apontam as seguintes tendências:

- crescimento dos hipermercados, que serão basicamente de dois tipos: grande lojas, similares às existentes nos EUA, com cerca de doze mil metros quadrados, forte departamentalização e movimentação de aproximadamente 30.000 itens, ou hipermercados compactos, mais próximos ao modelo europeu, com área de vendas de quatro a seis mil metros quadrados, dispendo de quinze a vinte mil itens;
- supermercados com maior área de vendas, com redução das áreas para administração e estoques, face ao uso mais intensivo de tecnologia e a terceirização de serviços. Deve ocorrer uma redução no ritmo de abertura de novas lojas, sendo apenas modernizadas instalações já existentes e também uma maior especialização dos supermercados, com lojas diferenciadas quanto a sortimento oferecido ao cliente;

- reposicionamento ou extinção das lojas de conveniência;
- crescente participação do capital estrangeiro no setor, quer através de associação com empresas já existentes, quer através de ingresso direto no país²¹⁶.

Quanto à estrutura do setor, conforme se observa no Quadro 30, a divisão do varejo de alimentos entre o setor tradicional e o moderno deve se manter consolidada, ficando o setor moderno com uma participação de cerca de 15% do número total de estabelecimentos e aproximadamente 85% das vendas.

Quadro 30

Participação dos Setores Varejistas quanto a Número de Lojas (NL) e Volume de Vendas (VV)

Período	Número de Lojas		Volume de Vendas	
	Setor Tradicional	Setor Moderno	Setor Tradicional	Setor Moderno
1992/93	86.1	13.9	15.5	84.5
1993/94	85.0	15.0	14.9	85.1
1994/95	84.5	15.5	15.3	84.7
1995/96	84.5	15.5	15.6	84.4
1996/97	84.8	15.2	15.4	84.6

Fonte: Nielsen, Censo 97

²¹⁶ “Os tipos de loja que prevalecerão”. **Supermercado Moderno** 27 (2): 22-41, fev. 96. Veja-se também: ALMEIDA, Luiz Gonzaga. “Supermercado tem futuro garantido”. **Superhiper** 253 (22): 26-37, set. 96. Sobre a participação do capital estrangeiro, veja-se FERNANDES, Fátima. Supermercados europeus vão investir mais no país. **Folha de São Paulo**, 23.02.98, p. 2-10.

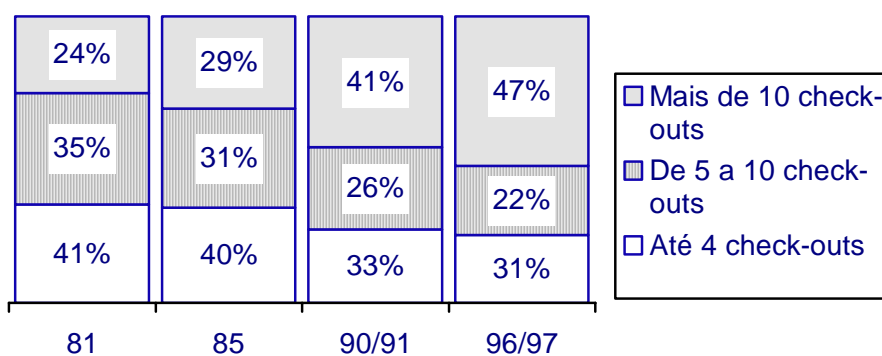
Dentro do setor moderno, porém, os dados indicam a força do grande varejo:

- embora as cadeias, em 97, representassem apenas 8,6% do número de estabelecimentos, respondiam por 53,1% das vendas;
- as grandes lojas, com mais de dez check-outs, representavam, naquele ano, 47% das vendas²¹⁷.

A crescente concentração econômica do setor varejista de alimentos pode ser observada através dos Gráficos 5 e 6.

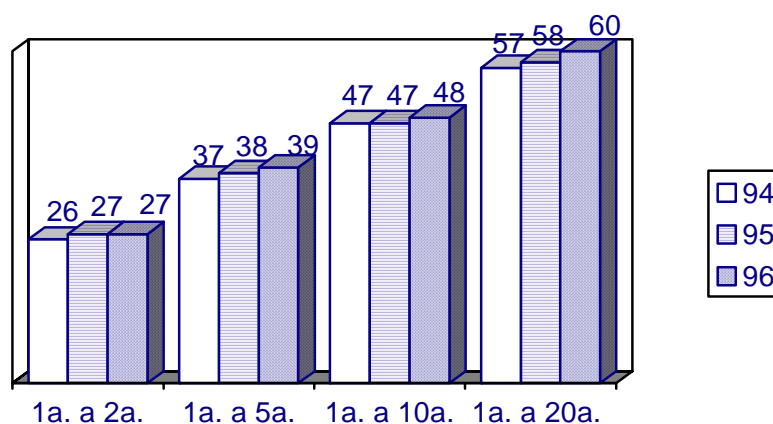
Gráfico 5

Evolução do Volume de Vendas conforme Tipo de Loja. Auto-Serviço, Varejo de Alimentos, Total Brasil



Fonte: Nielsen

²¹⁷ Nielsen, Censo 97.

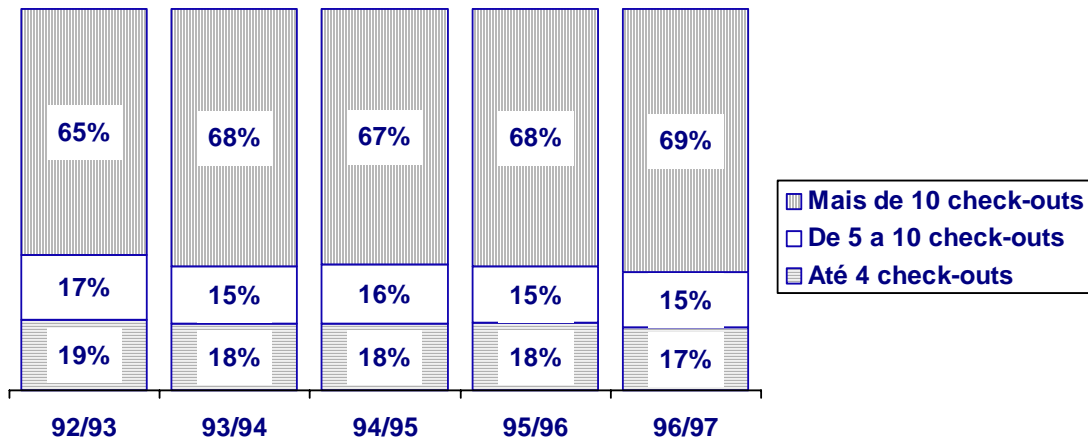
Gráfico 6**Índice de Concentração no Brasil
(% sobre as 300 Maiores Redes de Supermercados)**

Fonte: Nielsen, Censo 97, p. 119.

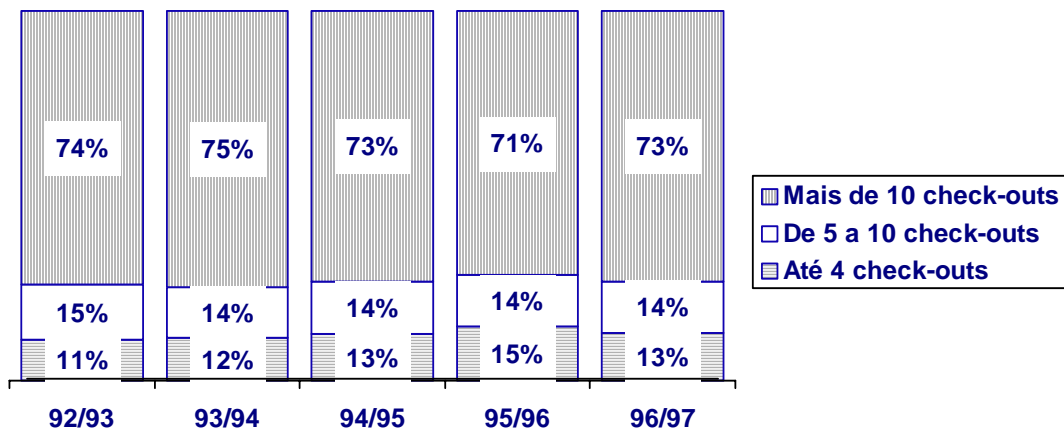
(Elaborado a partir do Ranking Abras 96)

Nas regiões metropolitanas de São Paulo e Rio de Janeiro²¹⁸, a força do grande varejo é ainda mais acentuada, conforme se pode constatar nos gráficos a seguir, que mostram a evolução das vendas dos supermercados na década de 90 de acordo com o porte da loja.

²¹⁸ Os gráficos obedecem as áreas Nielsen, que são as seguintes: Grande São Paulo = São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Guarulhos, Osasco, Embu e Taboão da Serra; Grande Rio de Janeiro = Rio de Janeiro, Niterói, Nova Iguaçu, Duque de Caxias, Nilópolis, São Gonçalo e São João de Meriti.

Gráfico 7**Evolução do Volume de Vendas conforme Tipo de Loja. Auto-Serviço, Varejo de Alimentos, Grande São Paulo**

Fonte: Nielsen

Gráfico 8**Evolução do Volume de Vendas conforme Tipo de Loja. Auto-Serviço, Varejo de Alimentos, Grande Rio de Janeiro**

Fonte: Nielsen

Além da expressiva participação nas vendas do varejo de alimentos, as maiores redes do auto-serviço, ao longo das últimas décadas, consolidaram sua experiência com uma nova modalidade de produto: aqueles comercializados com marcas sob seu controle.

A experiência pioneira e bem sucedida do Pão de Açúcar, que introduziu suas MSs no mercado brasileiro em 1971, foi seguida por outras grandes cadeias: o Eldorado lançou suas MSs em 74; a rede Disco, em 77; em 78, surgiram as MSs do Bompreço e do Paes Mendonça; em 84, foram lançadas as marcas da rede Gentil Moreira e em 86, da Romcy²¹⁹. O Carrefour, que lançou suas MSs somente em 1989, aproveitou-se ainda de sua experiência em outros países: na França e na Espanha, por exemplo, a empresa já oferecia centenas de itens sob MSs²²⁰. Em 95, foi a vez do Sé lançar sua linha de MSs²²¹.

Algumas redes - como o Carrefour, a rede Romcy e o Sé - optaram por trabalhar com apenas um nome de marca (MS), idêntico ao nome da loja, enquanto outras adotaram múltiplas MSs. A opção das empresas quanto ao número de marcas (MSs) não parece depender do número de itens comercializados sob essas marcas, tanto que o Carrefour, por exemplo, comercializa dezenas de itens sob apenas uma MS, enquanto que a rede Eldorado, com um número mais modesto de produtos sob MSs, adota quatro nomes distintos para suas marcas²²².

O número de itens sob MSs também varia bastante entre as empresas. Esse número parece não guardar qualquer relação com o ano de introdução das MSs. O Carrefour, por exemplo, que começou com 36 produtos sob sua marca somente em 1989, introduzia, já no ano seguinte, mais 45 itens e, em 95, alcançou um total de 140

²¹⁹ Os dados citados foram extraídos de "Marcas próprias: de que lado fica a vantagem". **Superhiper** 1(14): 48-56, janeiro 1988; "Marcas próprias invadem os supermercados". **Folha de São Paulo**, 22.01.88, p.D1 e "Nome próprio: os supermercados vendem produtos com a sua assinatura". **Veja SP**, 22.02.89, p. 28.

²²⁰ "Carrefour investe em 36 marcas próprias e duas lojas". **Supermercado Moderno** 21(1): 56, abril 1989.

²²¹ ALMEIDA, Juliana. "Sé investe em marcas próprias". *Gazeta Mercantil*, 17.06.97, p. C5.

²²² MAGALHÃES, Luciana. As marcas próprias ganham adeptos - Tendência também no Brasil. **Gazeta Mercantil**, 02.08.95, p. C2.

itens sob sua MS²²³. O Bompreço, que trabalha com MSs desde 1978, onze anos antes do Carrefour, dispunha de apenas 60 itens em 88, e alcançou os 140 itens sob MSs somente no final de 1997²²⁴.

Um estudo da Nielsen realizado em 1997 entre as 180 maiores cadeias varejistas brasileiras²²⁵ indicou as cadeias com maior oferta de categorias e itens sob MSs, conforme se observa no Quadro 31.

²²³ "Carrefour investe em 36 marcas próprias e duas lojas". **Supermercado Moderno** 21(1): 56, abril 1989 e "Carrefour: mais 45 produtos com marca própria". **Superhiper** 16(4): 24, abril 1990. Veja-se também "A ousadia do Carrefour". **Jornal do Brasil**, 10.12.90, p. 6.

²²⁴ "Marcas próprias: de que lado fica a vantagem". **Superhiper** 1(14): 48-56, janeiro 1988 e QUADROS, M José. Bompreço lançará refrigerantes. **Gazeta Mercantil**, 12.06.97, p. C3.

²²⁵ NIELSEN, **Marcas Próprias 1997**. Panorama do Mercado Brasileiro.

Quadro 31**Redes com o Maior Número de Categorias de Produto e Itens Comercializados sob MSs (Brasil - 1997)**

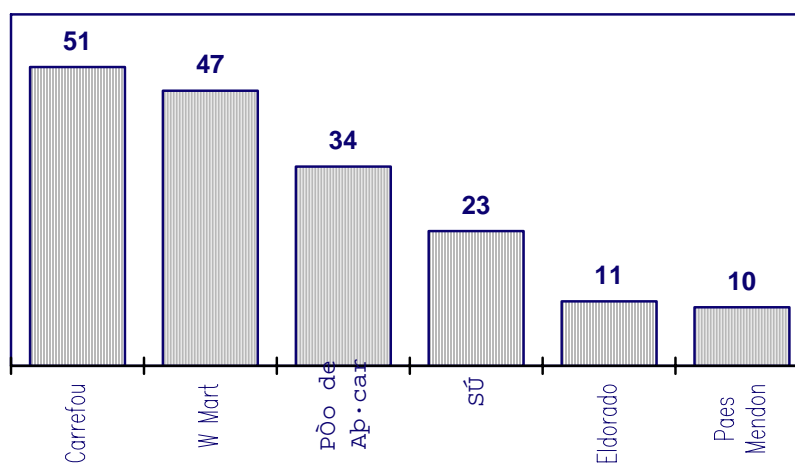
Rede	No. de categorias de produto sob MSs	No. de Itens sob MSs
Makro (SP)	81	300
Carrefour (SP)	51	123
Sendas (RJ)	50	142
Wal Mart (SP)	47	143
Bompreço (PE)	38	75
Pão de Açúcar (SP)	34	76
Mercadorama (PR)	30	61
Roncetti (MG)	25	46
Vitória (SC)	25	93
Sé (SP)	23	57
Empório (MG)	17	75
Nacional (RS)	13	30
Eldorado (SP)	11	30
Continente (RJ)	10	16
Paes Mendonça (BA)	10	36

Fonte: Nielsen

Os gráficos a seguir destacam o “ranking” das redes de supermercados do varejo de São Paulo quanto a categorias de produto e número de itens.

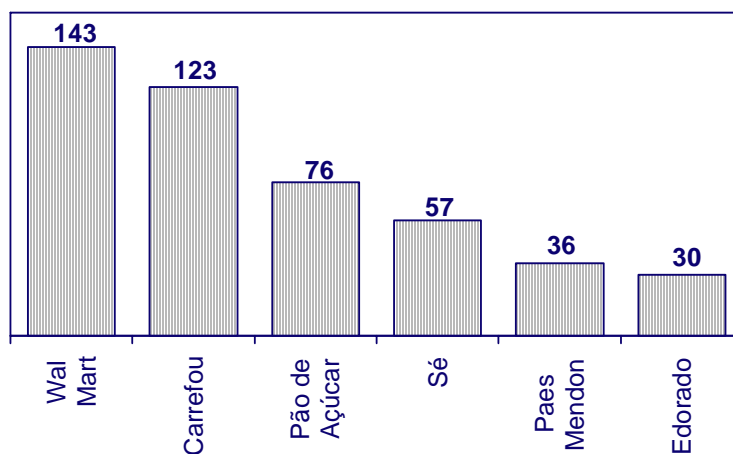
Gráfico 9

Cadeias de Supermercados Varejistas com o Maior Número de Categorias (São Paulo)²²⁶

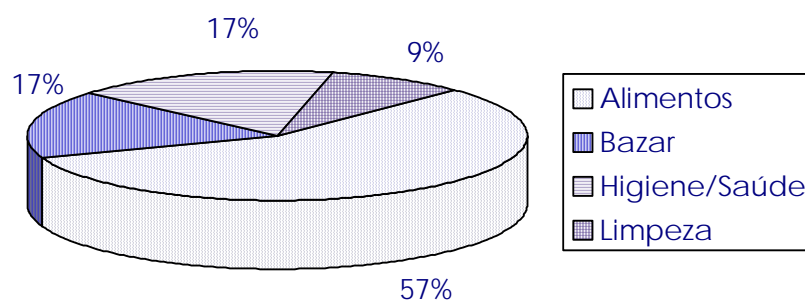


Fonte: Nielsen

²²⁶ O Paes Mendonça, na verdade, tem sua filial no estado da Bahia. Contudo, como concentra suas operações em São Paulo, foi incluído no gráfico por conveniência de análise.

Gráfico 10**Cadeias de Supermercados Varejistas com o Maior Número de Itens (São Paulo)**

Fonte: Nielsen

Gráfico 11**MSs nas Seções do Supermercado
(Brasil, 1997)**

Fonte: Nielsen

De todas as categorias de produto que têm MSs, a maioria (57%) está na seção de alimentos, conforme se observa no gráfico acima. As categorias com maior número de marcas são as seguintes:

- na seção de alimentos: arroz, feijão, café, óleos, conservas vegetais, farinhas em geral, frutas em calda, achocolatados em pó, grãos, milho para pipoca, vinagre, amêndoas, extratos de tomate, farinha de trigo, massas alimentícias, catchup e bolachas;
- na seção de higiene e saúde: papel higiênico, guardanapo de papel, cremes para pele, shampoos, fio dental, fraldas descartáveis, hastes flexíveis, sabonete, fixador/modelador para cabelos e produtos para aplicação pós-shampoo;
- na seção de limpeza caseira: detergente líquido, sabão em barra, amaciantes, desinfetantes, toalhas de papel, álcool, sabão em pó, água sanitária, lãs/esponjas de aço, limpa vidros e sacos para lixo;
- no bazar: alimentos para pássaros, filtros de papel, ração, caderno, bicarbonato e envoltórios²²⁷.

Os maiores níveis de participação de mercado das MSs alcançam cerca de 6%, nas seguintes categorias: arroz, toalha de papel, sorvetes, coco ralado e leite de coco.

Quanto ao preço, aponta-se que as MSs têm um preço de 10 a 20% inferiores aos das marcas líderes²²⁸. A participação das MSs nas vendas de cada categoria de produto também tem uma grande variação conforme a empresa, observando-se valores entre 25 e 50%. A rede de supermercados Disco, por exemplo, lançou

²²⁷ As informações quanto a categorias indicam, em ordem decrescente, as categorias com maior número de MSs na amostra analisada pela Nielsen.

²²⁸ MAGALHÃES, Luciana. As marcas próprias ganham adeptos ..., p. C2.

uma MS de arroz, a "Tio João", que foi extremamente bem sucedida, chegando a alcançar a liderança de mercado e sendo, posteriormente, transformada em MF²²⁹.

A receita proveniente das MSs representa cerca de 2 a 10% do faturamento total das empresas supermercadistas²³⁰, trabalhando-se com uma meta de lucratividade de 2,5% sobre as receitas²³¹. Para os fabricantes, as MSs também vêm apresentando uma razoável contribuição: "*Concorrendo com dois produtos próprios de marcas diferentes, aumentei minha participação de mercado de 30 para 50%, e isso limitou o avanço dos concorrentes*", afirmou Maurício Carrero, diretor administrativo da Orniex, uma empresa que, além de comercializar a sua MF, a ODD, fabrica produtos para as redes Pão de Açúcar, Eldorado, Paes Mendonça e Carrefour²³².

Outro fabricante que vem obtendo bons resultados com as MSs é a Melitta, que, desde 1982, fabrica filtros de papel e café em embalagens de alto vácuo para redes como Romcy, Paes Mendonça, Bompreço e Disco. "*O que nos interessa é a implantação do sistema de coador de papel, já que nosso maior concorrente ainda é o coador de pano*", afirmou A. Damasceno, gerente de "marcas próprias" da empresa²³³. Além da Melitta e da Orniex, há grandes empresas - como a Danone, a Ceval, a União e a Sadia - fornecendo produtos para comercialização sob MSs, além de fornecedores estrangeiros²³⁴.

O peso das MSs para a participação de mercado desses fabricantes demonstra a importância que o supermercado vem adquirindo, nas últimas décadas, na distribuição de bens de consumo não duráveis.

²²⁹ "Marcas próprias: de que lado fica a vantagem". **Superhiper** 1(14): 48-56, janeiro 1988.

²³⁰ MAGALHÃES, Luciana. As marcas próprias ganham adeptos ..., p. C2.

²³¹ NETZ, C. & CASTANHEIRA, Joaquim. As lições que o abismo traz. **Exame** s/n, 12.04.95, p. 44-50.

²³² "Nome próprio: os supermercados vendem produtos com a sua assinatura". **Veja SP**, 22.02.89, p. 28.

²³³ "Marcas próprias: de que lado fica a vantagem". **Superhiper** 1(14): 52, janeiro 1988.

²³⁴ MAGALHÃES, Luciana. As marcas próprias ganham adeptos ..., p. C2.

Pelo visto até aqui, poderíamos afirmar que o crescimento do varejo de alimentos, também no caso brasileiro, foi acompanhado de importantes modificações quanto à sua estrutura e conduta: o varejo especializado perdeu espaço para o diversificado, e o supermercado hoje se constitui num dos maiores clientes de boa parte das indústrias de bens de consumo. A concentração de setor aumentou consideravelmente, conferindo às cadeias um maior poder de barganha frente à indústria. Em seu processo de expansão, as cadeias estenderam seu atendimento a novas áreas comerciais, desenvolveram novas modalidades de equipamentos, modernizaram seus métodos de gestão, aumentaram sua competitividade e absorveram funções tradicionalmente exercidas pela indústria, como, por exemplo, o gerenciamento de produtos.

Esse conjunto de modificações, conforme vimos no capítulo anterior, têm favorecido o desenvolvimento das MSs. Também no contexto brasileiro, essas marcas têm adquirido uma razoável importância, contribuindo para a competitividade das cadeias não só pelo aumento que provavelmente propiciam às margens dos supermercadistas sobre produtos "chamariz", como também pela sua aceitação pelos consumidores, cuja sensibilidade a preço deve aumentar em função da retração econômica. Passaremos, portanto, a investigar junto aos supermercadistas, sobre as características e perspectivas de suas MSs.

V. DESCRIÇÃO DA PESQUISA

1. METODOLOGIA

Sendo o desenvolvimento de MSs no setor supermercadista brasileiro um fenômeno relativamente recente e ainda muito pouco estudado, foi adotada uma metodologia que compreendeu as seguintes etapas:

- (a) revisão bibliográfica sobre as características do composto mercadológico dos produtos sob MDs e MSs. Em virtude da exiguidade de estudos sobre as MSs no Brasil, essa revisão restringiu-se à literatura estrangeira, especialmente aquela procedente do Reino Unido e dos EUA;
- (b) revisão bibliográfica sobre a evolução do varejo e, dentro dele, do desenvolvimento de marcas controladas por supermercadistas. Também aqui tivemos que recorrer à experiência de outros países, onde o tema foi mais estudado;
- (c) apresentação de um histórico do varejo de alimentos no Brasil, e, em especial, do setor supermercadista. Através desse histórico, procuramos compreender as modificações pelas quais passou o setor, e as condições que favoreceram o desenvolvimento de MSs;
- (d) levantamento, com base na literatura analisada, de algumas proposições quanto:
- (d1) às características do composto mercadológico dos produtos sob MSs;
 - (d2) às características socioeconômicas e comportamentais de compradores propensos ao consumo de MSs.
- (e) para a análise das proposições relativas a (d1) e (d2), foram aplicados questionários junto a empresas supermercadistas e consumidores²³⁵. Pelo exame das respostas a esses questionários, pretendeu-se avaliar as proposições apresentadas.

²³⁵ Proposição 11: Os questionários aplicados junto a empresas supermercadistas e junto a consumidores encontram-se no Anexo.

2. PROPOSIÇÕES E QUESTÕES RELACIONADAS

Proposição 01: Em relação ao conjunto de produtos por ele comercializado, o supermercado seleciona, para a venda sob MSs, aqueles produtos que, pouco diferenciados e bastante conhecidos do público, oferecem ao supermercado um bom nível de vendas, um alto giro e pequenas margens unitárias.

Questões aos supermercados:

S01. Quantas e quais são as marcas controladas por esse supermercado? Em que seções se localizam essas marcas?

S02. Na maior parte dos casos, os produtos comercializados sob a(s) marca(s) desse supermercado são também oferecidos aos clientes sob MFs. Quando esses produtos são comercializados sob MFs, têm, em geral, que perfil quanto a:

- volume de vendas alto médio baixo
- giro alto médio baixo
- margem unitária alto médio baixo
- grau de inovação alto médio baixo
- grau de diferenciação alto médio baixo

Proposição 02: Os preços finais das MSs são inferiores àqueles das MFs da mesma categoria.

Questão aos supermercados:

S03. Dentro de cada seção, há diferenças de preço entre as MFs e as marcas desse supermercado?

Sim Não

Em caso positivo:

- em termos percentuais, de quanto seria, em média, essa diferença?

Proposição 03: As empresas supermercadistas obtêm maiores margens unitárias com as MSs do que com as MFs congêneres.

Questão aos supermercados:

S04. As margens unitárias que o supermercado obtém com as suas marcas são maiores do que aquelas que obtém com MFs da mesma categoria?

Sim Não

Em caso positivo:

- em termos percentuais, de quanto seria, em média, a diferença entre as margens?

Proposição 04: O supermercadista pode obter maiores margens com as MSs e ainda oferecê-las a um menor preço aos seus clientes porque o preço por ele pago pelas MSs aos fabricantes é suficientemente menor do que aquele das MFs congêneres. Os supermercadistas acreditam que os fabricantes das MSs podem oferecê-las a um preço reduzido porque têm com elas menores custos de promoção e distribuição, e também porque aproveitam sua capacidade ociosa, realizando economias de escala.

Questão aos supermercados:

S05. O preço que o supermercado paga pelo produto que será vendido sob MSs é, em geral, menor do que pagaria por uma MF do mesmo produto?

Sim Não

Em caso positivo:

- em termos percentuais, de quanto seria, em média, essa diferença?
- na sua opinião, a que se deve essa diferença de preço?

Proposição 05: Os supermercadistas vêem a comercialização de MSs como vantajosa, pois com ela obtêm melhores resultados financeiros, maior lealdade à loja e ainda uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

Questão aos supermercados:

S06. Que vantagens o supermercado encontra na comercialização de suas próprias marcas? Que objetivos ele tem em relação às MSs?

Proposição 06: Os supermercadistas se empenham no sentido de que a qualidade dos produtos sob MSs seja igual àquela das MFs da mesma categoria.

Questões aos supermercados:

S07. Que estrutura o supermercado dispõe, internamente, para administrar suas MSs?

S08. Que especificações o supermercado dá ao fabricante em relação ao produto a ser comercializado sob MS (quanto à composição do produto, à embalagem, etc.)?

S09. É feito algum controle de qualidade sobre as MSs?

Proposição 07: Para a promoção das MSs, os supermercadistas utilizam-se, basicamente, do espaço interno da loja. Sendo assim, não existem grandes diferenças entre os custos promocionais de MFs e MDs.

Questões aos supermercados:

S10. Como faz o supermercado para promover suas marcas junto ao público consumidor? Que instrumentos são utilizados?

- display das MSs:
 - () espaços maiores nas gôndolas
 - () espaços privilegiados (pontas de gôndola, ilhas, etc.)
 - () proximidade de MFs líderes de mercado
 - () cartazes internos
 - () outros
- balcão com demonstração/degustação na loja
- inserção em folhetos promocionais, jornais, revistas.
- anúncios de TV, de rádio.

- outros.

S11. Considerando uma MS individual, o custo do supermercado com a promoção da MS é maior, menor ou igual ao seu custo promocional com uma MF congênera?

S12. Em geral, existe muito mais propaganda de MFs do que de MSs. Na sua opinião, isso tem prejudicado a opinião dos consumidores sobre as MSs e/ou as vendas das MSs?

Proposição 08: Os supermercadistas não têm tido dificuldades em encontrar fabricantes dispostos a produzir MSs.

Questões aos supermercados:

S13. Uma vez decidida a comercialização de um produto sob uma MS, como o supermercado seleciona o fabricante que irá produzi-la?

S14. O supermercado tem tido dificuldades para encontrar fabricantes dispostos a produzir MSs?

Proposição 09: Os supermercadistas acreditam que as MSs são vantajosas para os fabricantes porque elevam sua receita e sua participação de mercado. Além disso, a fabricação de MSs leva a uma maior cooperação entre o fabricante e o supermercado.

Questões aos supermercados:

S15. Na sua opinião, que vantagens a fabricação de MSs traz para a empresa produtora?

S16. O supermercado oferece alguma vantagem especial para o fabricante das MSs (espaço garantido para suas MFs, promoções conjuntas, menor prazo de pagamento, etc.)?

S17. O supermercado tem enfrentado algum tipo de conflito com seus fornecedores, em função da comercialização de MSs?

Proposição 10: Os supermercadistas não acreditam que consumidores de MFs e MSs sejam diferentes quanto ao seu perfil socioeconômico, mas acreditam que o usuário de MSs tenha maior sensibilidade a preço.

Questões aos supermercados:

S18. Esse supermercado já efetuou alguma pesquisa sobre o perfil dos usuários das MSs, isto é, sobre:

- seu perfil socioeconômico (nível de renda, de educação, idade, tamanho da família, etc.)?
- seu comportamento de compra (sensibilidade a preço, lealdade a loja, fidelidade a marca, etc.)?

Sim Não

Em caso positivo:

- quais foram os resultados obtidos? Constatou-se alguma diferença entre os usuários de MSs e de MFs?

Em caso negativo:

- na sua opinião, existe alguma diferença entre os usuários de MSs e de MFs?

Proposição 11: Os consumidores têm a percepção de que a qualidade dos produtos sob MSs é inferior àquela encontrada em produtos sob MFs.

Questão aos consumidores:

C06. Você acredita que as marcas de supermercado (as marcas próprias) tenham qualidade inferior, igual ou superior às demais marcas?

() qualidade inferior

() qualidade igual

() qualidade superior

Proposição 12: Os consumidores têm a percepção de que o preço dos produtos sob MSs é inferior àquele encontrado em produtos sob MFs.

Questão aos consumidores:

C07. E quanto ao preço? Você acredita que as marcas de supermercado tenham preço inferior, igual ou superior às demais marcas?

() preço inferior

() preço igual

() preço superior

Proposição 13: Os consumidores que acreditam que as MSs têm menor preço e qualidade igual ou superior às MFs e ainda os que acreditam que as MSs têm o mesmo preço e qualidade superior às MFs têm maior propensão a adquirir produtos sob MSs .

Questões aos consumidores:

C04. Alguns supermercados colocam à venda suas próprias marcas. Você conhece alguma marca de supermercado?

() sim

() não

- Em caso negativo, não é necessário responder às questões 5, 6 e 7.

Salte para a questão 08.

- Em caso positivo, qual(is) marca(s):

C05. Você já comprou algum produto com essas marcas?

() sim

() não

Em caso positivo, qual(is):

Proposição 14: Não há evidências de que a propensão ao consumo de MSs esteja associada a características específicas quanto ao perfil socioeconômico dos consumidores.

Questões aos consumidores:

C08. Qual a sua faixa etária?

() Menos de 24 anos

() Mais de 24 anos

C09. Qual o número de pessoas em sua residência ?

() Até duas pessoas

() Três ou quatro pessoas

() Cinco ou mais pessoas

C10. Considerando a renda de todas essas pessoas, a renda familiar estaria situada em qual faixa:

() Até dez salários mínimos

() Dez a vinte salários mínimos

() Vinte a trinta salários mínimos

() Mais de trinta salários mínimos

C11. Qual seu nível de instrução?

() Primeiro Grau (Completo ou Incompleto)

() Segundo Grau (Completo ou Incompleto)

() Terceiro Grau (Completo ou Incompleto)

Proposição 15: Não há evidências de que a propensão ao consumo de MSs esteja associada a características específicas quanto ao comportamento de compra dos consumidores no que tange a lealdade a loja e fidelidade a marca. No entanto, tal associação existe e é positiva no que tange a sensibilidade a preço.

Questões aos consumidores:

A seguir, serão apresentadas algumas frases para que você analise até que ponto elas se aplicam às suas compras de supermercado.

C01. “Quando compro um produto no supermercado, escolho a marca que vou levar pelo preço”.

Essa frase se aplica às suas compras:

() sempre ou na maioria das vezes;

() na metade das vezes

() poucas vezes ou nunca

C02. “Vou sempre ao mesmo supermercado”

Essa frase se aplica às suas compras:

() sempre ou na maioria das vezes;

() na metade das vezes

() poucas vezes ou nunca

C03. “Nas compras de supermercado, compro sempre as mesmas marcas”

Essa frase se aplica às suas compras:

() sempre ou na maioria das vezes;

() na metade das vezes

() poucas vezes ou nunca

3. A APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

3.1. Supermercados

O questionário foi aplicado, através de entrevista pessoal ou por telefone, junto a cinco cadeias supermercadistas que comercializam MSs na cidade de São Paulo. O perfil dessas cadeias é descrito no quadro a seguir²³⁶.

	Carre- four	Pão de Açúcar	P. Men- donça	Sé	Wal- Mart
Sede no estado de	SP	SP	BA	SP	SP
Faturamento 96 (R\$ milhões)	4.897	3.536	1.010	499	220
Ranking Abrás 96	1	2	5	11	-
No. de check-outs	3.370	2.783	1.011	396	nd
Área de vendas (mil m ²)	451	295	138	42	nd
No. de lojas	44	223	35	18	5
No. de funcio- nários (milhares)	24.0	20.7	6.2	4.0	nd

²³⁶ Os dados do quadro a seguir foram extraídos do ranking Abrás, conforme publicado em NIELSEN, Censo 97, p.114. Como a Wal-Mart não se incluía naquele ranking, foram obtidas informações diretamente com a empresa sobre os resultados de 96.

Essas cadeias foram escolhidas por conveniência. O conjunto escolhido, contudo, inclui a empresa pioneira na implantação das MSs no Brasil - o Pão de Açúcar - empresas que já vêm trabalhando com as MSs há alguns anos - como o Paes Mendonça e o Carrefour - e ainda empresas cuja experiência com as MSs no mercado brasileiro é bastante recente - o Sé e o Wal-Mart.

As empresas com sede em São Paulo constituem-se nas maiores do ramo supermercadista no estado, em termos de faturamento, área de vendas e número de lojas. Cabem aqui duas considerações: a primeira diz respeito à exclusão do Eldorado de nossa amostra. Essa rede, em 96, foi a décima no *ranking* nacional da Abras e o terceiro maior faturamento no estado. Tem uma larga experiência com MSs, pois trabalha com elas desde 1974, com nomes de marca - como Doro, Doral e Eldoro - conhecidos entre os consumidores. Apesar disso, foi excluída de nossa pesquisa por motivos circunstanciais: desde 31 de dezembro de 1997, foi feita uma associação com o Carrefour que redirecionará completamente a estratégia da empresa quanto ao gerenciamento de suas MSs. Segundo informação da rede, havia, em fevereiro de 98, apenas dois itens - dois tipos de café - sob a marca Eldoro. A comercialização de MSs do Eldorado será completamente descontinuada, dando lugar aos produtos com a marca Carrefour. Sendo assim, informações referentes às MSs da rede devem se aproximar daquelas colhidas em nossa entrevista junto ao Carrefour.

Uma segunda observação refere-se à inclusão do Paes Mendonça em nosso grupo de entrevistados: a rede, apesar de ter sua sede na Bahia, concentra suas operações em São Paulo e, conforme vimos nos Gráficos 9 e 10, tem MSs em um número expressivo de itens e categorias de produto. Sendo assim, optou-se por sua inclusão em nosso grupo de entrevistas.

Foram entrevistados profissionais do setor supermercadista, pertencentes a diretorias ou gerências de compras ou de marcas próprias. As entrevistas foram efetuadas nos meses de janeiro e fevereiro de 1998. Cada entrevista teve, em média,

uma hora de duração, sendo que, em geral, não houve grandes dificuldades para sua realização.

O questionário descrito no tópico anterior serviu como guia para as entrevistas. Muitas vezes, o entrevistado se estendia, em suas respostas, a aspectos não incluídos nas questões. Dada a exiguidade de informações disponíveis sobre as MSs no mercado brasileiro, julgou-se conveniente o aproveitamento de tais informações na análise dos resultados. Essa análise foi feita em duas etapas:

- em primeiro lugar, foram descritas as respostas obtidas para cada questão. Foram apresentados, primeiramente, os aspectos em que houve certa convergência ou similaridade nas respostas dos entrevistados, passando-se, em seguida, à descrição de aspectos divergentes e/ou mais específicos;
- em segundo lugar, foi examinado o conjunto de respostas vinculado a cada proposição inicial. A análise, de uma forma integrada, dessas respostas serviu para confirmar ou reformular as proposições.

3.2. Consumidores

A pesquisa entre consumidores foi aplicada através de entrevista pessoal nos meses de agosto e setembro de 1997, utilizando-se uma amostra de conveniência composta por 150 compradores habituais de supermercados. Em se tratando de uma amostra não probabilística, não houve como se efetuar quaisquer inferências sobre o comportamento dos consumidores em geral, mas, face à normalidade da distribuição amostral das proporções, foram feitas comparações entre os resultados obtidos na amostra, conforme será explicado mais adiante.

O questionário foi inicialmente submetido a um pré-teste, verificando-se sua clareza e objetividade.

Aos consumidores a serem entrevistados, foi feito o esclarecimento de que a pesquisa tinha fins exclusivamente acadêmicos, solicitando-se as respostas apenas de pessoas que freqüentavam regularmente supermercados.

Os entrevistados foram indagados sobre o preço e a qualidade das MSs em relação às demais marcas. Conforme a resposta, cada consumidor foi classificado como aprovador, reprovador ou neutro quanto à sua propensão ao consumo de MSs, de acordo com o esquema proposto por Myers, analisado no tópico 3 da seção II desse estudo.

Em cada classe, foram observadas as proporções de consumidores que compraram MSs. Pela diferença entre as proporções observadas entre aprovadores e reprovadores, pretendeu-se verificar a validade de tal classificação.

Posteriormente, na tabulação dos dados, tais classes de consumidores foram analisadas quanto às suas características socioeconômicas e quanto ao seu comportamento de compra. A análise bidimensional, com uso da distribuição de qui-quadrado na comparação entre freqüências observadas e esperadas, permitiu avaliar a dependência entre a aprovação de MSs e as características citadas.

De forma similar ao procedimento usado em relação à pesquisa com supermercadistas, a análise dos resultados da pesquisa com consumidores foi feita em duas etapas:

- em primeiro lugar, foram descritas as respostas obtidas para cada questão, comentando-se os resultados obtidos;
- em segundo lugar, cada proposição foi avaliada face ao conjunto de respostas obtido, confirmando-se ou reformulando-se seu conteúdo.

VI. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Proposição 01: Em relação ao conjunto de produtos por ele comercializado, o supermercado seleciona, para a venda sob MSs, aqueles produtos que, pouco diferenciados e bastante conhecidos do público, oferecem ao supermercado um bom nível de vendas, um alto giro e pequenas margens unitárias.

Questões Relacionadas:

S01. Sobre as MSs e sua localização nas seções.

Todas as empresas possuem MSs nas seções de mercearia. O Sé, o Pão de Açúcar e o Carrefour também oferecem produtos de limpeza, e estes dois últimos também têm MSs na seção de higiene. O Pão de Açúcar tem ainda MSs na seção de bazar e o Carrefour, na seção de perecíveis.

As marcas de cada empresa são as seguintes:

- no Carrefour e no Sé, há somente uma marca, com o mesmo nome da empresa;
- o Wal-Mart também trabalha com um único nome de marca, a Great Value;
- o Paes Mendonça tem três marcas: Paes Mendonça, Tio Mendonça e Prakasa;
- o Pão de Açúcar trabalha com vinte e oito marcas: Alv, Antares, Asturia, Brasil, Chef, Choc, Club, Delié, Dupply, Family, Fazendão, Giggles, Gran Classic, Katty, Liss, Mr. Field, Nanny Baby, Nobile, Notabile, Pap's, Pasta Gemma, Pures, Salato, Soft Care, Tejo, Teyk, Thor, Ultraclin. Todos os produtos sob essas MSs têm um selo de identificação, onde se lê a marca Qualità. Nos supermercados Extra, existe ainda uma MS de vestuário, a Summer Play.

Das cinco redes, apenas o Carrefour e o Sé associaram, para todos os itens comercializados sob sua MS, o nome dessa marca ao nome da empresa. O Pão de Açúcar e o Wal-Mart adotam nomes para suas MSs que em nada se assemelham ao nome da empresa ou de suas lojas. O Paes Mendonça tem uma MS com seu próprio nome, outra similar (Tio Mendonça) e outra diferente (Prakasa). Segundo o entrevistado da rede, o Paes Mendonça passa por um processo de reestruturação com o objetivo de uniformizar suas lojas quanto a sortimento e porte (que hoje varia entre 10 e 100 check-outs). Como resultado desse processo, há duas alternativas: ou mantém-se todas as lojas sob a bandeira Paes Mendonça, ou criam-se duas bandeiras distintas, conforme sejam lojas de super ou hipermercados. Na primeira hipótese, pretende-se trabalhar com uma única MS, com o mesmo nome da rede, a exemplo do que faz o Carrefour e o Sé. Na segunda hipótese, existirá a MS Paes Mendonça nos hipermercados e a MS Prakasa nos supermercados da rede.

A estratégia de um nome único e idêntico àquele da empresa, segundo os entrevistados, tem como objetivo transferir os benefícios da imagem associada à empresa aos itens comercializados sob sua MS.

Já uso de várias marcas pelo mesmo supermercado foi comentado como uma prática que oferece vantagens como:

- um maior *facing* (isto é, número de frentes do produto na gôndola) para as MSs de um mesmo produto;
- a possibilidade de desenvolver nomes de marcas e embalagens mais atrativas e condizentes com cada categoria de produto;
- a possibilidade de posicionar diferentes MSs de um mesmo produto de forma a atingir diferentes segmentos de mercado.

De fato, o uso de mais de uma MS para o mesmo produto ocorria nos dois supermercados onde foram adotadas múltiplas MSs: no Paes Mendonça, três tipos de arroz e dois tipos de feijão são oferecidos sob as MSs da rede. O Pão de Açúcar também tem mais de uma MS para produtos como arroz, vinagre e papel higiênico. Cada MS de um mesmo produto se diferenciava das demais em termos de qualidade e preço.

S02. Características dos produtos

Todos os respondentes disseram que, na maioria dos casos, os produtos sob MFs que são também oferecidos sob MSs têm as seguintes características: alto volume de vendas, alto giro, baixa margem unitária, baixo grau de inovação e baixo grau de diferenciação.

Análise da Proposição 01

As respostas obtidas levam à manutenção da Proposição 01. De fato, os supermercadistas parecem escolher, para comercialização sob MS(s), os produtos "chamariz", conforme se vê pelas respostas referentes às características dos produtos quanto ao giro, volume de vendas, etc., e também pelas respostas sobre as seções onde esses produtos se localizam.

Além disso, as respostas obtidas permitiram explorar algumas vantagens associadas à adoção de uma ou mais MSs, e ainda mostraram que parece haver, entre os supermercadistas, uma razoável preocupação com o posicionamento de suas marcas, e com a segmentação do mercado.

Proposição 02: Os preços finais das MSs são inferiores àqueles das MFs da mesma categoria.

Questão Relacionada:**S03. Sobre os preços finais das MSs**

Todas as empresas apontaram as MSs como mais baratas que as MFs congêneres que são líderes de mercado.

No Paes Mendonça e no Sé, a diferença entre as MFs líderes e as MSs oscila entre 10 e 15%. O Carrefour tem uma oscilação maior: entre 5 e 20%. O Pão de Açúcar e o Wal-Mart não forneceram percentuais, dizendo que a variação de preços é diferente conforme a categoria de produto, mas afirmaram que as MSs são sempre mais baratas que as MFs líderes na categoria.

É interessante notar que o posicionamento de preços é quase sempre feito em relação à liderança de mercado, com a maioria dos entrevistados afirmando que suas MSs nem sempre são as opções mais baratas da categoria. O entrevistado do Wal-Mart afirmou que a rede “quer vender pelo preço que o cliente se mostra disposto a pagar”. Assim, nem sempre o produto sob a MS será o mais barato.

Análise da Proposição 02

A proposição foi confirmada, com a ressalva de que as MSs são, de fato, mais baratas de as MFs congêneres que detêm a liderança de mercado. Assim, diríamos que:

Os preços finais das MSs são inferiores àqueles das MFs líderes de mercado na mesma categoria.

Além da confirmação da proposição, as respostas obtidas reforçaram a idéia de que os supermercadistas se preocupam com o posicionamento de suas marcas.

Proposição 03: As empresas supermercadistas obtêm maiores margens unitárias com as MSs do que com as MFs congêneres.

Questão Relacionada:

S04. Sobre as margens obtidas pelo supermercado com as MSs

O entrevistado do Paes Mendonça disse que não há diferenças entre as margens que o supermercado obtém com MFs e MSs. Ele esclareceu ainda que os produtos sob MSs comercializados pela rede são, em grande parte, produtos da cesta básica, que tipicamente têm baixas margens e um grande poder de atrair clientes para a loja. Sendo assim, o supermercado procura repassar diretamente ao preço final da MS, os descontos que têm do fornecedor, de modo a obter os benefícios associados ao maior giro desses produtos.

No Pão de Açúcar, o entrevistado mostrou-se reticente para falar sobre margens, comentando apenas que elas variam conforme a categoria analisada.

O Wal-Mart afirmou que há margens iguais ou maiores, dependendo da categoria.

No Carrefour, as margens das MSs são aproximadamente 5% superiores àquelas das MFs congêneres e, no SÉ, 2%.

Análise da Proposição 03

As respostas impõem a reformulação da proposição inicial nos seguintes termos:

As empresas supermercadistas obtêm, com as MSs, margens unitárias maiores ou iguais àquelas obtidas com a comercialização de MFs congêneres.

Proposição 04: O supermercadista pode obter maiores margens com as MSs e ainda oferecê-las a um menor preço aos seus clientes porque o preço por ele pago pelas MSs aos fabricantes é suficientemente menor do que aquele das MFs congêneres. Os supermercadistas acreditam que os fabricantes das MSs podem oferecê-las a um preço reduzido porque têm com elas menores custos de promoção e distribuição, e também porque aproveitam sua capacidade ociosa, realizando economias de escala.

Questão Relacionada:

S05. Sobre o custo da MS para o supermercado

No Carrefour, o custo do produto sob MS é, em média, 10% menor do que o supermercado pagaria pelo mesmo produto comercializado sob um MF congêner, havendo muita oscilação em torno dessa média, conforme a categoria de produto. No Sé, o percentual é de 10% e, no Paes Mendonça, oscila entre 10 e 15%. Os entrevistados do Wal-Mart e do Pão de Açúcar se limitaram a informar que o custo do produto sob MS é sempre menor que aquele encontrado para MFs congêneres, sem fornecer percentuais da diferença.

Segundo os entrevistados, os fabricantes podem oferecer preços menores nos produtos sob MSs porque:

- são menores os custos com mão de obra, no sentido de que o fabricante não precisa criar nenhum cargo especificamente para a gestão das MSs, podendo aproveitar a mesma mão de obra de que já dispõe;
- os fabricantes têm menores custos de marketing: não existe custo de propaganda, desenvolvimento de produto ou promoção de vendas para o fabricante. Além disso, as MSs são "pré-vendidas", isto é, o fabricante tem garantida a entrada direta na loja, e o desenvolvimento de embalagens é de responsabilidade do supermercado;

- são menores os custos de distribuição: como as compras são programadas, não há perdas, os estoques podem ser menores e os meios de transporte melhor aproveitados;
- os fabricantes dão descontos principalmente em função da quantidade comprada - os lotes de compra de MSs são relativamente maiores que os de MFs - e também porque, com a venda de produtos para comercialização sob MSs, o fabricante usa sua capacidade ociosa, diluindo seus custos fixos de produção.

Análise da Proposição 04

Pelas respostas obtidas, vimos que as MSs, de fato, custam menos, aos supermercadistas, que as MFs congêneres. Quanto aos motivos que levam os fabricantes a conceder descontos ao supermercados, vimos que nem todos se incluem na proposição inicial. Assim, convém reformulá-la nos seguintes termos:

O supermercadista pode obter, com as MSs, margens menores ou iguais àquelas que obtém com MFs congêneres, e ainda oferecê-las a um preço menor aos seus clientes, porque o preço que o supermercadista paga aos fabricantes pelos produtos sob MSs é suficientemente menor do que aquele que pagaria por MFs congêneres. As empresas supermercadistas acreditam que os motivos que levam os fabricantes a concederem descontos se incluem entre os seguintes:

- os menores custos de marketing do fabricante na produção das MSs: não existem custos de desenvolvimento de produto e de propaganda associados às MSs, e há menores despesas de vendas;
- os menores os custos de distribuição das MSs: como as compras são programadas, não há perdas, os estoques podem ser menores e os meios de transporte melhor aproveitados;

- o fato dos lotes de compra de MSs serem relativamente grandes, tornando vantajosa, para o fabricante, a concessão de descontos por quantidade. Pelo mesmo motivo, as MSs propiciam, à empresa fabricante, um aumento de vendas e de participação de mercado;
- o uso da capacidade ociosa do fabricante, a redução de seus custos de produção (devido às economias de escala), e o melhor aproveitamento da mão de obra disponível.

Proposição 05: Os supermercadistas vêem a comercialização de MSs como vantajosa, pois com ela obtêm melhores resultados financeiros, maior lealdade à loja e ainda uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

Questões Relacionadas:

S06. Sobre os objetivos do supermercado com as MSs

Os principais objetivos apontados pelos entrevistados foram:

- obter uma diferenciação frente à concorrência, através da oferta de novas opções de compra aos clientes;
- aumentar a lealdade à loja, já que o consumidor fiel a determinada MS, só poderá adquiri-la em supermercados da rede. No caso de um entrevistado cuja MS tem o mesmo nome que a empresa, afirmou-se que o consumidor “leva o nome do supermercado para casa”, o que ajuda a fixar a imagem da empresa, associando-a positivamente com um produto de qualidade;
- garantir o abastecimento de determinados produtos, mesmo se houver escassez ou qualquer bloqueio de fornecimento. Segundo os entrevistados, a falta de produtos como óleo de soja, cebola, leite em pó e fraldas descartáveis era mais

freqüente antes da estabilização econômica, motivando, na época, o trabalho com MSs;

- aumentar o poder de barganha em relação aos líderes de mercado, que geralmente têm condições de negociação muito rígidas. Com as MSs, os supermercados encontram-se numa posição de maior equilíbrio, além de garantir uma maior variedade aos seus clientes.

Em termos de participação das MSs nas vendas totais do Carrefour, quotas de 3% vêm sendo alcançadas. O Sé indica um percentual de 2,5%. Nas vendas da categoria, as MSs podem representar de 9 a 50% no Carrefour e, no Sé, têm uma participação média de 15%. O Paes Mendonça, após sua reestruturação, pretende que as MSs tenham uma participação mínima de 20% dentro de cada categoria.

No Pão de Açúcar, a situação varia conforme a categoria: há MSs com uma participação reduzida e outras que já ocupam a vice-liderança de mercado, como o sabão em pó Alv.

Segundo um dos entrevistados, há muita variação de participação de mercado das MSs por categoria de produto porque há mercados mais carentes de opção, nos quais poucas marcas têm uma presença relativamente forte. Também há produtos em relação aos quais não há muita preferência de marca. É o caso dos produtos a granel (arroz, farinhas, etc.) e dos produtos pouco diferenciados (álcool, sabão, etc.).

Análise da Proposição 05

Mostrou-se correta a proposição inicial, nos termos em que foi descrita. Entretanto, a fim de torná-la mais completa, optamos por reformulá-la da seguinte maneira:

Os supermercadistas vêem a comercialização de MSs como vantajosa, pois acreditam que com ela:

- obtêm melhores resultados financeiros;
- aumentam a variedade do sortimento oferecido aos seus clientes;
- aumentam a lealdade às suas lojas;
- previnem-se contra situações de escassez do produto no mercado;
- tornam-se menos dependentes de fornecedores com grande participação de mercado;
- ganham maior poder de barganha nas negociações com seus fornecedores;
- têm uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

Proposição 06: Os supermercadistas se empenham no sentido de que a qualidade dos produtos sob MSs seja igual àquela das MFs da mesma categoria.

Questões Relacionadas:

S07. Sobre a estrutura interna para gerenciamento de MSs

No Paes Mendonça, o entrevistado declarou que, face à reestruturação interna da rede, não existia, naquele momento, nenhuma área exclusivamente dedicada ao gerenciamento de MSs, sendo as decisões relativas às mesmas tomadas pela diretoria comercial.

No Wal-Mart e no Sé, existe uma gerência de “marcas próprias”, à qual se subordinam dois funcionários.

No Pão de Açúcar, existem dois gerentes de produto, um gerente de promoções e um assistente de gerência tratando exclusivamente de MSs.

No Carrefour, existe uma gerência de “marcas próprias” com nove funcionários, que realizam atividades relativas a desenvolvimento de produtos, atendimento aos consumidores e controle de qualidade.

Todos as empresas entrevistadas, exceto o Paes Mendonça, utilizam-se de serviços de terceiros para gerenciar suas MSs: todas contratam agências de propaganda para o desenvolvimento de embalagens e contam ainda com serviços de laboratórios de qualidade para a qualificação de fornecedores e controle dos produtos.

S08. Sobre as especificações dadas fabricante das MSs

Na maioria dos casos, os produtos comercializados sob MSs são idênticos àqueles vendidos sob alguma marca do fabricante que os produz. A questão da especificação do produto é, na verdade, a questão de decidir quem vai fazer, para o supermercado, o mesmo produto que já faz sob suas MFs.

O Sé, o Pão de Açúcar e o Carrefour afirmaram que chegam a ter produtos com uma formulação específica para suas MSs. Nesses casos, o laboratório de qualidade contratado determina as especificações de acordo com o padrão de qualidade desejado.

S09. Sobre o controle de qualidade das MSs

Todos os entrevistados fazem algum tipo de controle de qualidade sobre suas MSs.

No Pão de Açúcar, Carrefour, Wal-Mart e Sé, além do laboratório externo que qualifica os fornecedores, controlando a composição e qualidade dos produtos, há um laboratório interno que inspeciona amostras de lotes de produtos entregues. O Paes Mendonça, nessa fase de reestruturação da rede, está utilizando apenas o controle de qualidade interno, sendo idêntico o controle efetuado para MFs e MSs. Há perspectivas, no entanto, de contratação de laboratório de qualidade externo.

Análise da Proposição 06

Vimos que, na maioria dos casos, as especificações do produto a ser comercializado sob MSs são idênticas àquelas de uma MF já produzida pelos fabricantes. Nesses casos, a decisão sobre a especificação das MSs equivale à decisão sobre qual MF será comercializada também uma marca do supermercado. Assim, a especificação do produto converte-se na decisão sobre o produtor das MSs, decisão esta que, em todas as empresas entrevistadas, é tomada nos níveis de gerência ou diretoria.

Cabe notar que, nas decisões relativas à especificação dos produtos - sejam eles idênticos sob MFs e MSs ou não - o laboratório de qualidade externo tem um papel importante pois é responsável pela qualificação dos fornecedores. Além disso, quando o supermercado faz especificações diferentes para suas MSs, é o laboratório contratado que indica a composição desejada.

Em todas as empresas, o controle de qualidade é também desenvolvido internamente.

Uma vez que todas as empresas dispõem de instrumentos de controle de qualidade das MSs, e localizam as decisões relativas às mesmas nos níveis hierárquicos superiores da organização, acreditamos que a Proposição 06 pode ser mantida.

Proposição 07: Para a promoção das MSs, os supermercadistas utilizam-se, basicamente, do espaço interno da loja. Sendo assim, não existem grandes diferenças entre os custos promocionais de MFs e MDs.

Questões Relacionadas:

S10. Sobre a promoção das MSs

Todos os supermercadistas apontaram o *display* como um instrumento usado para promover as MSs junto aos consumidores. O emprego de mecanismos como a concessão de espaços maiores e/ou privilegiados nas gôndolas, a proximidade física entre as MSs e as MFs líderes e, eventualmente, o uso de cartazes e de balcões com demonstração/degustação de produtos na loja foi indicado por todos os entrevistados.

As MSs são ainda incluídas em anúncios em jornais e em folhetos promocionais de todas as empresas. O Pão de Açúcar fez ainda um anúncio de televisão sobre a linha Qualità e o Sé tem planos de fazer o mesmo, quando sua linha de produtos sob MSs for mais ampla.

S11. Sobre o custo da promoção das MSs

O Paes Mendonça e o Wal-Mart afirmaram que, considerando uma MS individual, o custo do supermercado com a promoção da MS é igual ao custo com a promoção de uma MF congênera. O entrevistado do Wal-Mart esclareceu que não existe uma verba de promoção destinada especificamente às MSs: os itens da linha são incluídos em folhetos promocionais ao lado de MFs, cujos fabricantes nem sempre pagam pelas inserções. Do mesmo modo, as promotoras que realizam as degustações e demonstrações no interior das lojas são funcionárias do Wal-Mart, trabalhando tanto com MFs como com MSs.

Os entrevistados do Carrefour, do Sé e do Pão de Açúcar disseram que o supermercado gasta mais com suas MSs do que com MFs congêneras, pois, nesse último caso, é o fabricante que paga pela promoção das marcas. O Pão de Açúcar

declarou ainda que dispõe de uma verba destinada exclusivamente à promoção de suas MSs.

S12. Sobre os reflexos da de propaganda mais intensa das MFs

Segundo o entrevistado do Pão de Açúcar, não caberia dizer que a propaganda das MFs prejudica o desempenho das MSs, pois trata-se de dois conceitos diferentes e, portanto, não comparáveis.

Os demais entrevistados, no entanto, apontaram que a propaganda, de fato, faz com que os consumidores acreditem que as MFs são melhores, estabelecendo uma preferência pelas marcas mais anunciadas e conhecidas, o que prejudica o resultado comercial das MSs.

O entrevistado do Sé citou os nomes de algumas empresas que fabricam os produtos da marca Sé - União, Melitta, Etti, Neve, D. Benta, Bauduco, Castelo, Kellogs - como exemplos de nomes de marca que, enquanto MFs, despertam muito mais interesse dos consumidores que a MS da rede, mesmo em se tratando de produtos fabricados pela mesma empresa.

Para o entrevistado do Wal-Mart, apesar da influência da propaganda, a curiosidade do consumidor brasileiro faz com que ele experimente as novidades. Se a MS agrada, ele volta a comprar e acaba experimentando outros itens sob MSs.

Análise da Proposição 07

Pelas respostas obtidas, conclui-se que a Proposição 07 deve ser reformulada pois, como vimos, os custos promocionais de MFs e MSs nem sempre são iguais para os supermercadistas. Note-se também que, como a maioria dos entrevistados percebe que a propaganda das MFs aumenta a competitividade dessas marcas, em detrimento das MSs, é provável que, na medida do possível, os supermercados se empenhem,

no futuro, em intensificar seus esforços promocionais. Sendo assim, a proposição pode ser apresentada nos seguintes termos:

Para a promoção de MSs, os supermercados utilizam-se do espaço interno da loja e de instrumentos promocionais como inserções em folhetos promocionais e anúncios em jornais. O supermercado assume a função da promoção de suas marcas e os custos correspondentes à mesma.

Proposição 08: Os supermercadistas não têm tido dificuldades em encontrar fabricantes dispostos a produzir MSs.

Questões Relacionadas:

S13. Sobre a seleção do fornecedor

Todos os entrevistados disseram que os fabricantes de MSs, na maioria dos casos, são seus fornecedores habituais, com quem já mantêm um bom relacionamento. Na contratação dos mesmos, examina-se se eles têm condições de oferecer o produto no nível de qualidade e na quantidade desejados, concedendo ainda condições satisfatórias de preço e pagamento.

O entrevistado do Wal-Mart esclareceu que, uma vez decidida a comercialização de um produto sob MS, é enviada uma carta convite aos fornecedores do produto. Os que se interessarem pelo convite serão avaliados pelo laboratório de controle de qualidade contratado pelo Wal-Mart para a qualificação dos fornecedores. A gerência de “marcas próprias” acompanha o processo e também avalia o fabricante, negociando com o mesmo as condições do fornecimento. Procedimento similar é adotado pelo SÉ: o laboratório qualifica os fornecedores, avaliando mais de 200 itens da indústria e apresenta um laudo sobre a produção. Periodicamente é feita nova qualificação de fornecedores que já produzem as MSs da rede. A partir desses laudos, a gerência responsável pelas MSs negocia com os fabricantes.

S14. Sobre as dificuldades para encontrar fabricantes para as MSs

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que não encontram nenhum tipo de dificuldade para encontrar produtores interessados em fabricar MSs.

Análise da Proposição 08

Pelas respostas obtidas, vê-se que não existem dificuldades em encontrar fornecedores de produtos para comercialização sob MSs, mantendo-se a Proposição 08. É interessante notar que, em certos casos, pode até mesmo estar acontecendo a situação inversa: face ao rigor na qualificação de fornecedores demonstrado por algumas redes, talvez sejam fornecedores que estejam concorrendo pelo fornecimento de MSs.

Proposição 09: Os supermercadistas acreditam que as MSs são vantajosas para os fabricantes porque elevam sua receita e sua participação de mercado. Além disso, a fabricação de MSs leva a uma maior cooperação entre o fabricante e o supermercado.

Questões Relacionadas:

S15. Sobre as vantagens para o fabricante das MSs

Todos os entrevistados viram como principais vantagens o aumento de vendas e de participação de mercado que as MSs propiciam ao fabricante.

Os entrevistados do Sé, Wal-Mart e do Carrefour comentaram ainda que, com a produção das MSs, o fabricante “segura” a participação de mercado da concorrência e garante um espaço adicional na gôndola dos supermercados.

Os entrevistados do Carrefour, Pão de Açúcar e do Paes Mendonça citaram o aproveitamento da capacidade ociosa como uma vantagem obtida com as MSs, e estes dois últimos apontaram ainda que as MSs permitem o desenvolvimento de pequenos fabricantes.

O entrevistado do Wal-Mart disse que, uma vez que a empresa tem a merecida fama de ser muito exigente com seus fornecedores, o fato de ser fornecedor de MSs da rede pode até servir como publicidade do fabricante em seu relacionamento com outros varejistas.

S16. Sobre a concessão de vantagens para o fabricante das MSs

Todos os entrevistados disseram que os supermercados não oferecem nenhum tipo de vantagem especial aos fornecedores de MSs. Contudo, alguns afirmaram que o bom relacionamento entre o supermercado e os fabricantes de suas MSs tende a criar um ambiente propício à cooperação entre ambos.

S17. Sobre o conflito com fornecedores em função das MSs

Os entrevistados disseram que a comercialização de MSs não tem dado origem a nenhum tipo de conflito entre o supermercado e seus fornecedores. Alguns apontaram que os fabricantes que não são os fornecedores das MSs percebem essas marcas como concorrentes, e manifestam seu desagrado aos supermercadistas, mas isso não chega a criar qualquer problema entre ambos, pois aqueles fabricantes entendem que a MS se trata de uma opção cada vez mais utilizada pelas cadeias, que são, na verdade, seus clientes imediatos.

Análise da Proposição 09

Os conflitos entre supermercadistas e fabricantes relativos às MSs parecem ceder face à presença e o crescimento dessas marcas, controladas por supermercadistas que, para a indústria, representam importantes canais de distribuição.

Por outro lado, as empresas que fabricam MSs, na opinião de todos os entrevistados, têm obtido vantagens como um patamar de vendas mais elevado e uma maior participação de mercado. Além disso, a produção de MSs tem alicerçado o bom relacionamento entre a empresa fabricante e o fornecedor, facilitando a cooperação entre ambos. Sendo assim, confirma-se a Proposição 09.

Proposição 10: Os supermercadistas não acreditam que consumidores de MFs e MSs sejam diferentes quanto ao seu perfil socioeconômico, mas acreditam que o usuário de MSs tenha maior sensibilidade a preço.

Questão Relacionada:

S18. Sobre o perfil dos usuários das MSs

Na opinião dos entrevistados do Paes Mendonça, Carrefour e Sé, o cliente que compra MSs é, acima de tudo, um consumidor sensível aos preços. A lealdade à loja também foi apontada como um fator importante para caracterizar esse consumidor.

Para o entrevistado do Wal-Mart, no entanto, o consumidor de MSs não tem um perfil diferente de um comprador de MFs. O entrevistado do Pão de Açúcar também não definiu um perfil único para compradores de MSs: há os que compram pelo preço, mas há também consumidores que, mais racionais, jovens e com melhor nível de educação, buscam uma boa relação custo-benefício nas marcas, encontrando nas MSs uma alternativa interessante.

A influência da renda do consumidor sobre sua decisão de compra é controversa: para o entrevistado do Pão de Açúcar, os consumidores de baixa renda são mais apegados a marcas (MFs) bastante conhecidas; o entrevistado do Sé, ao contrário, acredita que as pessoas de renda mais elevada tendem a comprar as marcas líderes. O entrevistado do Sé afirmou ainda que as MSs da rede têm melhor desempenho comercial nas lojas da rede que se situam em bairros de renda relativamente menor.

Análise da Proposição 10

Como não foi possível conhecer resultados de pesquisas empíricas realizadas pelos supermercadistas sobre o perfil dos usuários de MSs, e como houve divergência nas opiniões dos entrevistados quanto ao tema, a Proposição 10 não pôde ser confirmada. Assim teremos que escrevê-la nos seguintes termos:

Não há evidências de que os consumidores de MFs e MSs sejam diferentes quanto ao seu perfil socioeconômico ou seu comportamento de compra.

Proposição 11: Os consumidores têm a percepção de que a qualidade dos produtos sob MSs é inferior àquela encontrada em produtos sob MFs.

Questão Relacionada:

C06. Sobre a qualidade das MSs em relação às MFs

Qualidade das MSs em relação às MFs		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Qualidade inferior	45	32.4%
Qualidade igual	94	67.6%
TOTAL	139	100.0%

Dos 150 entrevistados, apenas 11 declararam não conhecer as marcas de supermercado. Assim, obtivemos 139 respostas sobre as características das MSs.

Conforme se observa no quadro, 67,6% dos respondentes acreditam que produtos sob MFs e MDs têm a mesma qualidade. Admitindo a representatividade de nossa amostra, tal resultado é significativo, mesmo considerando-se a hipótese mais conservadora para o parâmetro p ($p=0,5$) e um nível de significância de 1%²³⁷.

Análise da Proposição 11

A proposição deve ser alterada para:

Os consumidores têm a percepção de que a qualidade dos produtos sob MSs é igual àquela encontrada em produtos sob MFs.

Proposição 12: Os consumidores têm a percepção de que o preço dos produtos sob MSs é inferior àquele encontrado em produtos sob MFs.

Questão Relacionada:

C07. Sobre o preço das MSs em relação às MFs

Preço das MSs em relação às MFs		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Preço inferior	111	79.9%
Preço igual	28	20.1%
TOTAL	139	100.0%

²³⁷ Nessas circunstâncias, obteve-se $z = 4,16$.

Novamente, obtêm-se resultados significativamente indicativos da opinião dos consumidores: o preço dos produtos sob MSs é percebido como inferior ao preço das MFs por 79,9% dos respondentes.

Análise da Proposição 12

A proposição deve ser mantida.

Proposição 13: Os consumidores que acreditam que as MSs têm menor preço e qualidade igual ou superior às MFs e ainda os que acreditam que as MSs têm o mesmo preço e qualidade superior às MFs têm maior propensão a adquirir produtos sob MSs .

Questões Relacionadas:

C04. Sobre o conhecimento de MSs

Conhecimento de MSs		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Conhecem	139	92.7%
Não conhecem	11	7.3%
TOTAL	150	100.0%

MSs conhecidas (resposta múltipla)

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Carrefour	110	79.1%
Eldorado	25	18.0%
Pão de Açúcar	20	14.4%
Paes Mendonça	12	8.6%
Makro	9	6.5%
Sé	7	5.0%
Não responderam	20	14.4%

As MSs são conhecidas pela grande maioria dos entrevistados. Entre as marcas mais conhecidas destaca-se a MS do Carrefour, que foi citada por 79,1% dos consumidores que disseram conhecer MSs. Esse percentual, bastante mais elevado que o obtido para as outras MSs, provavelmente reflete a posição de destaque que a rede ocupa no setor supermercadista, a experiência do Carrefour com MSs e a vantagem de ter adotado para o nome da MS o nome da própria empresa, facilitando a rápida identificação por parte dos clientes. A outra cadeia que também adotava nomes de MSs similares ao da rede, o Eldorado, obteve o segundo lugar nas indicações.

C05. Sobre a compra de MSs

Compra de MSs		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Compraram	113	81.3%
Não compraram	26	18.7%
TOTAL	139	100.0%

81.3% dos consumidores experimentaram algum produto sob MSs, evidenciando-se uma alta propensão ao consumo dessas marcas entre aqueles que conhecem as MSs. O quadro seguinte, com as marcas mais compradas, reitera a forte participação do Carrefour nas respostas dos entrevistados.

MSs compradas (resposta múltipla)		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Carrefour	95	68.3%
Pão de Açúcar	18	18.0%
Eldorado	9	6.5%
Paes Mendonça	14	10.1%
Sé	4	2.9%

Análise da Proposição 13

Para avaliar a Proposição 13, no entanto, seria necessário avaliar se há diferenças nessa propensão de acordo com o julgamento que o consumidor faz da relação preço/qualidade das marcas. Adotando os critérios de Myers, descritos no tópico 3 da seção II, os consumidores foram classificados como:

- aprovadores: quando percebiam as MSs como tendo qualidade igual e preço inferior às MFs;
- reprovadores: quando percebiam as MSs como tendo qualidade inferior e preços iguais às MFs;
- neutros: quando percebiam MFs e MSs como iguais quanto a preço e qualidade.

As tabelas a seguir mostram os resultados obtidos e as classificações resultantes.

Em relação às MFs, as MSs têm...

		QUALIDADE			TOTAL
		INFERIOR	IGUAL	SUPERIOR	
P R E Ç O	INFERIOR	30	81	-	111
	IGUAL	15	13	-	28
	SUPERIOR	-	-	-	-
	TOTAL	45	94		139

Avaliação das MSs

	Neutro	Aprovador	Reprovador	Total
Freq. Absoluta	43	81	15	139
Freq. Relativa	30.9%	58.3%	10.8%	100.0%

Vê-se que a maioria dos consumidores que conhecem as MSs aprovam essas marcas, ou seja, percebem-nas como alternativas que oferecem a mesma qualidade das MSs a preços menores. Vejamos agora se a frequência de consumidores que compraram as MSs é maior entre os aprovadores do que entre os reprovadores.

Compra de MSs conforme avaliação

	Neutro	Aprovador	Reprovador	Total
Freq. Absoluta	30	72	11	113
Freq. Relativa	69.8%	88.9%	73.3%	81.3%

Vimos anteriormente que, do total de consumidores que conheciam MSs, 81,3% haviam comprado produtos dessas marcas. Resta saber se o grupo de aprovadores experimentou as MSs com uma frequência significativamente maior que o grupo de reprovadores: se isto ocorrer, podemos falar que existe uma maior ou menor propensão à compra de MSs conforme a avaliação que o consumidor faz da relação preço-qualidade dessas marcas.

Testando-se essa hipótese, através da diferença entre as proporções amostrais, vimos que ela é significativa a um nível de 98,5% de confiança²³⁸. Sendo assim,

²³⁸ Utilizando-se $p=0,5$ para o cálculo dos desvios das proporções das amostras, a diferença é significativa a um nível de 95,8 de confiança.

podemos afirmar que o segmento de aprovadores tem uma proporção maior de indivíduos propensos à compra de MSs que o segmento de reprovadores. Sendo assim, é pertinente usar a esquema proposto por Myers para avaliação de nossas respostas quanto às características socioeconômicas e o comportamento de compra dos três segmentos.

Os resultados obtidos permitem, portanto, confirmar a Proposição 13.

Proposição 14: Não há evidências de que a propensão ao consumo de MSs esteja associada a características específicas quanto ao perfil socioeconômico dos consumidores.

Questões Relacionadas:

C08. Sobre a faixa etária dos respondentes

C09. Sobre o número de pessoas na residência do respondente

C10. Sobre a renda familiar do respondente

C11. Sobre o nível de instrução do respondente

As questões acima serão analisadas em conjunto, cruzando-se as informações relativas ao perfil socioeconômico dos entrevistados com as classes quanto à avaliação das MSs.

Avaliação de MSs e perfil socioeconômico: frequências absolutas

		NEUTRO	APROV	REPROV	TOTAL
		(43)	(81)	(15)	(139)
IDADE	Menos de 24 anos	15	42	6	63
	24 anos ou +	28	39	9	76
TAMANHO DA FAMÍLIA	Até duas pessoas	13	18	4	35
	Três ou quatro	21	35	5	61
	Cinco ou +	9	28	6	43
RENDA FAMILIAR (em salários mínimos)	Até dez	7	9	2	21
	Dez a vinte	14	25	5	44
	Vinte a trinta	10	18	3	31
	Mais de trinta	12	29	5	46
NÍVEL DE EDUCAÇÃO	ATÉ PRIMEIRO	11	15	4	30
	ATÉ SEGUNDO	13	25	6	44
	+ Q 2o. COMPL	19	41	5	65

Análise da Proposição 14

Para quantificar o grau de dependência entre a aprovação das MSs e as variáveis comportamentais foi usada a medida qui-quadrado. Os resultados obtidos encontram-se no próximo quadro, que apresenta também, para o número de graus de liberdade (GL) apontado, os valores críticos encontrados na tabela de distribuição de qui-quadrado a um nível de 5% .

Avaliação de MSs e perfil socioeconômico: qui-quadrado²³⁹

		NEUTRO	APROV	REPROV	QQ
IDADE	Menos de 24 anos	1,0	0,8	0,1	Soma = 3,5 G.L. = 2 Tabela = 5,99
	24 anos ou +	0,9	0,6	0,1	
TAMANHO DA FAMÍLIA	Até duas pessoas	0,4	0,3	0,0	Soma = 3,5 G.L. = 4 Tabela = 9,49
	Três ou quatro	0,2	0,0	0,4	
	Cinco ou +	1,4	0,3	0,4	
RENDA FAMILIAR (em salários mínimos)	Até dez	0,0	0,9	0,0	Soma = 1,6 G.L. = 6 Tabela = 12,6
	Dez a vinte	0,0	0,0	0,0	
	Vinte a trinta	0,0	0,0	0,0	
	Mais de trinta	0,3	0,2	0,0	
NÍVEL DE EDUCAÇÃO	ATÉ PRIMEIRO	0,3	0,4	0,2	Soma = 2,1 G.L. = 4 Tabela = 9,49
	ATÉ SEGUNDO	0,0	0,0	0,3	
	+ Q 2o. COMPL	0,1	0,3	0,6	

Pelos valores apresentados na última coluna da tabela, pode-se concluir que não há dependência entre a aprovação das MSs e as características socioeconômicas dos consumidores. Sendo assim, mantém-se a Proposição 14.

Proposição 15: Não há evidências de que a propensão ao consumo de MSs esteja associada a características específicas quanto ao comportamento de compra dos consumidores no que tange a lealdade a loja e fidelidade a marca. No entanto, tal associação existe e é positiva no que tange a sensibilidade a preço.

²³⁹ Cada casela representa o quadrado da diferença entre os valores observados e esperados dividido pelo valor esperado.

Questões Relacionadas:**C01. Sobre a sensibilidade a preços****C02. Sobre a lealdade a loja****C03. Sobre a fidelidade a marca**

Similarmente ao que fizemos para a análise das características socioeconômicas, vamos apresentar os quadros referentes aos valores obtidos e à medida qui-quadrado.

Avaliação de MSs e comportamento de compra: frequências absolutas

		NEUTRO	APROV	REPROV
Escolho a marca pelo Preço	Sempre/Na maioria das vezes	8	17	3
	Metade das vezes	20	39	7
	Poucas vezes/nunca	15	25	5
Vou sempre ao mesmo Supermercado	Sempre/Na maioria das vezes	24	38	5
	Metade das vezes	9	25	6
	Poucas vezes/nunca	10	18	4
Compro sempre as mesmas Marcas	Sempre/Na maioria das vezes	24	45	6
	Metade das vezes	14	29	6
	Poucas vezes/nunca	5	7	3

Avaliação de MSs e comportamento de compra: qui-quadrado

		NEUTRO	APROV	REPROV	
Escolho a Marca pelo Preço	Sempre/Na maioria	0,1	0,0	0,0	Soma = 0,2
	Metade	0,0	0,0	0,0	GL = 4
	Poucas /nunca	0,1	0,1	0,0	Tab = 9,49
Vou sempre ao mesmo supermercado	Sempre/Na maioria	0,5	0,0	0,7	Soma = 3,0
	Metade	0,9	0,1	0,7	GL = 4
	Poucas /nunca	0,0	0,0	0,1	Tab = 9,49
Compro sempre as mesmas marcas	Sempre/Na maioria	0,0	0,0	0,5	Soma = 2,4
	Metade	0,1	0,0	0,1	GL = 4
	Poucas /nunca	0,0	0,3	1,2	Tab = 9,49

Análise da Proposição 15

Os resultados obtidos mostram que não há dependência entre aprovação de MSs e características dos consumidores quanto ao seu comportamento de compra. Sendo assim, a Proposição 15 deve ser reformulada nos seguintes termos:

Não há evidências de que a propensão ao consumo de MSs esteja associada a características específicas quanto ao comportamento de compra dos consumidores.

VII. CONCLUSÕES

Pelos resultados obtidos nas entrevistas com supermercadistas, vimos que, na maioria dos casos, os produtos oferecidos sob MSs caracterizam-se como produtos básicos, ou "chamariz". Na revisão bibliográfica, pudemos constatar que, usualmente, o supermercado oferece tais produtos a preços reduzidos e obtém com eles baixas margens, buscando, com isso, enfrentar a concorrência e intensificar o

afluxo de clientes às suas lojas. A partir da oferta de produtos básicos também sob MSs, o supermercado consegue reduzir ainda mais os preços dos produtos "chamariz", sem que suas margens sejam atingidas.

Pelas entrevistas, vimos ainda que o supermercado consegue oferecer preços finais menores e ainda obter margens maiores ou iguais às aquelas percebidas com as MFs congêneres, porque o preço pago pelo supermercadista ao fabricante da MS é menor do que aquele que pagaria por uma MF do mesmo produto. Segundo os entrevistados, o fabricante pode vender produtos sob MSs a preços reduzidos porque faz descontos por quantidade e/ou tem com as MSs menores custos de promoção e distribuição, usando sua capacidade ociosa e realizando economias de escala.

Nenhum dos motivos apontados para a redução de preço denuncia, portanto, que a mesma se faz às custas de uma redução de qualidade. Ao contrário: as respostas obtidas levam a crer que as MSs nada ficam a dever às MFs congêneres em termos de qualidade. Senão, vejamos.

Pudemos constatar que, na maioria dos casos, os produtos sob as MSs comercializadas pelos supermercados entrevistados são idênticos àqueles vendidos sob alguma MF do fabricante que as produz. A decisão sob qual MF será absorvida para comercialização também sob MS situa-se nos níveis superiores da hierarquia das empresas. Todas elas efetuam o controle da qualidade dos produtos sob MSs, sendo que, em quatro das cinco empresas entrevistadas, o parecer dos responsáveis pelo controle de qualidade tem caráter eliminatório nos processos de qualificação e seleção dos fabricantes das MSs.

Apesar dessas evidências de que a qualidade dos produtos sob MFs e MSs é similar, alguns entrevistados afirmaram acreditar que os consumidores associam positivamente preço e qualidade e, sendo assim, tendem a pensar que as MSs são qualitativamente inferiores às MFs de maior preço. O fato de que as MFs são respaldadas pela propaganda de marca também parece, segundo a maioria dos

entrevistados, trazer alguns prejuízos à opinião inicial dos consumidores a respeito das MSs. Contudo, os entrevistados ressaltaram que, apesar do desequilíbrio entre MFs e MSs no que tange à propaganda, alguns consumidores - os mais sensíveis a preço, os mais inovadores, e/ou mais jovens e de melhor nível sócio-cultural - tendem a experimentar as MSs e, fazendo-o, alteram sua percepção inicial sobre essas marcas. Minimizam-se, portanto, os efeitos negativos daquele desequilíbrio, a ponto de os entrevistados não acreditarem, face aos resultados obtidos, que a propaganda das MFs venha prejudicando as vendas de MSs.

O consumo de MSs é ainda incentivado pelo melhor *display* a elas concedido no interior dos supermercados. As respostas dos entrevistados sobre a promoção das MSs coincidiram com o que vimos na bibliografia sobre a importância do *display* como instrumento de promoção das MSs, mas vimos que os supermercados utilizam-se de outros meios para a divulgação de suas marcas, assumindo a função e os custos das atividades de promoção.

São diversas as vantagens que o supermercado vem obtendo com a comercialização de MSs: além de poderem intensificar o afluxo de clientes às lojas, através da oferta de produtos "chamariz" a preços mais competitivos, os supermercadistas aumentam a variedade de seus sortimentos e, acredita-se, a lealdade às lojas. Obtêm uma vantagem competitiva sobre a concorrência, bons resultados financeiros, e ainda aumentam seu poder de barganha em relação à indústria, tornando-se menos dependentes dos fabricantes com grande participação de mercado, e fortalecendo-se diante de situações de escassez ou bloqueio de fornecimento dos produtos.

Os supermercadistas não têm tido dificuldades em encontrar fornecedores dispostos a fabricar produtos para comercialização sob MSs, pois além de obterem com elas um aumento de receita e de participação de mercado, os fornecedores que fabricam MSs estreitam suas relações com as maiores redes de supermercados, que hoje se constituem num canal de distribuição de grande importância para essas empresas, conforme vimos na revisão bibliográfica. Em vista dessa importância, mesmo os

produtores que não fabricam MSs, ainda que resistam à idéia, tendem a aceitar sua comercialização sem entrar em conflito direto com o supermercado.

A superação de resistências e a convivência de MFs patrocinadas por grandes empresas fabricantes ao lado de MSs confirma, de certa forma, a idéia de que os bons resultados dessas últimas ligam-se às modificações ocorridas no setor supermercadista nas últimas décadas. Na revisão bibliográfica, vimos como, em seu processo de crescimento, esse setor teve mudanças em sua estrutura - que tornou-se muito mais concentrada - e também modificou sua conduta, expandindo sua atuação através de novas modalidades de loja, da modernização dos métodos de gestão, e da absorção de funções tradicionalmente realizadas pela indústria, como o desenvolvimento e a promoção de marcas.

Em função dessas alterações em sua estrutura e conduta, o supermercado ganhou mais poder nas suas relações com a indústria, impondo sua presença na chamada "batalha de marcas" e, em última instância, na disputa pelo controle da demanda final.

Do ponto de vista dos consumidores, as MSs também parecem possibilitar boas compras. Vimos que, comparando produtos sob MFs e MSs, 58% dos consumidores de nossa amostra percebiam estas últimas como de qualidade igual e menor preço que as MFs. Apenas 11% percebiam as MSs de forma negativa.

A aprovação de MSs não pareceu depender das características socioeconômicas dos entrevistados ou de seu comportamento de compra e, se bem que tenhamos visto que a proporção de "aprovadores" de MSs que já compraram essas marcas é significativamente maior que a observada para os "reprovadores", não pôde ser estabelecida uma relação causa-efeito. Tampouco pode ser avaliado com mais rigor o impacto da adoção de uma única marca, igual ao nome do varejista, sobre o desempenho comercial da MS. Outro ponto que mereceria uma avaliação mais

cuidadosa é a existência, de fato, de uma relação positiva entre preço e qualidade para MFs e/ou MSs.

Em virtude da metodologia adotada, aspectos que, como esses, referem-se às especificidades das MSs foram abordados apenas incidentalmente no presente estudo, constituindo-se, provavelmente, na principal limitação do mesmo.

Sugere-se, no entanto, que tais aspectos sejam abordados com maior profundidade em futuras pesquisas e espera-se, enfim, que as proposições finais possam servir de base para a formulação e teste de hipóteses sobre o tema, de forma a permitir alguma generalização dos resultados.

VIII. BIBLIOGRAFIA

- ABRAS. **Supermercados: 40 Anos de Brasil**. São Paulo, Abras, 1993.
- ALBERTIN, Alberto L. Comércio Eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas** 38 (1)52-63, jan./mar. 1998.
- ALMEIDA, Juliana. "Sé investe em marcas próprias". *Gazeta Mercantil*, 17.06.97, p. C5.
- ALMEIDA, Luiz Gonzaga. "Supermercado tem futuro garantido". **Superhiper** 253 (22): 26-37, set. 96.
- ANGELO, C. F. (coord.). **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 1994.
- "Automação Comercial". **Superhiper** 23(264): 20-30, ago. 97.

- BARTLAM, Mike. Testing times for new products. **Marketing Week** 18 (48): 38-39, Mar 1, 1996.
- BELL, David E. & SALMON, Walter J. **Strategic Retail Management**. Cincinnati, South Western College Publishing, 1995, p. 177-199.
- BELLIZZI, Joseph A. et alii. "Consumer Perceptions of National, Private and Generic Brands". **Journal of Retailing** 57(4): 56-70, Wint'81.
- BENDLEY, Stephanie. Tesco caves in to talks over cereal packaging. **Marketing Week** 19 (22): 7, Aug 23, 1996.
- BENNETT, Stephen; GARRY, Michael; LINSEN, Mary Ann & WEINSTEIN, Steve. 1993 Supermarket Sales Manual: Survive a triple whammy. **Progressive Grocer** 72 (7): 51-60, Jul 1993.
- BERRY, Jonathan. Now, the new generation of store brand products. **Brandweek** 34 (48): 13, Nov 29, 1993.
- _____ National Brands on the rebound, but the war is far from over. **Brandweek** 36 (9): 17, Feb 27, 1995.
- _____ & SCHILLER, Zachary. Attack of the Fighting Brands. **Business Week** 3369: 125, May 2, 1994.
- BOONE, Louis E. & KURTZ, David L. **Contemporary Marketing Plus**. 8th Ed. Texas, Dryden Press, 1995, p. 416.
- BORDEN, Neil H. "Os Efeitos Econômicos da Propaganda". **Revista de Administração de Empresas** 24(7): 149-185, set. 1967.

- Brands Fight Back Against Private Labels. **Marketing News** s/n, p.9, Jan 16, 1995.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. "Tendências e Paradoxos do Varejo no Brasil". **Revista de Administração de Empresas** 13(3):136-140, set. 1973.
- BURGER, P. C. & SCHOTT, B. "Can Private Brand Buyers Be Identified?" **Journal of Marketing Research** 9: 219-222, May 1972.
- CARLINO, Carlos. "Pão de Açúcar é o anunciante número um". **Folha de São Paulo**, 13.05.88, p. D1.
- CARLSON, Bjorn & KUSSOFFSKY, Bertil. "Distributor Brands and Conflicts in Distributive Organizations". In: STERN, Louis W. **Distribution Channels: Behavioral Dimensions**. Boston, Houghton Mifflin Co., 1969, p. 188-94.
- "Carrefour investe em 36 marcas próprias e duas lojas". **Supermercado Moderno** 21(1): 56, abr. 1989.
- "Carrefour: mais 45 produtos com marca própria". **Superhiper** 16(4): 24, abr. 1990.
- CHAD, Rubel. Price, quality important for private label goods. **Marketing News** 29 (1): 24, Jan 2, 1995.
- CHERNATONY, Leslie de. "The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**. London, Routledge, 1989, p. 258-73.

-
- _____ & McWILLIAM, Gil. Clarifying the Difference Between Manufacturers' Brands and Distributors' Brands. **Quartely Review of Marketing** 13 (4): 1-5, Summer 1988.
- COELHO, Carlos N. A.. **Organização do Sistema de Comercialização e Desenvolvimento Econômico**. Brasília, Ministério da Agricultura - Comissão de Financiamento da Produção, Coleção Análise e Pesquisa (vol.18), 1979.
- COHEN, Jack. Private Label - The Real Story. **Supermarket Business** 47 (2): 25-28, Feb 1992.
- COLLEN, Jess M. Private or Generic? **Managing Intellectual Property** 6 (41): 31-32, Jul/Aug 1994.
- "Como está a informatização em supermercados". **Superhiper** 7(15): 50-95, jul. 89.
- O corujão paulista da rede Pão de Açúcar". **Superhiper** 4(15): 130-4, abr. 1989.
- CORWIN, Pat. Store Brands - A Clear Choice? **Discount Merchandiser** 35 (2): 14, Feb 1995.
- COSTA NETO, Pedro Luís O. **Estatística**. São Paulo, Edgard Blücher, 1977, p. 131.
- CUNNINGHAM, Isabella C. M. et alii. "Generic Brands vs National Brands and Store Brands". **Journal of Advertising Research** 22(5): 25-32, Oct./Nov. 1982.
- CYRILLO, Denise C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**. São Paulo, Instituto de Pesquisas Econômicas, Série Ensaio Econômicos (n. 68), 1987.

DAGNOLI, Judann & LIESSE, Julie. Recession Stalks Food Aisles. **Advertising Age**:1, 39, Jul 15, 1991.

DAVIS, Tim. Private label promiscuity. **Beverage World** 113 (1579): 36-40, Nov 1994.

DAWSON, J. A. & SHAW, Susan A. "Horizontal Competition in Retailing and the Structure of Manufacturer-Retailer Relationships". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p. 49-72.

De NITTO, Emily. No end to march of private label. **Advertising Age** 64 (46): S6, Nov 1, 1993.

_____ Back into focus. **Brandweek** 36 (22): 22-26, May 29, 1995.

DE SANTA, Richard. Are you taking care of your 'own'? **Supermarket Business** 50 (7): 25-27, Jul 1995.

"XIX Relatório de Supermercados". **Supermercado Moderno** 22(1): 24-83, abril 1990.

DUNCAN, Delbert J. & HOLLANDER, Stanley C. **Modern Retailing Management** - Basic Concepts and Practices. Homewood, Illinois, 9th Ed., Richard D. Irwin, Inc., 1977, p.30-31 e p. 404-5.

ERICKSON, Greg. War of the brands is a win-win situation for shoppers. **Packaging** 39 (11): 46, Nov 1994.

"Especial: `Next Trends'". **Meio & Mensagem** 349: 3, Mar. 1989.

"ESPM cria primeiro curso superior para varejo". **Folha de São Paulo**, 29.04.89, p. F1.

"O excesso de demanda". **Folha de São Paulo**, 02.01.87.

Eyeing the Consumer. **Economist** 311: 63-64. Apr 22, 1989.

FARRIS, P. W. "Advertising link with retail price competition". **Harvard Business Review** 59(1): 40-44, Jan./Feb. 1984.

FENSHOLT, Carol. Electronic In-Store Media: A Sign of the Times? **Supermarket Business** 46 (10): 38, Oct 1991.

FERNANDES, Fátima. Supermercados europeus vão investir mais no país. **Folha de São Paulo**, 23.02.98, p. 2-10.

_____ Supermercado informatiza 60% da rede. **Folha de São Paulo**, 06.05.96, p. 2-9.

FERNANDES, Sílvio. "Lojas de Conveniência: espaço definido em um nicho de mercado". **Superhiper** 16(3): 108-22, Março 1990.

Findings what works. **Progressive Grocer** 73 (11): 59-64, Nov 1994.

FITZELL, Philip. **Private Label Marketing in the 90s**. New York, Global Book, 1992.

FRANK, Ronald E. & BOYD JR, Harper H. "Are Private- Brand-Prone Grocery Customers Really Different?" **Journal of Advertising Research** 5(4): 27-35, Dec. 1965.

FIORA, Lúcia H. É pecado faltar produto na prateleira. **Exame**, 4(31): 93-4, 11.02.98.

"Frequência maior aos supermercados". **Superhiper** 3(15): 78-84, março 1989.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**, 17 ed.. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1979, p. 218-s.

GARÇON, Juliana. Supermercados apostam em 'delivery'. **Folha de São Paulo**, 07.07.98, p. 2-1.

GELB, Betsy D. "No-Name Products: A Step Toward No-Name Retailing?" **Business Horizons** 23: 9, July 1980.

Gracioso, Francisco. "Um novo estilo de marketing para os anos 90". **Marketing** 200(23): 35, abr. 1990.

GRANT, Robert M. "Manufacturer-Retailer Relations: The Shifting Balance of Power". In: JOHNSON, Gerry (ed.). **Business Strategy and Retailing**. Chichester, John Wiley & Sons, 1987, p. 43-58.

HAMBURGER, Pólia L. **Investimento Externo e Tendência Oligopolística no Comércio Interno Brasileiro** - Um Diagnóstico Preliminar, s.n.t., vol. 2.

"Hipermercados dão seus nomes a marcas brancas". **Folha de São Paulo**, 12.05.88, p. D3.

HOFFMAN, Gene. The Price of Value. **Progressive Grocer** 73 (11): 22, Nov 1994.

"Hoje, os supermercados perfazem 5% do PIB". **Folha de São Paulo**, 21.05.88, p. A1.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Anuário Estatístico 1989.

_____ Censos Demográficos de 1950, 1960 e 1970.

_____ Censos Econômicos de 1940.

_____ **Estatísticas Históricas do Brasil**. Série Estatísticas Retrospectivas (vol.3): Séries Econômicas, Demográficas e Sociais (1550 a 1985). Rio de Janeiro, 1987.

JAIN, Subhash C. **Marketing Planning and Strategy** (2nd ed). Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1985, p. 650-1.

JOHNSON, Gerry. "The Changing Retail Environment". In: **Business Strategy and Retailing**. Chichester, John Wiley & Sons, 1987, p. 7-11.

JONES, Eugene; MUSTIFUL, Barry W & CHERN, Wen S. Estimating demand elasticities for cereal products: A socioeconomic approach using scanner data. **Agribusiness** 10 (4): 325-339, Jul/Aug 1994.

_____ & MUSTIFUL, Barry. Purchasing behaviour of higher- and lower-income shoppers: A look at breakfast cereals. **Applied Economics** 28 (1): 131-37, Jan 1996.

KASHANI, Kamram. As Grandes Marcas Têm Futuro? **Exame** 606(7):78-80, 27.03.96.

KEEGAN, Warren J.; MORIARTY, Sandra E. & DUNCAN, Thomas R. **Marketing** (2nd Ed). New Jersey, Prentice Hall, 1995, p. 326.

KERMOUCH, Gerry. Wegmans Builds its Local Base with Private Label. **Brandweek** 34 (10): 23, Mar 8, 1993.

KILMER, Paul F. Tips protecting brand from private brand lawyer. **Advertising Age** 65 (51): 29, Dec 5, 1994.

KIRK, Jim. The New Status Symbols - New Values Drive Private-Labels Sales. **Adweek** 13 (40): 38-44, Oct 5, 1992.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** - Análise, Planejamento e Controle (3 vols.). São Paulo, Atlas, 1974.

"Label Wars". **The Economist**, 16.04.88, p. 84.

LANS, Maxine S. Temporary Victory for Private Labels. **Marketing News** 28 (24): 11, 16, Nov 21, 1994.

LEÃO, M. L. A automação comercial já é viável? In: KASPER, J. F. P. **Produtividade e Gerenciamento de operações na empresa supermercadista**. Biblioteca Abras, 1991.

LEPSCH, Sérgio L. Fixação de preços em grandes e médios supermercados na atualidade. IN: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**. São Paulo, Atlas, 1996, p. 63-84.

LESSA, Carlos. **Quinze Anos de Política Econômica**. São Paulo, Brasiliense, 1983, p. 27-117.

LEVINE, Joshua. The Child Wind from Canada. **Forbes** 143 (11): 308-10, May 29, 1989.

LIESSE, Julie. Making a Name for Selves. **Advertising Age** 62 (19): 36, May, 6, 1991.

_____ Marketers face dilemma supplying private labels. **Advertising Age** 64 (15): 4-5, Apr 12, 1993.

_____ Private label losing its 'enemy' status. **Advertising Age** 64 (43): 27, Oct 11, 1993.

_____ Private labels appear less omnipresent in GMA study. **Advertising Age** 65 (18): 8, Apr 25, 1994.

LITCHFIELD, Randall. Why We Buy. **Canadian Business** 67 (2): 31-32, Feb 1994.

"Loja de Conveniência: onde o cliente é o único patrão". **Superhiper** 10(14): 108-35, out. 88.

"Loja de conveniência: um marketing de nicho". **Superhiper** 9(15): 46-7, set. 1989.

LUCAS Jr, G.H.; BUSH, R. P. & GRESHAM, L. G. **Retailing**. Boston, Houghton Mifflin Co., p. 457.

LUSCH, Robert F. "A Commentary on the USA Retail Environment". In: JOHNSON, Gerry et al. **Business Strategy and Retailing**. Chichester, John Wiley & Sons, 1987, p. 35-41.

MAGALHÃES, Luciana. As marcas próprias ganham adeptos - Tendência também no Brasil. **Gazeta Mercantil**, 02.08.95, p. C2.

MARACY, Heinar. "Código de barras encontra novos usos". **Folha de São Paulo**, 24.03.97, Especial A, p. 1.

_____ Pedido Eletrônico chega à mercearia. **Folha de São Paulo**, 28.04.97, A1.

"Marcas próprias: de que lado fica a vantagem. **Superhiper** 01(14): 48-56, jan. 88.

"Marcas próprias invadem os supermercados". **Folha de São Paulo**, 22.01.88, p. D1.

"Marketing de Varejo". **Marketing** 176(22): 25-41, junho 1988.

MASON, J. Barry & MAYER, M. Lehman. **Modern Retailing** - Theory and Practice. Texas, Business Publications, 1978, p. 110-2.

MATHEWS, Ryan. Short Changing the Consumer. **Progressive Grocer** 33: 28-30, Oct. 1994.

_____ Brands win, labels lose. **Progressive Grocer**, Brand Power Supplement, p.36-38, Oct 1994.

_____ A European case study; A competitive edge. **Progressive Grocer**, Iss: Branding the Store, p. 8-14, Nov 1995.

McCUNE, Jenny. Catching a growing wave. **Small Business Reports** 19 (6): 24-33, Jun 1994.

McELNEA, Jeffrey. Rising Power of Retail Trade is Good News for Brand Marketers.. **Brandweek** 35 (14): 16, Apr 4, 1994.

MCGOLDRICK, Peter J. "Prodotti senza marca: perché fanno paura". **Il Marketing** 18: 24, Feb. 85.

_____ (Ed.). **Cases in Retail Management**. London, Pitman Publishing, 1994, p. 251.

McQUILLEN, Daniel. Food fight! **Incentive** 169 (11): 57-62, Nov. 1995.

MEREGE, Luiz Carlos. **Investimento Externo e Tendência Oligopolística no Comércio Interior Brasileiro**, s.n.t., vol. IV.

MEYERS, Gerry. Another view on private labels - They're not going to fade away. **Advertising Age** 65 (18): 26, Apr 26, 1994.

MITCHELL, Alan. Own-label steamroller rumbles on. **Marketing Week** 19 (37): 22-23, Dec 6, 1996.

"O funcionário ideal", **Superhiper** 22(253): 44-50, set. 96.

"O modelo inovador das lojas especiais". **Superhiper** 10(15):170-4, out. 89.

"Os tipos de loja que prevalecerão". **Supermercado Moderno** 27 (2): 22-41, fev. 96.

MORAES, Maria. "Considerações sobre a Crise de 64". IN: MANTEGA, Guido & MORAES, Maria. **Acumulação Monopolista e Crises no Brasil**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979, p. 19-50.

MOREIN, J. A. "Shift from Brand to Product Line Marketing". **Harvard Business Review** 53: 56-64, Sept./Oct. 1975.

MORETTIN, Pedro A. & BUSSAB, Wilton O. **Métodos Quantitativos para Economistas e Administradores**. Volume 3, 2ª. ed. São Paulo, Atual Editora, 1984.

MORRIS, Kathleen. No-name Power. **Financial World** 162 (6): 28-33, Mar 16, 1993.

MORSE, Leon. "The Battle of Brands". In: GIST, Ronald R. **Management Perspectives in Retailing**. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1967, p. 239-43.

MURPHY, Claire. 17% of shoppers take own-label brands in error. **Marketing** 25: 1, Mar 6, 1997.

_____ Kellogg targets own-label rivals. **Marketing** 26, p.1, Apr 17, 1997.

_____ Sleeping with the enemy. **Marketing** 28, p. 20-21, Jun 5, 1997.

MYERS, John G. "Determinants of Private Brand Attitude". **Journal of Marketing Research** 4: 73-4, Feb. 1967.

NETZ, C. & CASTANHEIRA, Joaquim. As lições que o abismo traz. **Exame** s/n, 12.04.95, p. 44-50.

New offerings enliven the once-flat category. **Discount Store News** 34 (20): 59, Oct 16, 1995.

NIELSEN. Estrutura do Varejo Brasileiro. Censos 1989/90, 1994/95 e 1997.

_____ Marcas Próprias 1997. Panorama do Mercado Brasileiro.

"Nome Próprio: os supermercados vendem produtos com a sua assinatura". **VEJA SP**, 22.02.89, p. 28.

ODY, P. The Growth in Private Labels. **Retail & Distribution Management** 15(3): 9-11, May/Jun 1987.

“O funcionário ideal”, **Superhiper** 22(253): 44-50, set. 96.

OMAR, Ogenyi Ejye. Grocery purchase behaviour for national and own-label brands. **Service Industries Journal** 16 (1): 58-66, Jan 1996.

OURIQUE, Armando. "Supermercados trocam o lucro pelas vendas". **Folha de São Paulo**, 16.09.90, p. C17.

"A Ousadia do Carrefour". **Jornal do Brasil**, 10.12.90, p. 6.

"Pão de Açúcar entra na briga". **Folha de São Paulo**, 16.09.90, p. C17.

"Pão de Açúcar Especial: uma extraordinária experiência". **Supermercado Moderno** 21(6): 98-110, set. 89.

PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**. London, Routledge, 1989, p. 3-23.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** - Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986, p. 28-31 e p. 114-29.

"Publicidade: 2,3 bilhões". **Diário do Comércio e Indústria**, 23.05.90, p. 12.

QUADROS, M José. Bompreço lançará refrigerantes. **Gazeta Mercantil**, 12.06.97, p. C3.

Quality Creates Consumer Loyalty for Private Labels. **Marketing News** 21(8): 33. Apr 20, 1987.

- QUELCH, John A. & HARDING, David. Brands versus private labels: Fighting to win. **Harvard Business Review** 74 (1): 99-109, Jan/Feb 1996.
- RAO, Tanniru R. "Are Some Consumers More Prone to Purchase Private Brands?" **Journal of Marketing Research** 6: 447-50, Nov. 1969.
- RAJU, Jagmohan S.; SRINIVASAN, V. & LAL, Rajiv. The Effects of Brand Loyalty on Competitive Price Promotional Strategies. **Management Science** 36 (3): 276-304, Mar 1990.
- Recession-Weary Shoppers Stay Loyal to Supermarkets. **Progressive Grocer** 70 (4): 58-63, Apr 1991.
- RESNIK, Alan J.; TURNEY, Peter B. B. & MASON, J. Barry. "Marketers Turn To Countersegmentation". **Harvard Business Review** 5(57): 100-6, Sept./Oct. 1979.
- RICHARDS, Amanda. P&G price cuts to hit own-label. **Marketing**, p. 1, Feb 15, 1996.
- RICHARDSON, Paul S.; DICK, Alan S. & JAIN, Arun K.. Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality. **Journal of Marketing** 58: 28-36, Oct 1994.
- RICHERS, Raimar. Um passeio pelo futuro. **Revista de Administração de empresas - RAE Light** 6 (2): 34-39, 1996.
- RITTNER, M. C. **O processo de automação comercial em redes de supermercados**. Dissert. Mestrado, EAESP/FGV, São Paulo, 1993 ROJO, F. J. G., **O Varejo de Alimentos no Brasil**, São Paulo, fev. 96.

ROTHER, James T. & LAMONT, Lawrence M. "Purchase Behavior and Brand Choice Determinants for National and Private Brands Major Appliances". **Journal of Retailing** 49: 19-33, Fall 1973.

ROTHENBERG, Randall. "A propaganda está em crise nos EUA" (transcrição do N. Y. Times). **O Estado de São Paulo**, 05.10.89, p. 14.

"A Saga dos Pioneiros". **Superhiper** 10 (15): 47-112, out. 1989.

Sainsbury's set for own-label relaunch. **Marketing** 25: 5, 13/03/97.

SCHUTTE, Thomas F. "The Semantics of Branding". **Journal of Marketing** 33: 5, April 1969.

SEGALL-HORN, Susan. "The Retail Environment in UK". In: JOHNSON, Gerry et al. **Business Strategy and Retailing**. Chichester, John Wiley & Sons, 1987, p. 13-33.

"Setor fatura 4,6% do PIB". **Superhiper** 5(14):13-28, maio 1989.

SHAPIRO, Eben. Price Lure of Private Label Products Fails to Hook Many Buyers. **Wall Street Journal**, May 13, 1993.

SHIPCHANDLER, Zoher E. "Keeping Down with the Joneses: Stagflation and Buyer Behavior". **Business Horizons** 6(25):32-38, Nov./Dec. 1982.

SLOAN, Pat. Private labels win in court. **Advertising Age** 65 (43): 2, Oct 10, 1994.

SMITH, Theodore A. "The commodity-premium scale: a force in the development of successful strategy". **Management Review** 8(68):9, Aug. 1979.

SODERQUIST, Donald G. Presidents' roundtable: Value-driven Consumers. **Discount Merchandiser** 33 (12): 61-62. Dec 1993.

STERN, Louis W. "The New World of Private Brands". In: RYANS, John K. et alii. **New Dimensions in Retailing: A Decision Oriented Approach**. California, Wadsworth Publishing Co., Inc., 1970.

STILMAN, Meyer. **O Comércio Varejista e os Supermercados na Cidade de São Paulo**. São Paulo, Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da USP, 1962.

SUNDEL, Harvey H. **An Experimental Analysis of Consumer Attitudes Toward Grocery Products Under Manufacturer's Brands, Nationally Distributed Private Brands, and Locally Distributed Private Brands**. Dissert., St Louis University, 1974, 207 p.

"Supermercados: Queda de 15% nas Vendas este Ano". **Diário do Comércio e Indústria**, 29.08.90, p. 4.

"Supermercados usam a linguagem do Brasil". **Jornal do Brasil**, 26.09.88, Suplemento Especial, p. 01.

"Treinamento: empresa ou escola?" **Supermercado Moderno** 11(21): 76-8, jan.1990.

TURCI, Fátima et al. "Comércio mantém investimentos mesmo com a crise". **Jornal do Brasil**, 02.05.88, p. 36.

UNCLES, Mark D. & ELLIS, Katrina. "Own labels: beliefs and reality". In: PELLEGRINI, Luca & REDDY, Srinivas K. **Retail an Marketing Channels**, p. 274-286.

UNDERWOOD, Elaine. Something for Everyone. **Brandweek** 33 (33): 18-24, Sep 7, 1992.

WALKER, Chip. What's in a Name?. **American demographics** 13 (2): 54-56, Feb. 1991.

WEINSTEIN, Steve. A matter of balance. **Progressive Grocer** 73 (3): 87-90, Mar 1994.

WILENSKY, Dawn. Private Labels success no secret at discount. **Discount store news** 33 (5): 23,44. Mar 7, 1994.

WILLS, Robert L. & MUELLER, Willard F. Brand Pricing and Advertising. **Southern Economic Journal** 56 (2): 383-95, Oct 1989.

IX. ANEXO

P E S Q U I S A
C O N S U M I D O R E S

A seguir, serão apresentadas algumas frases para que você analise até que ponto elas se aplicam às suas compras de supermercado.

C01. "Quando compro um produto no supermercado, escolho a marca que vou levar pelo preço".

Essa frase se aplica às suas compras:

- sempre na maioria das vezes na metade das vezes poucas vezes nunca

C02. "Vou sempre ao mesmo supermercado"

Essa frase se aplica às suas compras:

- sempre na maioria das vezes na metade das vezes poucas vezes nunca

C03. "Nas compras de supermercado, compro sempre as mesmas marcas"

Essa frase se aplica às suas compras:

- sempre na maioria das vezes na metade das vezes poucas vezes nunca

C04. Alguns supermercados colocam à venda suas próprias marcas. Você conhece alguma marca de supermercado?

- sim não

Em caso negativo, não é necessário responder às questões 5, 6 e 7.
Salte para a questão C08.

Em caso positivo, qual(is) marca(s):

C05. Você já comprou algum produto com essas marcas?

- sim não

Em caso positivo, qual(is):

C06. Você acredita que as marcas de supermercado (as marcas próprias) tenham qualidade inferior, igual ou superior às demais marcas?

- qualidade inferior qualidade igual qualidade superior

C07. E quanto ao preço? Você acredita que as marcas de supermercado tenham preço inferior, igual ou superior às demais marcas?

- preço inferior preço igual preço superior

C08. Qual a sua faixa etária?

- () Menos de 24 anos
() Mais de 24 anos

C09. Qual o número de pessoas em sua residência ?

- () Até duas pessoas
() Três ou quatro pessoas
() Cinco ou mais pessoas

C10. Considerando a renda de todas essas pessoas, a renda familiar estaria situada em qual faixa:

- () Até dez salários mínimos
() Dez a vinte salários mínimos
() Vinte a trinta salários mínimos
() Mais de trinta salários mínimos

C11. Qual seu nível de instrução?

- () Primeiro Grau (Completo ou Incompleto)
() Segundo Grau (Completo ou Incompleto)
() Terceiro Grau (Completo ou Incompleto)

GRATA POR SUA COLABORAÇÃO!

P E S Q U I S A
S U P E R M E R C A D O S

S01. Quantas e quais são as marcas controladas por esse supermercado? Em que seções se localizam essas marcas?

S02. Na maior parte dos casos, os produtos comercializados sob a(s) marca(s) desse supermercado são também oferecidos aos clientes sob MFs. Quando esses produtos são comercializados sob MFs, têm, em geral, que perfil quanto a:

volume de vendas	<input type="checkbox"/> alto	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> baixo
giro	<input type="checkbox"/> alto	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> baixo
margem unitária	<input type="checkbox"/> alto	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> baixo
grau de inovação	<input type="checkbox"/> alto	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> baixo
grau de diferenciação	<input type="checkbox"/> alto	<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> baixo

S03. Dentro de cada seção, há diferenças de preço entre as MFs e as marcas desse supermercado?

Sim Não

Em caso positivo:

em termos percentuais, de quanto seria, em média, essa diferença?

S04. As margens unitárias que o supermercado obtém com as suas marcas são maiores do que aquelas que obtém com MFs da mesma categoria?

Sim Não

Em caso positivo:

em termos percentuais, de quanto seria, em média, a diferença entre as margens?

S05. O preço que o supermercado paga pelo produto que será vendido sob MSs é, em geral, menor do que pagaria por uma MF do mesmo produto?

Sim Não

Em caso positivo:

em termos percentuais, de quanto seria, em média, essa diferença?

na sua opinião, a que se deve essa diferença de preço?

S06. Que vantagens o supermercado encontra na comercialização de suas próprias marcas?
Que objetivos ele tem em relação às MSs?

S07. Que estrutura o supermercado dispõe, internamente, para administrar suas MSs?

S08. Que especificações o supermercado dá ao fabricante em relação ao produto a ser comercializado sob MS (quanto à composição do produto, à embalagem, etc.)?

S09. É feito algum controle de qualidade sobre as MSs?

S10. Como faz o supermercado para promover suas marcas junto ao público consumidor?

Que instrumentos são utilizados?

display das MSs:

- espaços maiores nas gôndolas
- espaços privilegiados (pontas de gôndola, ilhas, etc.)
- proximidade de MFs líderes de mercado
- cartazes internos
- outros

balcão com demonstração/degustação na loja

inserção em folhetos promocionais, jornais, revistas.

anúncios de TV, de rádio.

outros.

S11. Considerando uma MS individual, o custo do supermercado com a promoção da MS é maior, menor ou igual ao seu custo promocional com uma MF congênera?

- S12.** Em geral, existe muito mais propaganda de MFs do que de MSs. Na sua opinião, isso tem prejudicado a opinião dos consumidores sobre as MSs e/ou as vendas das MSs?
- S13.** Uma vez decidida a comercialização de um produto sob uma MS, como o supermercado seleciona o fabricante que irá produzi-la?
- S14.** O supermercado tem tido dificuldades para encontrar fabricantes dispostos a produzir MSs?
- S15.** Na sua opinião, que vantagens a fabricação de MSs traz para a empresa produtora?
- S16.** O supermercado oferece alguma vantagem especial para o fabricante das MSs (espaço garantido para suas MFs, promoções conjuntas, menor prazo de pagamento, etc.)?
- S17.** O supermercado tem enfrentado algum tipo de conflito com seus fornecedores, em função da comercialização de MSs?

S18. Esse supermercado já efetuou alguma pesquisa sobre o perfil dos usuários das MSs, isto é, sobre:

seu perfil socioeconômico (nível de renda, de educação, idade, tamanho da família, etc.)?

seu comportamento de compra (sensibilidade a preço, lealdade a loja, fidelidade a marca, etc.)?

Sim Não

Em caso positivo:

quais foram os resultados obtidos? Constatou-se alguma diferença entre os usuários de MSs e de MFs?

Em caso negativo:

na sua opinião, existe alguma diferença entre os usuários de MSs e de MFs?