

---

# MAPA PERCEPTUAL DE MARCAS PRÓPRIAS: UMA INVESTIGAÇÃO DAS PRINCIPAIS MARCAS DE GRANDES REDES SUPERMERCADISTAS NO BRASIL

---

ARTIGO – MARKETING

*Geraldo Luciano Toledo*

Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
*E-mail: gltoledo@usp.br*

Recebido em: 27/12/2006

Aprovado em: 05/11/2007

*Janaina de Moura Engracia Giraldi*

Doutora e Mestre pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
*E-mail: janaina\_giraldi@yahoo.com.br*

*Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado*

Doutoranda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
*E-mail: karen.perrotta@uol.com.br*

## RESUMO

No atual ambiente competitivo, um dos principais desafios das grandes organizações varejistas e atacadistas é criar diferenciais competitivos por meio de marcas próprias que lhes permitam uma proposta de posicionamento ímpar, destacando-as dos concorrentes. Nesse contexto, o presente artigo tem por objetivo investigar como os consumidores percebem o posicionamento de marcas próprias. A pesquisa empírica que complementa o trabalho está voltada para a percepção de uma amostra de clientes sobre o posicionamento de marcas próprias, envolvendo importantes cadeias de lojas varejistas do Estado de São Paulo, algumas delas operando nacionalmente. Para a análise dos dados, foi aplicada a técnica MDS, visando a construção de um mapa perceptual. Verificou-se que as marcas objeto da pesquisa empírica ocupam espaços, ou representam conceitos próprios, nas mentes dos consumidores, os quais foram interpretados em um mapa com duas dimensões: qualidade e variedade em um eixo e preço em outro.

**Palavras-chave:** Marca Própria, Posicionamento, Varejo, Estratégia.

## ***PRIVATE LABEL PERCEPTUAL MAPS: AN INVESTIGATION OF IMPORTANT BRANDS IN LARGE BRAZILIAN SUPERMARKET CHAINS***

### ***ABSTRACT***

*A major challenge now faced by large wholesalers and retailers is to create competitive advantages. Private brand labels can be useful for a unique positioning proposition that distinguishes these enterprises from competitors. Empirical research investigated consumer perception of the positioning of private labels in important retail chains operating in Sao Paulo state and to some extent throughout Brazil. The MDS technique was used for data analysis to create a perceptual map. Brands were found to occupy positions or correspond to concepts in the mind of consumers. These were interpreted on a map with quality and variety on one axis and price on the other.*

**Key words:** Private Label Brand, Positioning, Retail, Strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de varejo no Brasil tem investido sistematicamente e cada vez com mais intensidade em marcas próprias. Algumas cifras podem ser citadas, as quais confirmam esse cenário: o número total de itens de marca própria cresceu em torno de 13%, passando de aproximadamente 38 mil, em 2004, para 43 mil, em 2005 (ACNIELSEN, 2005), caracterizando o fenômeno não mais como um evento, mas como uma tendência de mercado. Entretanto, observa-se que ainda não existe consenso, entre os praticantes dessa estratégia, sobre a real concepção daquilo que é efetivamente um produto de marca própria. A carne vendida com a etiqueta do supermercado seria uma marca própria? As chamadas marcas fantasias, administradas pelo varejo, mas que para o consumidor são apenas mais uma marca, seriam também consideradas marcas próprias? E quanto às roupas vendidas por lojas de departamentos, como a Renner, elas podem ser entendidas como sendo marcas próprias? (BRITO *et al.*, 2005).

A própria terminologia das marcas desenvolvidas pelo varejo indica uma falta de uniformidade, conforme assinalado por Schutte (1969). Esse autor coletou diversas expressões utilizadas pelos profissionais de *marketing*, nos Estados Unidos. Dentre as expressões utilizadas para designar o conceito, observaram-se as seguintes: *private brand*, *store brand*, *dealer brand*, *house brand*, *minor brand*, *ghost brand*, *regional brand*, *unadvertised brand*, *independent brand*, *resellers brand*, *supermarket brand*, *own brand*. No Brasil, esses nomes foram convertidos em: marcas do varejista, marcas de loja ou marcas próprias (SOUZA e NEMER, 1993).

A despeito da profusão de nomes e níveis de utilização, a questão que efetivamente deve ser destacada é a importância crescente, no Brasil, do uso da marca própria pelos canais intermediários, especialmente pelas redes varejistas, principalmente quando se consideram os aspectos pertinentes ao posicionamento estratégico e competitivo dessas organizações. Além disso, surge uma questão importante associada à estratégia de posicionamento e aos processos de comunicação. Trata-se da convergência desejável entre a proposta de identidade e de conceito de produto/marca que as organizações pretendem comunicar e fixar na mente dos consumidores e aquilo que efetivamente é

percebido e interpretado por eles como posição diferenciadora das empresas concorrentes.

Nesse contexto, justifica-se um trabalho que aborde essa linha de análise, uma vez que se reconhece a importância da gestão das marcas próprias e se busca preencher alguma lacuna existente na literatura sobre o tema. Do ponto de vista acadêmico, o tema é importante porque trata de um tipo especial de marca, a marca própria, cujo posicionamento depende da imagem e também da identidade do varejo.

Em vista do exposto, o objetivo deste artigo é investigar como os consumidores percebem o posicionamento de marcas próprias no que se refere a algumas características e atributos diferenciadores. Sob o aspecto empírico, procurou-se analisar o problema, circunscrevendo o universo de empresas pesquisadas a algumas expressivas redes presentes no Estado de São Paulo, das quais algumas são operantes também em nível nacional. Complementarmente, buscou-se verificar, empiricamente, a convergência e a afinidade entre o posicionamento declarado das empresas pesquisadas e aquilo que ficou registrado na mente dos consumidores.

O artigo está estruturado da seguinte forma: no item a seguir discorre-se sobre a origem das marcas próprias no mundo e no Brasil e discutem-se aspectos fundamentais para o crescimento dessa opção estratégica; o item 3 destina-se a apresentar conceitos pertinentes à identidade, imagem e posicionamento, abordando as estratégias de posicionamento para marcas próprias; o item 4 compreende o método da pesquisa empírica que integra o trabalho, com a apresentação e análise dos resultados do levantamento mediante o recurso da técnica de escalonamento multidimensional; por último, são feitas algumas considerações sobre as contribuições do trabalho, suas limitações, apontando-se também desdobramentos e alternativas para futuras pesquisas.

## 2. MARCAS PRÓPRIAS

A complexidade dos mercados tem estabelecido no ambiente dos negócios contemporâneo um cenário marcado pelo acirramento da competição nos mais diversos segmentos da economia, notadamente nos mercados de consumo de massa. Sendo assim, o desafio do varejo é fazer com que

suas marcas próprias se destaquem no mercado, atraindo positivamente a atenção e o interesse do consumidor na hora da compra.

Vale ressaltar que a origem dos rótulos próprios teve seu início em dois países, França e Reino Unido. Porém, em cada país houve uma evolução conceitual diferente no que diz respeito às marcas próprias. Na França, o posicionamento das marcas próprias se fez como uma opção de marca barata ante outros produtos detentores de marcas líderes. Já no Reino Unido, foi consequência da evolução histórica das marcas de empresas individuais. Um estudo do instituto de pesquisa AC Nielsen detectou que, na França, as marcas próprias são responsáveis por 16,4% das vendas, enquanto no Reino Unido esse percentual é de 37,1% (FERNIE e PIERREL, 1998). Neste último caso, as marcas próprias que estão mais associadas à qualidade têm revelado um desempenho superior às marcas próprias focadas somente em preço.

Além de aos níveis crescentes de aceitação, os avanços das marcas próprias na Europa podem ser atribuídos ao crescente fortalecimento dos conceitos de super e hipermercados. A habilidade de comprar em grandes quantidades produtos feitos sob as especificações do varejo também deu suporte à tendência das marcas próprias. A expansão das redes de varejo não apenas tornou os produtos de marca própria mais amplamente disponíveis aos consumidores, como também auxiliou no fortalecimento da marca dos supermercados e na construção da confiança nesses produtos (EUROMONITOR, 1998).

No Brasil, as marcas próprias surgiram na década de 1970, com um apelo de preço baixo comparativamente aos produtos de sucesso das marcas de fabricantes. A rede de supermercados Paes Mendonça foi pioneira no lançamento de marcas próprias, em 1969, seguida do Grupo Pão de Açúcar, em 1971 (SOUZA e NEMER, 1993). “O posicionamento de preço pode ser bem-sucedido onde há um setor sensível ao preço claramente definido de mercado, e a empresa tem uma vantagem de custo em servir aquele mercado” (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001:384).

Fernie e Pierrel (1998) salientam que a primeira geração das marcas próprias pode ser entendida não só como de marcas genéricas, sem nome, associadas a produtos básicos, funcionais e de menor qualidade, mas também como daquelas marcas para

as quais o preço constituía o principal critério de compra.

Aaker (1996) e Churchill e Peter (2000) concordam em que produtos genéricos são aqueles produtos identificados apenas por sua classe genérica, ou seja, que são comercializados sem uma marca específica. Para comprovar tal assertiva, os autores citados apontam, como exemplos, verduras, lixas de unha, miudezas em geral, que são mercadorias vendidas sem um nome de marca e que contêm em suas embalagens apenas o tipo de produto e algumas informações exigidas por lei, como, no caso de produtos alimentícios, a informação sobre as características nutricionais.

Com uma marca genérica, um produto pode chegar ao consumidor final com um preço menor, pois, nesse caso, não estão envolvidos os custos de comunicação. Por outro lado, os consumidores ainda duvidam da qualidade e da eficiência dos produtos detentores de marcas genéricas (CHURCHILL e PETER, 2000). Para Aaker (2002:96), “não existem produtos que sejam realmente *commodities*. Sempre há um tipo de relação com o consumidor: confiança, um sistema de distribuição, uma maneira de processar os pedidos”.

Em vista disso, observa-se a importância dada à marca nos dias atuais, evidenciada no fato de que é raro encontrar produtos totalmente sem marca. Até mesmo os produtos simplificadaamente denominados *commodities*, como carne, legumes e frutas, que se caracterizam pela ausência de diferenciação e para cuja escolha o preço pode ser um fator quase exclusivo, têm experimentado um período de transformação no que se refere às marcas. Isso porque, atualmente, tais produtos podem ter um nome relacionado à marca do produtor, do distribuidor ou do varejista, revelando a força que uma marca pode exercer sobre o consumidor na hora da compra.

Na segunda geração das marcas próprias, de acordo com Fernie e Pierrel (1998), o preço continua sendo um fator importante e o produto passa a ter um rótulo próprio. No Brasil, a marca própria, com a concepção que se tem hoje, segundo a qual o produto recebe o nome de um estabelecimento, representa a terceira geração da evolução de seu uso, em conformidade com a seqüência proposta por Fernie e Pierrel (1998). Nessa geração, há uma melhora na qualidade dos

produtos, na tentativa de aproximá-los da marca líder em sua proposta de valor. Observa-se, nesse sentido, que os consumidores passam a decidir a compra de um produto de marca própria procurando tanto estabelecer uma associação entre benefício e custo, ao considerar as ofertas disponíveis, quanto guiar-se muito mais pelo conceito de valor do que simplesmente de preço.

Assim sendo, é lícito supor que as marcas próprias, no Brasil, situam-se predominantemente na terceira geração, uma vez que os produtos têm apresentado significativa melhoria na qualidade em relação ao que anteriormente era oferecido. Vale dizer também que a distância entre o preço de um produto de marca líder e o de marca própria vem diminuindo. Outro ponto a ser destacado é que cada vez mais as marcas próprias são utilizadas para diferenciar os varejistas, o que aumenta o poder de barganha destes e contrabalança o poder de seus fornecedores (COUGHLAN *et al.*, 2001).

Uma característica proeminente das marcas próprias reside no fato de elas serem, na maioria das vezes, vendidas exclusivamente por certa cadeia de varejo (a proprietária da marca própria). Na mesma linha de Coughlan *et al.* (2001), Murphy (1998) considera as marcas próprias como as “armas táticas do varejo”, pois elas podem ser utilizadas pelos grandes varejistas contra os produtores, para proporcionar melhores acordos de preços ou prazos de pagamento. Esse tipo de argumentação acabou propiciando espaço para profissionais de propaganda, promoção, pesquisa de mercado e consultoria posicionarem-se contra as marcas próprias, por considerá-las prejudiciais à competição e restritivas da opção do consumidor (CHETOCHINE, 1999).

A quarta geração de produto marca própria pode ser entendida como aquela que se caracteriza por produtos melhores e diferenciados. Nessa geração, o preço dos produtos de marca própria se apresenta igual ou até mesmo superior ao das marcas líderes. No Brasil, pode-se dizer que apenas algumas modalidades de varejo enquadram-se nessa situação. Como exemplo, pode-se citar a marca Goodlight, do Grupo Pão de Açúcar, cujo posicionamento se assenta na proposição de produtos de alta qualidade e inovadores.

Fitzell (1992) apresenta uma definição dos tipos de marcas próprias existentes no mercado, indicando quatro vertentes para estabelecer a

autoridade de marca no universo das marcas próprias. A primeira delas, já mencionada anteriormente, é a marca genérica, que não carrega nenhuma identidade de loja ou de marca, utiliza o mínimo de cores, emprega materiais baratos na embalagem e figura mais freqüentemente nas categorias de produto de limpeza, produtos de papel e condimentos. A segunda vertente é a da marca carimbada, que revela a estratégia mais eficiente em custos, pois usa os mesmos nomes de marca, símbolos, estilos de letra e cores em todos os produtos. Como exemplo, pode-se citar a marca Compre Bem. A terceira é representada pela marca endossada, que ressalta o nome e a identidade do varejista, mas com desenho da embalagem, cores e grafismos variados, dependendo das categorias de produtos. Um bom exemplo é a marca Goodlight, que tem o aval da marca Pão de Açúcar. Por fim, a quarta vertente para estabelecer a autoridade de marca é a marca proprietária, na qual os produtos possuem sua própria identidade, com pouca ou nenhuma indicação da sua real propriedade, para poder projetar uma imagem de marca nacional aos produtos do varejista. Esta estratégia é a que parece estar conquistando a atenção e adesão de muitos varejistas atualmente. Como exemplo, tem-se o Wal Mart, com as marcas: Equate, Great Value, George, Ol’Roy, Durabrand, Mais por Menos, Select Edition, KidConnection, 725 Originals, Member’s Mark, Simply Basic, Athletic Works, entre outras. Vale, ainda, citar o Carrefour, que possui outras marcas, como Tex para produtos do segmento têxtil e Firstline para eletrodomésticos.

Semenik e Bamossy (1995), na mesma linha de Kotler e Armstrong (1998), afirmam que as marcas próprias são rotuladas de marcas de distribuidor ou marcas “da casa” e definidas como marcas comercializadas pelos membros de um canal de distribuição, incluindo distribuidores e varejistas. Hughes (2002:241) define as marcas próprias como “produtos rotulados pelo varejista”, sem mencionar os distribuidores. Uma reflexão que pode ser inferida do que vem sendo exposto na literatura especializada sobre o assunto é a de que os autores começaram a perceber que o varejo poderia dispor de maiores possibilidades de sucesso com o recurso de marcas próprias do que distribuidores/atacadistas. Realmente, no final da década de 1990, alguns autores já não mencionam os distribuidores nas suas definições de marcas próprias (LEPSCH, 1999; WILEMAN e JARY, 1997).

No Brasil, algumas instituições tentam ser prudentes e isentas na definição e no uso das marcas próprias pelos varejistas. O grupo de marcas próprias da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), por exemplo, elaborou uma cartilha contendo informações básicas e propostas de definições. Entretanto, essa iniciativa sofreu limitações de fonte e de escopo, pois abordava apenas o setor de supermercados, e sempre com a perspectiva do varejista. A fonte utilizada na elaboração da cartilha é o 11º Estudo Anual da ACNIELSEN (2005), segundo o qual “um produto marca própria caracteriza-se por ser um produto vendido exclusivamente pela organização varejista que detém o controle da marca. Essa pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização”. Outro instituto, o Euromonitor, sugere que uma marca própria pode ser definida como uma marca que pertence a um varejista ou atacadista, utilizada em uma linha ou variedade de itens sob distribuição controlada ou exclusiva (EUROMONITOR, 1998).

Embora o setor de alimentos represente 50% das vendas das marcas próprias no Brasil (CHURCHILL e PETER, 2000), a estratégia de marcas próprias não se restringe às grandes cadeias de supermercados, tais como os grupos Pão de Açúcar, Carrefour e Wal Mart. As marcas próprias também alcançaram as redes atacadistas, como a rede Makro, as cooperativas de consumo (Coop – Cooperativa de Consumo de Santo André e Cooperativa de Consumo Popular de Cerquillo, interior de São Paulo) e outras redes de varejo, nos setores de farmácia e drogaria (Farmais e Drogão), de materiais de construção, como as lojas francesas Leroy Merlin e Castorama e as brasileiras Casa Show e Casa & Construção (C&C), de papelaria e material de escritório (Kalunga) e de vestuário (C&A, Renner e Marisa).

Em vista do exposto, será utilizado neste artigo o conceito segundo o qual marcas próprias são todos os produtos fabricados por uma empresa por solicitação de outra, varejista ou atacadista, identificados com uma marca pertencente à empresa compradora e de mesmo nome do estabelecimento ou não.

Ao longo dos anos, o preço foi um fator que favoreceu o desenvolvimento das marcas próprias no varejo. Além disso, o varejo tem utilizado suas marcas como forma de melhorar o relacionamento

com os clientes, fidelizá-los e, conseqüentemente, possibilitar maior lucratividade para as redes (TAVARES, 1998), já que seus produtos não estão à venda em outros estabelecimentos, sendo exclusivos dos pontos-de-venda. Entretanto, entre as redes varejistas, no Brasil, não há um diferencial que induza o consumidor a procurar ou escolher uma determinada marca própria em detrimento de outra. Observa-se que os preços praticados pelo varejo em relação às marcas próprias são geralmente inferiores aos preços dos produtos com marcas líderes, pois neles não está incluso o investimento em *marketing*, principalmente os alocados à comunicação. Por isso, os preços dos produtos de marcas próprias são, em média, de 10% a 40% menores do que os dos produtos de marcas tradicionais (ACNIELSEN, 2005).

Com relação às vantagens para os varejistas, a comercialização de marcas próprias, no relatório da Euromonitor (1998), apresenta certos benefícios. Um benefício é o aumento da margem de lucro: ao desenvolverem marcas próprias e aumentar a participação dos produtos com essa característica no conjunto ofertado aos consumidores, os varejistas podem reter mais da margem bruta gerada pela venda desses produtos. Isso acontece porque as marcas próprias não precisam de grandes investimentos em propaganda, diferentemente das marcas nacionais.

Um outro benefício está relacionado à construção da imagem do varejista. O varejista pode escolher o posicionamento da marca própria e decidir sobre a embalagem e o conteúdo do produto para construir sua imagem. Essa estratégia permite ao varejista diferenciar-se de concorrentes próximos e direcionar tráfego para sua loja. Além disso, as marcas próprias podem ser a ferramenta mais importante do varejista para posicionamento e diferenciação. Por meio do posicionamento estratégico das marcas próprias, o varejista pode reforçar seu poder de barganha ao negociar os termos e condições de suprimento com os fabricantes de marcas nacionais.

A racionalização da cadeia de suprimentos é mais um benefício advindo da comercialização de marcas próprias. Como as marcas próprias muitas vezes tomam o lugar de marcas secundárias, no conjunto ofertado pelo varejista, elas geralmente são projetadas para um ou dois tamanhos de embalagem, reduzindo assim as unidades em

estoque das lojas e acarretando, ainda, aumento da lucratividade direta do produto. Para muitos varejistas, as marcas próprias desempenham um papel importante na racionalização de suas linhas, diminuindo ou mesmo eliminando linhas de marcas nacionais.

Finalmente, o aumento do poder de barganha dos varejistas e, conseqüentemente, do controle sobre fornecedores, é outro benefício a ser apontado pela racionalização. Com maior controle em suas mãos, o varejista se torna mais propenso a construir relacionamentos mais próximos e de longo prazo com suas cadeias de suprimentos. Este fato, por sua vez, permite que eles sejam mais específicos com relação aos tipos de produtos comprados dos fornecedores, à forma de embalá-los e distribuí-los e à maneira de trocar informações.

As marcas próprias, no entanto, também oferecem riscos. Um varejista pode facilmente arruinar sua reputação se fornecer produtos de baixa qualidade em apenas uma categoria. Além disso, o varejista deve bancar os custos de redução de preço e de liquidação se um produto de marca própria for malsucedido. Os varejistas que desejam criar e abrir novos nichos de mercado para as marcas próprias devem arcar com os custos de desenvolvimento de novas linhas e com os riscos associados à comercialização desses novos produtos (EUROMONITOR, 1998).

Outro ponto que deve ser destacado neste artigo em relação aos riscos das marcas próprias é o crescimento das marcas de “primeiro preço”, também conhecidas pelo nome *B-brands* ou marcas “talibãs”, que se caracterizam por serem de preço baixo, predominantemente nos setores de alimentos, bebidas, higiene pessoal e limpeza. (BLECHER, 2002).

Pelos motivos expostos, o interesse pelo tema se justifica, uma vez que o principal diferencial da maioria das marcas próprias e das marcas de “primeiro preço” é o fator preço. Na maioria das vezes, essas marcas apresentam um posicionamento de menor opção de preço. O varejo não deve, no entanto, utilizar-se de um posicionamento voltado apenas para preço, mas sim envolver outros atributos para que, assim, cada rede de varejo consiga apresentar aos seus compradores novas propostas em suas marcas próprias.

### 3. IDENTIDADE, IMAGEM E POSICIONAMENTO

Tendo em vista que o estudo, em sua abordagem empírica, pretende analisar o posicionamento por meio do uso da técnica de construção de um mapa perceptual, focando algumas marcas próprias de organizações que operam no varejo brasileiro, é importante destacar as diferenças entre os seguintes conceitos, freqüentemente empregados como sinônimos: identidade, imagem e posicionamento das marcas próprias.

A identidade de uma marca é um conceito de emissão. Trata-se de especificar o sentido, o projeto, a concepção que a marca tem de si mesma (KAPFERER, 1998). Para Aaker (1996), a identidade da marca possui doze dimensões, organizadas em torno de quatro perspectivas: marca como produto (escopo do produto, características do produto, qualidade/valor, usos, usuários, país de origem), marca como organização (características organizacionais, local *versus* global), marca como pessoa (personalidade da marca, relacionamentos marca-cliente) e marca como símbolo (imagem visual/metáforas e herança da marca).

A imagem de uma marca, por sua vez, é um conceito de recepção. Trata da maneira pela qual o público decodifica o conjunto de símbolos provenientes dos produtos, dos serviços e das comunicações emitidas pela marca (KAPFERER, 1998). Para Kotler e Keller (2005), a imagem da marca lida com as propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais do cliente.

Já o posicionamento, que é um elemento-chave para a gestão das marcas próprias, tem sido definido como o ato de projetar uma imagem da oferta da empresa de forma que os clientes compreendam e apreciem o que o produto representa em relação aos concorrentes (KOHLI e LEUTHESSER, 1993). A definição de Ries e Trout (1999) para posicionamento considera a maneira pela qual a empresa posiciona o produto na mente dos consumidores. O aspecto básico e importante do posicionamento não é criar algo novo e diferente, mas trabalhar o que já existe na mente do consumidor. Kapferer (1998:88) compartilha da mesma posição ao afirmar que “por posicionamento queremos dizer evidenciar as características

distintivas em relação à concorrência e motivadoras para o público”.

Outra definição comumente citada é a de Kotler (2000), para quem o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores. Churchill e Peter (2000) afirmam que o posicionamento envolve a criação de uma percepção favorável do produto em relação aos concorrentes na mente dos compradores potenciais. O resultado – o posicionamento do produto – é a visão dos clientes potenciais sobre o produto em comparação com alternativas.

Toledo e Hemzo (1991:17) sugerem que “o posicionamento de uma empresa, de uma linha de produtos ou de uma marca, dentro de um contexto de Marketing Estratégico, deve ser desenvolvido a partir de uma avaliação das características e restrições da empresa e seu ambiente, culminando com uma comunicação (com credibilidade!) a seus consumidores”.

Para Dimingo (1988), o posicionamento é o processo de distinguir a empresa ou produto dos seus concorrentes, com base em dimensões reais – produtos ou valores significativos para seus consumidores –, para tornar-se preferido no mercado. Dessa forma, o posicionamento é a maneira pela qual a empresa ou a marca estão inseridas no ambiente competitivo, de forma a ocupar um espaço que seja único no mercado e na mente do consumidor. Um aspecto peculiar é a diferenciação que esse autor faz entre posicionamento de mercado e posicionamento estratégico. O posicionamento de mercado está diretamente relacionado ao *Marketing* Estratégico, especificamente à escolha de uma estratégia de segmentação. Nesse sentido, compreende todo o processo, que inclui as etapas de segmentação, avaliação dos segmentos e seleção dos segmentos-alvo. Já o termo posicionamento psicológico reflete uma intenção da empresa sobre a mensagem e associações pretendidas na mente do consumidor e os caminhos para atingir esse objetivo. Ele parte da definição prévia dos segmentos que serão alvo das ações; para tais segmentos, deve-se identificar quais vantagens competitivas estão presentes na operação, avaliar quais dentre essas vantagens têm maior aderência e apelo nos segmentos-alvo, e selecionar aquelas que a empresa pretende adotar como apelo de mensagem.

Verifica-se que o que é chamado de posicionamento psicológico por Dimingo (1988) aproxima-se do conceito de posicionamento apresentado por outros autores citados neste trabalho. Conclui-se, assim, que o posicionamento psicológico é o significado que a marca tem e deve refletir uma solução para as necessidades dos compradores. Nesse sentido, sua eficácia está muito relacionada aos elementos do composto de *marketing*, especialmente às atividades de comunicação, e está baseada na fixação de associações que criem uma percepção única da marca ou produto. As associações podem ser baseadas em fatores diversos, como atributos do produto, desempenho, relação preço/qualidade, uso ou aplicação, perfil de usuário, concorrentes, entre outros. Cabe ao gestor detectar qual dessas associações responde melhor às necessidades e expectativas do público-alvo.

Pode-se concluir que a posição de um produto é um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos do consumidor sobre o produto com relação aos concorrentes. Os consumidores posicionam produtos com ou sem a ajuda dos profissionais de *marketing*, mas nem por isso estes últimos devem deixar as posições dependerem da sorte; ao contrário, devem planejar as posições que darão a maior vantagem possível aos seus produtos nos mercados-alvo selecionados e programar compostos de *marketing* para criar essas posições pretendidas (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Considera-se, portanto, que cada marca dentro do conjunto de ofertas concorrentes ocupa uma certa posição em um “espaço perceptual” do cliente. O mapeamento perceptual, técnica utilizada no presente trabalho, refere-se, em geral, a instrumentos usados para representar esse espaço graficamente. A seguir, apresentam-se as estratégias de posicionamento utilizadas pelas empresas varejistas para as suas marcas próprias.

### **3.1. Estratégias de Posicionamento para Marcas Próprias**

As três estratégias básicas de posicionamento para as marcas próprias são preço baixo (*budget*), cópia (*copycat*) e fantasia (*fantasy*), de acordo com estudo efetuado pela Euromonitor (1998). Como mencionado anteriormente, quando as marcas próprias foram introduzidas pelos varejistas, elas representavam itens de baixo preço e eram uma

alternativa às marcas nacionais. Normalmente, elas não desafiavam as marcas líderes em qualidade. Com o tempo, os varejistas perceberam a importância de melhorar seus programas de marca própria para desafiar as vendas das marcas nacionais. A fim de poder alcançar um preço mais alto e uma participação de mercado maior para suas linhas de marcas próprias, os varejistas começaram a criar valor adicionado.

A tendência de desenvolvimento que prevalece na Europa é uma evolução para a marca cópia primeiro, a partir de um sortimento limitado de marcas de preço baixo, e, somente então, a construção de uma plataforma maior no nível da marca fantasia.

A estratégia de posicionamento de preço baixo é fortemente desenvolvida nas redes de descontos, como a alemã Aldi. No Brasil, são exemplos de marcas próprias que seguem essas características as marcas Dia, Econ e Mais por Menos. O que poderia explicar a diferença entre as categorias de qualidade alta e baixa de marcas próprias? Para Sayman, Hoch e Raju (2002), explicaria essa diferença o fato de os varejistas estabelecerem estratégias de posicionamento diferentes, dependendo da qualidade da marca própria que conseguiram obter. Quando puderem comprar uma marca própria com qualidade comparável à da marca nacional, os varejistas irão posicioná-la confrontando-a diretamente com a marca nacional líder. Quando a qualidade da marca própria não puder alcançar aquela oferecida pelas marcas nacionais, o varejista irá tratar o produto como sendo inferior e então posicioná-lo contra as marcas nacionais mais fracas. Outra possibilidade ocorre quando os consumidores simplesmente não aceitam a posição que o varejista alega para a sua marca. Nesse caso, os consumidores poderão perceber a intenção do varejista de posicionar a marca própria contra uma marca nacional forte, baseada em características extrínsecas, mas ainda assim não aceitam que a marca própria ofereça um nível de qualidade intrínseca semelhante.

Com relação à estratégia de posicionamento de cópia, Sayman, Hoch e Raju (2002) perceberam que as marcas próprias geralmente imitam o líder da categoria para sinalizar qualidade comparável a um preço mais baixo. Há no Brasil, por exemplo, as marcas Extra e Compre Bem. Embora a demanda pelas marcas próprias possa aumentar, o lado

negativo dessa estratégia é o risco de a demanda das marcas nacionais alvejadas diminuir. Como o varejista ganha ao vender também as marcas líderes, esta pode não ser uma estratégia otimizadora. Da mesma forma, Morton e Zettelmeyer (2000) afirmam que os varejistas podem não querer imitar uma marca nacional, pois obtêm mais benefício quando as receitas são maximizadas, o que acontece quando a marca própria se diferencia da marca nacional.

Finalmente, a estratégia de posicionamento da marca fantasia está se tornando cada vez mais importante para os varejistas. O caso do Wal Mart no Brasil, empresa que possui 16 marcas fantasias, é exemplar. A criação de inovação pela adição de valor às linhas de marcas próprias motiva o consumidor a adquirir produtos de maior qualidade e gera um valor maior de vendas e lucros. É, porém, a estratégia de maior risco. Em parte, esse valor adicionado decorre de melhorias feitas nas embalagens dos produtos de marca própria. O desenho de embalagem para as marcas próprias permite que os produtos sejam considerados tão atraentes quanto os das marcas nacionais líderes. Originalmente, os produtos de marca própria tendiam a imitar as embalagens das marcas nacionais. No decorrer do tempo, houve uma melhora substancial nos desenhos de embalagens, com destaque para o Reino Unido (EUROMONITOR, 1998).

Outra forma de adicionar valor é a inovação do produto. Grandes redes de varejo, que possuem linhas sofisticadas de produtos com marca própria, estão em posição de introduzir produtos cada vez mais inovadores, pois os consumidores estão começando a confiar na qualidade dos itens de marca própria em várias categorias. A marca Goodlight, do Pão de Açúcar, é uma das que procura inovar com alta qualidade. A marca inovou ao lançar um macarrão sem colesterol, inédito no mercado brasileiro. Tais inovações incluem o desenvolvimento de linhas biológicas e ecológicas. O valor adicionado que os varejistas estão criando com as marcas próprias deve ter por suporte a infraestrutura da rede. Para ser bem-sucedido, o varejista precisa ser eficiente em muitas frentes: estoque, *displays* de mercadorias, ambiente da loja, serviço para o cliente e serviço pós-venda.

Finalmente, as marcas próprias *premium* oferecem ao varejista uma possibilidade de

responder à capacidade das marcas nacionais de satisfazer às necessidades heterogêneas do consumidor (DHAR, 1998). Isso parece ser mais provável nas categorias em que as marcas próprias já oferecem uma qualidade alta, comparável à das marcas nacionais.

A seguir, são abordados os aspectos metodológicos do estudo empírico, efetuado por meio de uma mapa perceptual, para verificar como os consumidores percebem o posicionamento de marcas próprias relativamente a algumas características e atributos diferenciadores.

#### 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

As redes varejistas objeto da pesquisa empírica integrante do artigo possuem posicionamento declarado de suas marcas próprias, conforme exposto no Quadro 1. Foram incluídas no estudo todas as marcas dos grandes varejistas no Brasil que possuem forte atuação na Região Sudeste: Carrefour (inclui as marcas Carrefour e Dia), Grupo Pão de Açúcar (inclui as marcas Pão de Açúcar, Goodlight, Extra e Compre Bem), Wal Mart (inclui as marcas Great Value e Mais por Menos) e Econ (empresa fundada em 1999, atuante no segmento de *hard discount* – preços baixos).

Quadro 1: Posicionamento declarado das marcas próprias estudadas no artigo

Marca própria	Posicionamento declarado
Carrefour	O Carrefour sempre focou em qualidade, mas iniciou com produtos sem diferenciação por qualidade ( <i>commodities</i> ).
Compre Bem	Propõe preço e qualidade semelhantes aos líderes de mercado, a preços 20% a 25% mais baratos, para clientes que querem um produto de qualidade a preço baixo.
Dia	Marca própria do grupo Carrefour. Os produtos têm a qualidade mínima aceitável pela legislação brasileira.
Econ	Posicionamento de menor preço.
Extra	Propõe preço e qualidade semelhantes aos líderes de mercado, a preços 20% a 25% mais baratos, para clientes que querem um produto de qualidade a preço baixo.
Great Value	Marca própria fantasia do Wal Mart associada à qualidade Premium.
Goodlight	A marca Goodlight está alinhada a um conceito de qualidade de vida baseada na alimentação, seguindo a tendência mundial de alimentação saudável.
Mais por Menos	Marca própria do Wal Mart. Os produtos têm a qualidade mínima aceitável pela legislação brasileira.
Pão de Açúcar	Foca o segmento <i>premium</i> , muitas vezes com qualidade superior à do líder, preços 10% a 15% inferiores, e muitas mercadorias sem similares no mercado. Focando nas classes mais altas da população, a proposta da linha é oferecer praticidade e diferenciais relevantes para os clientes da rede, como um conceito “ <i>gourmet</i> ”, com produtos inéditos assinados por chefes de cozinha, e produtos importados e artesanais.

Fonte: Adaptado de Khauaja, Hamza e Veloso (2005).

A pesquisa de campo caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva, pois o seu objetivo é descrever algumas características do mercado consumidor de marcas próprias, em relação à percepção que esses consumidores têm das marcas analisadas. A pesquisa descritiva justifica-se por ser delimitada para determinar crenças, atitudes e opiniões relativas às características dos produtos, revelando-se, dessa forma, adequada aos propósitos desta pesquisa (Malhotra, 2001).

No caso da presente pesquisa, a população-alvo é formada por um segmento da população de

freqüentadores de supermercados das cidades de São Paulo e Ribeirão Preto, considerados próximos demograficamente. A população de interesse então definida foi: estudantes de graduação e de pós-graduação de quatro faculdades de Administração, duas particulares e duas públicas, nas cidades de Ribeirão Preto (SP) e São Paulo (SP). Os estudantes foram escolhidos por representarem um segmento de interesse aos supermercados do estudo. Participaram da pesquisa apenas aqueles que freqüentemente fazem compras em supermercados.

A técnica de amostragem utilizada foi a técnica não probabilística por conveniência, pela qual os elementos da amostra são escolhidos acidentalmente pelo entrevistador em locais de sua conveniência. Foi solicitado aos alunos presentes na sala de aula no dia da coleta que respondessem ao questionário. No total, foram coletados 182 questionários completos. Quanto ao método de coleta de dados, foi utilizado o método transversal simples de pesquisa descritiva (também conhecido como levantamento ou *survey*), que prevê a coleta de informações de uma determinada amostra apenas uma vez (MALHOTRA, 2001).

Foi solicitado aos respondentes que atribuíssem uma nota, de 1 a 10, para cada marca em quatro atributos importantes: preço, qualidade, embalagem e variedade. Esses atributos foram selecionados a partir dos resultados de uma pesquisa qualitativa feita com elementos da mesma população, para obter uma lista de frases contendo atributos, características e termos relacionados com os componentes da imagem de lojas supermercadistas (GIRALDI *et al.*, 2005). Além dessas avaliações, foram também coletados dados demográficos dos respondentes, como idade, sexo e renda. A análise dos dados coletados foi realizada a partir da elaboração de um mapa perceptual representativo das avaliações de similaridade. Ressalte-se que a técnica não reflete possíveis preferências e escolhas do respondente (HAIR *et al.*, 1998). Uma explicação da técnica escolhida encontra-se a seguir.

#### 4.1. Mapas Perceptuais

Segundo Ghose (1994), os mapas virtuais são um tipo de representação visual geralmente usado para descrever as relações competitivas complexas entre produtos de uma forma compacta. Dada a capacidade dos mapas de capturar de forma precisa as dimensões competitivas que os consumidores percebem, essas representações visuais são uma ferramenta de apoio à decisão apropriada para a tarefa de posicionamento do produto. Se, por outro lado, a intenção gerencial for competir de forma mais eficiente pela reformulação do produto, os gerentes precisam obter mais informações sobre as muitas características dos produtos que definem o nível de competitividade entre as marcas.

O mapeamento perceptual tem sua fundamentação no fato de os consumidores

formarem suas preferências por produtos baseados em percepções subjetivas. As percepções servem de filtro para o complexo conjunto de informações, comunicações e características dos produtos. É importante lembrar, contudo, que as preferências são sempre moderadas por fatores como preço, valor e disponibilidade do produto. Os mapas perceptuais apontam claramente as oportunidades de mercado a partir de desejos não atendidos do consumidor, identificando, portanto, se há segmentos não atendidos pela oferta.

Para Kohli e Leuthesser (1993), os profissionais de *marketing* geralmente possuem dois objetivos em mente ao elaborar mapas perceptuais. O primeiro deles é determinar o local onde a marca-alvo está posicionada em comparação à concorrência. O segundo objetivo é auxiliar na identificação de atributos do produto que são determinantes na influência da escolha da classe de produto pelo cliente. Os atributos determinantes são aqueles importantes para os clientes e que também exibem diferenças entre as marcas. No presente trabalho, busca-se alcançar o primeiro dos objetivos mencionados por Kohli e Leuthesser (1993).

Dessa forma, verifica-se que a construção do mapa perceptual tem por objetivo visualizar a posição comparativa de um determinado produto ante seus concorrentes, em relação a atributos que são considerados importantes para a compra por um grupo de consumidores (DICKSON, 1994). O mapeamento perceptual é um instrumento útil para o conhecimento do posicionamento competitivo do produto da empresa em relação a seus principais concorrentes, segundo os clientes/consumidores, e possibilita o desenvolvimento de estratégias de posicionamento ou de reposicionamento.

Portanto, a construção de um mapa perceptual é adequada para que se atinja o objetivo da pesquisa empírica que integra o trabalho, que é “investigar como os consumidores percebem o posicionamento de algumas marcas próprias no varejo brasileiro”. A partir dos resultados, as empresas envolvidas podem verificar se o composto de *marketing* de suas marcas próprias precisa ser revisado, para ajustar a posição do produto. Além disso, pode-se verificar se existem benefícios em introduzir ou reposicionar uma marca em uma área menos concorrida do mapa, mas que seja atraente explorar.

Utiliza-se, neste artigo, o escalonamento multidimensional (MDS), que é uma técnica

estatística multivariada de interdependência usada para construir mapas perceptuais das marcas próprias analisadas. Para Hair *et al.* (1998), o escalonamento multidimensional é mais apropriado para o alcance de dois objetivos: (1) identificar as dimensões não reconhecidas que afetam o comportamento; (2) obter avaliações comparativas de objetos quando as bases específicas de comparação são desconhecidas ou indefiníveis.

O escalonamento multidimensional permite o mapeamento espacial das marcas próprias, de forma que as posições relativas no espaço mapeado reflitam o grau de similaridade percebida entre os objetos (quanto mais próximo, mais semelhante). Quando o mapa for gerado, o posicionamento relativo das marcas, juntamente com o conhecimento das suas características gerais, permitirá concluir a respeito das dimensões subjacentes do mapa (KOHLI e LEUTHESSER, 1993). A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo.

#### 4.2. Resultados da Pesquisa de Campo

A amostra foi composta de 182 respondentes das cidades de Ribeirão Preto e São Paulo (SP), a maioria (66,3%) do sexo masculino, com média de idade de 25,3 anos (desvio-padrão de 5,75 anos). A renda familiar da base amostral é considerada alta: 52,8% indicaram possuir renda mensal familiar superior a R\$ 4.000,00.

Com relação ao conhecimento que os entrevistados declararam ter das marcas analisadas, verifica-se (Tabela 1) que as marcas mais conhecidas foram Carrefour, Pão de Açúcar e Extra, nessa ordem. Por outro lado, a marca menos conhecida pelos respondentes foi a Econ, que é recente (criada em 1999) e existe apenas na cidade de São Paulo. A escala para medir esse aspecto variou de 1 (não conhece nada) a 5 (conhece muito bem) e foi considerada intervalar.

Tabela 1: Estatística Descritiva do Nível de Conhecimento das Marcas Próprias

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Conhece Carrefour	179	1,00	5,00	4,0503	1,13313
Conhece Pão de Açúcar	181	1,00	5,00	3,8232	1,28742
Conhece Extra	180	1,00	5,00	3,6444	1,27556
Conhece Compre Bem	180	1,00	5,00	2,5889	1,33617
Conhece Dia	179	1,00	5,00	2,0782	1,24274
Conhece Goodlight	180	1,00	5,00	2,0000	1,42993
Conhece Mais por Menos	178	1,00	5,00	1,9831	1,24635
Conhece Great Value	143	1,00	5,00	1,8601	1,25373
Conhece Econ	180	1,00	5,00	1,8333	1,13600

Fonte: os Autores.

Para a construção do mapa perceptual, foram coletados, por meio de escalas métricas, dados sobre as avaliações que os respondentes fazem das marcas próprias, com relação a quatro atributos relevantes (preço, qualidade, embalagem e variedade). As médias das notas que os respondentes atribuíram às nove marcas analisadas foram usadas para calcular o modelo MDS.

No modelo gerado, o nível de mensuração foi intervalar e a distância Euclidiana foi usada para

calcular as distâncias entre as marcas. O mapa obtido apresenta altos índices de ajuste. O valor encontrado para o *stress* foi de 0,00362 (quanto mais próximo de zero, melhor) e o valor do  $R^2$  (coeficiente de determinação) foi de 0,99994 (quanto mais próximo de 1, melhor).

Ao se interpretarem os resultados obtidos com a aplicação do MDS, devem-se identificar as dimensões subjacentes encontradas. Um dos métodos para nomear os eixos é usar o

conhecimento da categoria que o pesquisador possui para identificar as dimensões de forma a explicar melhor as posições dos produtos (URBAN e HAUSER, 1993). Essa é uma forma subjetiva de nomear os eixos e, de acordo com Hair *et al.* (1998), pode ser aplicada quando as dimensões são intangíveis, afetivas ou emocionais. Além disso, uma maneira mais objetiva de nomeação dos eixos envolve identificar os escores que cada marca obteve nos atributos pesquisados e analisar a posição delas no mapa.

Ao se usarem as abordagens objetiva e subjetiva, concluiu-se que os nomes que melhor representam os eixos do mapa gerado são: para o eixo vertical, a palavra “preço” (quanto maior o preço percebido dos produtos, mais próximo do limite superior do mapa), e para o eixo horizontal as palavras “qualidade e variedade” (quanto maior a qualidade e a variedade dos produtos, mais próximo do limite esquerdo do mapa). As notas para embalagem não explicam tanto quanto as notas dos outros atributos as posições de cada marca no mapa gerado, e por isso o atributo embalagem não foi usado para nomear os eixos.

Verificou-se, dessa forma, que as marcas Pão de Açúcar e Goodlight (ambas do Grupo Pão de Açúcar) são consideradas semelhantes pelos respondentes nessas duas dimensões, podendo ser classificadas como marcas de alta qualidade, alta variedade e preço também alto. Por outro lado, as marcas Carrefour e Extra são também consideradas marcas de alta qualidade e variedade, porém com uma percepção de preço muito mais baixo.

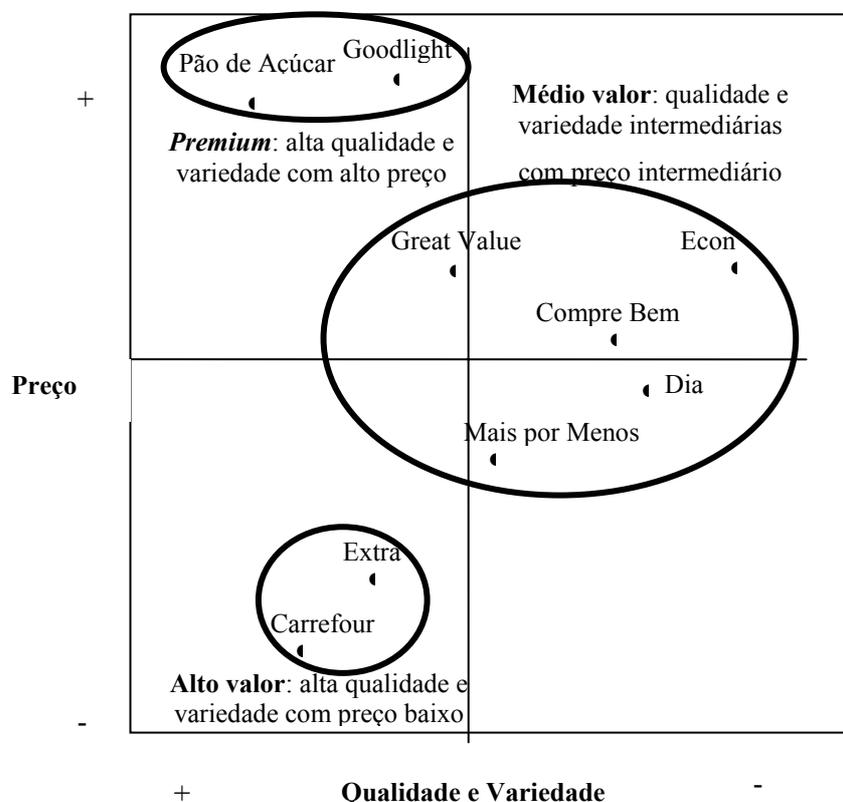
Já as marcas Great Value e Mais por Menos (ambas do supermercado Wal Mart) são consideradas intermediárias em relação aos dois grupos anteriores, nas dimensões qualidade e variedade. Entretanto, a marca Mais por Menos é considerada mais barata que a Great Value. Outras marcas que ficaram próximas são a Compre Bem e a Dia, de preço intermediário, mas com qualidade e variedade inferiores às das demais marcas. Finalmente, a marca Econ aparece no mapa como a marca com maior qualidade e variedade, em um nível de preço acima da média.

Ao se compararem esses resultados com os dados do Quadro 1, verifica-se que apenas a marca Econ não está obtendo no mercado o posicionamento pretendido, uma vez que o preço dos produtos dessa marca não está sendo considerado o mais baixo do

mercado, apesar de a empresa trabalhar no segmento de *hard discount*.

Os grupos encontrados no mapa podem ser considerados como grupos estratégicos, pois utilizam estratégias semelhantes de atuação no mercado de marcas próprias e são definidos por algumas dimensões-chave, conforme Cravens (1994). Para o autor, tais dimensões variam consideravelmente de indústria para indústria. Dessa forma, pode haver grande diversidade na definição de um grupo estratégico de uma indústria para outra. No mínimo, essas dimensões são o escopo do negócio e o comprometimento dos recursos. Ao se considerar cada grupo de marcas como sendo um grupo estratégico, a análise da concorrência fica facilitada. Na Figura 1 encontra-se o mapa perceptual com as dimensões nomeadas e os grupos estratégicos identificados.

Figura 1: Mapa Perceptual das Marcas Próprias, incluindo Grupos Estratégicos



Fonte: os Autores.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), a identificação do grupo estratégico pode ser útil para que as empresas compreendam sua vulnerabilidade a um ataque competitivo. Dessa forma, cada grupo deveria monitorar e revidar as estratégias das empresas que fazem parte do grupo, como ataques de promoção, mudanças na embalagem, investimentos em propaganda, entre outras. Carrefour e Extra fazem parte do grupo denominado pelos autores deste artigo de "Alto Valor", pois, para os consumidores, oferecem produtos de alta qualidade e variedade, com preços considerados baixos. Já as marcas Pão de Açúcar e Goodlight participam do grupo "Premium", com produtos de alta qualidade e variedade, mas com preços também altos. Finalmente, o grupo formado pelas marcas Mais por Menos, Dia, Econ, Compre Bem e Great Value foi denominado de "Médio Valor", por representar avaliações médias de qualidade, variedade e preço.

## 5. CONCLUSÕES

Em um cenário cada vez mais competitivo, decorrente do fácil acesso a informações e de novas tecnologias, as empresas varejistas direcionam seus esforços na busca de fatores que as diferenciem dos demais concorrentes que têm produtos similares, criando uma vantagem competitiva por meio do uso das suas marcas próprias. Assim, a questão referente à administração da marca converte-se em um elemento estratégico para as empresas no varejo brasileiro.

Nesse contexto, o presente trabalho, no que se refere ao seu aspecto empírico descritivo, teve o propósito de investigar a percepção dos consumidores, ou, mais particularmente, de uma categoria de consumidores, sobre o posicionamento de algumas marcas próprias no varejo brasileiro. Verificou-se que existem alguns espaços perceptuais ocupados pelas marcas analisadas: alta

qualidade e variedade com alto preço (Pão de Açúcar e Goodlight), alta qualidade e variedade com baixo preço (Carrefour e Extra) e posições intermediárias de qualidade, variedade e preço (Great Value, Mais por Menos, Compre Bem, Dia e Econ). Observou-se, ainda, que a marca Econ é a que se situa na posição menos favorável na mente dos consumidores, pois ocupa um espaço de baixa qualidade e variedade e de preço intermediário. Apesar de essa empresa trabalhar no segmento *hard discount*, o baixo nível de conhecimento que as pessoas têm da marca leva a avaliações incorretas do nível de preço de sua oferta. Esse fato permite concluir que a empresa deve rever os elementos do composto de *marketing* de sua marca, para alcançar de fato o posicionamento pretendido no mercado.

Vale lembrar que, no passado, o Compre Bem (antigo Barateiro) teve problemas com esse formato de varejo, uma vez que, no Brasil, as pessoas não estão acostumadas com tal tipo de modelo, voltado apenas para preço. Sendo assim, a empresa se reposicionou, pois percebeu que os consumidores, além de preço, valorizam também marcas famosas na gôndola.

Além disso, deve-se ressaltar que, atualmente, no Brasil, os varejistas já investem e trabalham, timidamente, no posicionamento das marcas próprias, tentando modificar o conceito dos produtos entre seus consumidores e fornecedores. Isso ocorre, pois, posicionar produtos apenas por preço não proporciona nenhuma vantagem competitiva entre os varejistas.

Sendo assim, nota-se que as marcas próprias encontram-se em um período de transição, uma vez que estão procurando substituir a imagem de produtos baratos, sem qualidade, pela de produtos de qualidade a um preço não tão alto quando comparado ao das marcas líderes. Esse fato pôde ser observado no presente trabalho, uma vez que muitas marcas receberam altas notas nos atributos qualidade e variedade.

Portanto, acredita-se que o varejo não deve utilizar um posicionamento voltado apenas para preço, mas envolver outros atributos, para que, assim, cada rede de varejo consiga apresentar aos seus compradores novas identidades de suas marcas próprias. Para que as empresas consigam agregar maior valor à marca própria, buscando maior rentabilidade, elas precisarão optar por posicionar suas marcas considerando atributos como qualidade

superior, rápida inovação, serviço superior, aumentando assim o valor das marcas próprias entre os consumidores.

Com relação às limitações do trabalho, vale mencionar que, como o estudo foi desenvolvido com base em uma amostra não probabilística, é possível que as posições das marcas próprias no mapa perceptual não reflitam fielmente a maneira pela qual os consumidores da população estudada percebem as marcas analisadas, não sendo possível, portanto, a partir dos resultados obtidos e descritos para a amostra, fazer-se inferência estatística. Assim sendo, embora a amostra por conveniência utilizada seja considerada adequada à proposta do estudo, os resultados não podem ser generalizados para a população-alvo ou para outros segmentos de consumidores no Brasil.

Uma sugestão para pesquisas futuras é a verificação empírica das dimensões e das posições que outros segmentos de consumidores utilizam para avaliar as marcas próprias dos supermercados, como donas-de-casa, profissionais liberais, entre outros, a fim de examinar a validade dos resultados também para esses públicos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. O ABC do valor da marca. *HSM Management*, São Paulo, p. 96, mar.-abr. 2002.

\_\_\_\_\_. *Building strong brands*. Nova York: Free Press, 1996.

ACNIELSEN Brasil. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br/>>. Acesso em: 13 dez. 2005.

BLECHER, N. A invasão das marcas talibãs. *Exame*, São Paulo, ano 36, n. 1, p. 33-39, jan. 2002.

BRITO, E. *et al.* Marcas Próprias no Brasil. Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/cev/arquivos/Marcas\\_proprias\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.fgvsp.br/cev/arquivos/Marcas_proprias_no_Brasil.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2005.

CHETOCHINE, G. *A derrota das marcas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Marketing channels*. 6. ed. Prentice Hall, 2001.
- CRAVENS, D. W. *Strategic marketing*. 4. ed. Chicago: Irwin, 1994.
- DHAR, S. K. Why store brand penetration varies by retailer. *Capital Ideas*, v. 1, n. 2, Winter 1998.
- DICKSON, P. R. *Marketing management*. The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1994.
- DIMINGO, E. The fine art of positioning. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 2, p. 34-39, Apr. 1988.
- EUROMONITOR. Global market information database. *Private label in Europe: private label strategies*, August 1998.
- FERNIE, J.; PIERREL, F. R. A. A ascensão das marcas próprias. *HSM Management*, São Paulo, p. 86-92, mar.-abr. 1998.
- FITZELL, P. *Private label marketing in the 1990s*. New York: Global Books Productions, 1992.
- GHOSE, S. Visually Representing consumer perceptions: issues and managerial insights. *European Journal of Marketing*, v. 28, n. 10, p. 5-18, 1994.
- GIRALDI, J. M. E.; SPINELLI, P. B.; CAMPOMAR, M. C. Retail store image: a comparison among theoretical and empirical dimensions. In: BALAS – THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES ANNUAL CONFERENCE, 2005, Madrid. *Anais...* Madrid, 2005. CD-ROM.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, 1998.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HUGHES, A. Retail restructuring and the strategic significance of food retailers' own-labels: a UK-USA comparison. In: FINDLAY, A.; SPARKS, L. *Retailing*. London: Routledge, 2002.
- KAPFERER, J. N. *As marcas: capital da empresa*. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- KHAUAJA, D.; HAMZA, K.; VELOSO, A. Marcas próprias do varejo brasileiro: o desafio do reposicionamento. In: SLADE, 2005. *Anais...* Santa Cruz de la Sierra, 2005. CD-ROM.
- KOHLI, C. S.; LEUTHESSER, L. Product positioning: a comparison of perceptual mapping techniques. *The Journal of Product and Brand Management*, Santa Barbara, v. 2, n. 4, p. 10-18, 1993.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG G. *Princípios de marketing*. São Paulo, Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. New York: Prentice Hall, 2005.
- LEPSCH, S. L. Estratégia das marcas próprias em supermercados brasileiros. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORTON, F. S.; ZETTELMEYER, F. *The strategic positioning of store brands in retailer – manufacturer bargaining*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2000. (NBER Working Paper Series).
- MURPHY, J. What is branding. In: HART, S.; MURPHY, J. *Brands: the new wealth creators*. New York: Palgrave, 1998.
- RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- SAYMAN, S.; HOCH, S. J.; RAJU, J. S. Positioning of store brands. *Marketing Science*, v. 21, n. 4, p. 378-397, Autumn 2002.
- SCHUTTE, T. F. The semantics of branding. *Journal of Marketing*, v. 3, p. 5-11, Apr. 1969.
- SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. *Marcas e distribuição*. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 1991. p. 11-25.

URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. *Design and marketing of new products*. Prentice Hall, 1993.

WILEMAN, A.; JARY M. *Retail power plays: from trading to brand leadership*. London: Macmillan Press, 1997.