

Reposicionamento das Marcas Próprias: Um Estudo de Caso no Grupo Pão de Açúcar

Ari Melo Mariano – mktmariano@gmail.com

Centro Universitário de Brasília – Uniceub

Katarina Poletti de Oliveira Alvarenga – katarina.polettii@gmail.com

Núcleo de Apoio e Desenvolvimento à Pesquisa – NADESP

Maíra Rocha Santos – rpmaira@gmail.com

Centro Universitário de Brasília – Uniceub

Luciana do Nascimento Lanchote – Luciana.lanchote@uniceub.br

Centro Universitário de Brasília – Uniceub

Roberto Ávila Paldês – roberto.paldes@gmail.com

Centro Universitário de Brasília – Uniceub

Área temática: Marketing

Resumo

Os canais de distribuição moderna têm procurado estratégias para levar ao consumidor um valor agregado. Na tentativa de inovar e de ofertar uma maior variedade de produtos, as empresas se deparam com marcas novas que muitas vezes não levam uma chancela que ofereça aos clientes a confiança para consumi-las e às empresas a confiança sobre sua periodicidade. No intuito de apresentar uma solução para ambos os problemas e também oferecer ao mercado uma marca que atenda o novo mercado, as classes C, D, E em expansão, surgiram às marcas próprias ou marcas brancas, como parte integrante das estratégias das empresas para se diferenciarem. Porém com o mercado sempre em evolução e diante das modificações já citadas, o aumento da concorrência entre as empresas é inevitável. Para que essas empresas possam sobreviver e evoluir elas passam a necessitar de estratégias definidas para enfrentar a competição, que se torna cada vez mais acirrada. Assim, observa-se uma maior preocupação, por parte das marcas do distribuidor, com a melhoria da qualidade e da embalagem, conduzindo a alteração de seu posicionamento para continuarem acompanhando o mercado. Assim, o objetivo desse estudo foi identificar e apresentar as etapas utilizadas pelo Grupo Pão de Açúcar para o reposicionamento efetivo de suas marca próprias. Para alcançar estes objetivos, realizou-se uma pesquisa exploratória através de estudo de caso aplicado ao Grupo Pão de Açúcar. Os dados foram coletados por meio de entrevista aos executivos da empresa e analisadas com o método de análise de conteúdo. Os resultados obtidos afirmam que as marcas próprias do Grupo Pão de Açúcar fazem parte de uma tendência estratégica tanto para a fidelização dos consumidores como também para aumentar a rentabilidade em seus produtos. Verificou-se que: as marcas próprias já são consideradas um dos motivos que levam o consumidor a frequentar as lojas, que o reposicionamento das marcas foi efetivo ao se avaliar que o crescimento anual foi de 35% após o reposicionamento das marcas.

Palavras-chave: Varejo Alimentício; Marcas Próprias; Marcas Brancas; Pão de Açúcar; Reposicionamento de Marca.

1 Introdução

Ao analisar o varejo brasileiro, observa-se que historicamente o aspecto preço é um fator fundamental na busca de um diferencial competitivo na conquista de clientes. Nas últimas décadas, após mudanças na economia e com a chegada de novos competidores e novas tecnologias, intensificou-se a disputa de mercado motivando a cada um dos setores a entender melhor as necessidades, os desejos e as expectativas dos consumidores para que então pudessem se ajustar a eles. (DELFINO, 2014)

Segundo McCarthy e Perreault (1997, *apud* PAULA, 2008, p. 45) “as empresas obtêm vantagens competitivas quando possuem um composto de marketing que o mercado-alvo avalia ser melhor do que a de qualquer concorrente”. Dentre as estratégias de marketing, o gerenciamento de marcas representa uma fonte de poder dos fabricantes no canal de distribuição.

Os canais de distribuição moderna como Carrefour, Walmart, Pão de Açúcar, Extra, Mercadona entre outros, têm procurado estratégias para levar ao consumidor um valor agregado. Na tentativa de inovar e de ofertar uma maior variedade de produtos, as empresas se deparam com marcas novas que muitas vezes não levam uma chancela que ofereça aos clientes a confiança para consumi-las e às empresas a confiança sobre sua periodicidade. No intuito de apresentar uma solução para ambos os problemas e também oferecer ao mercado uma marca que atenda o novo mercado, as classes C, D, E em expansão, surgiram às marcas próprias ou marcas brancas, como parte integrante das estratégias das empresas para se diferenciarem.

Assim observa-se que, a exemplo dos Estados Unidos e dos países Europeus, o Brasil iniciou-se o desenvolvimento de produtos com marcas próprias, tendo como principal finalidade a satisfação das necessidades básicas dos consumidores. Os critérios como o de qualidade não eram rigorosos e não havia uma grande preocupação em relação à imagem, centrando-se, quase que exclusivamente, em produtos a preço reduzido (SALGUEIRO, 1994 *apud* SILVA, 2012).

Porém com o mercado sempre em evolução e diante das modificações já citadas, o aumento da concorrência entre as empresas é inevitável. Para que essas empresas possam sobreviver e evoluir elas passam a necessitar de estratégias definidas para enfrentar a competição, que se torna cada vez mais acirrada. Assim, observa-se uma maior preocupação, por parte das marcas do distribuidor, com a melhoria da qualidade e da embalagem, conduzindo a alteração de seu posicionamento. As marcas do distribuidor passaram então a serem vistas como substitutos das outras marcas tradicionais (AMROUCHE, MARTIN-HERRAN e ZACCOUR, 2008 *apud* SILVA, 2012).

Pinheiro (2012) expõe que as marcas próprias passaram a não competir mais somente no preço, mas também a ter mais qualidade e maior variedade de categoria de produtos. Salienta que a melhoria na qualidade dos produtos fez com que elas passassem a ser uma alternativa plausível de compra para consumidores. Com isso, comprar produtos de marcas brancas passou a ser considerado uma compra inteligente e a antiga concepção, de que somente os consumidores com pouco poder aquisitivo as comprariam, caiu em desuso.

A relevância do setor varejista no contexto econômico brasileiro e o crescente número de produtos de marca própria em diferentes categorias encontradas atualmente (GUARDA, 2002 *apud* UNTERLEIDER e DAMACENA, 2008) são de relevância para este trabalho que se

justifica visando assegurar maior assertividade desse setor garantindo que ele funcione gerando empregos e cumprindo o aspecto social. Ao mesmo tempo que, no campo da Administração oferece a disseminação de métodos que podem auxiliar as demais organizações e administradores.

Assim a questão central deste estudo é: Qual a efetividade do reposicionamento das marcas próprias do grupo Grupo Pão de Açúcar? Assim o objetivo geral deste estudo foi identificar e apresentar as etapas utilizadas pelo Grupo Pão de Açúcar para o reposicionamento efetivo de suas marca próprias e comprovar os resultados gerados após esta ação. Para alcançar esses objetivos foi realizada uma pesquisa exploratória através de entrevista com executivos e visita as unidades de Brasília-DF para assegurar maior aprofundamento da questão através do estudo de caso aplicado ao Grupo Pão de Açúcar, uma empresa do setor varejista que possui marcas brancas. Para mensurar a efetividade usou-se como parâmetro o crescimento de mercado após o reposicionamentos das marcas próprias.

2 Referencial teórico

2.1 Cenários do varejo supermercadista no Brasil

O varejo brasileiro nos últimos dez anos tem passado por importantes transformações: a globalização de grandes redes, a consolidação das redes de supermercados no Brasil, o surgimento de novos formatos varejistas, o aparecimento das marcas próprias, a constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas, a concorrência entre varejistas de configurações distintas cada vez mais acirrada e o surgimento do varejo on-line. (MOTTA e SILVA, 2006 *apud* QUEVEDO, 2011)

No varejo brasileiro observam-se algumas tendências, no que tange aos hipermercados nota-se o aumento do tamanho de lojas as tornando cada vez mais semelhantes as lojas de departamentos de descontos. Observa-se também, a pulverização, a redução de custos, e as inovações no serviço ao cliente. Já nos Supermercados observa-se um formato de lojas de conveniência, clubes de compras e lojas de desconto; auxiliando no aumento da venda de alimentos; investimentos em automação comercial e gerencial, mudanças de layout, venda de medicamentos, tendência de adoção das chamadas vendas-solução, os produtos passam a ter maior valor agregado, em geral semipreparados; expansão das vendas de perecíveis, com vantagens em hortifrutigranjeiros; expansão de marcas próprias e de financiamento ao consumidor; e padronização de procedimentos. (SANTOS e GIMENEZ, 2002).

2.2 Segmentação de mercado, posicionamento e diferenciação

Em um contexto econômico instável, diante do avanço nas fusões e aquisições, o aumento da concorrência, e com o consumidor brasileiro cada vez mais informado e mais exigente, ampliou-se a necessidade da utilização de estratégias que definissem o foco de atuação das organizações.

Este foco é alcançado através de estratégias consolidadas para posicionar a marca ou segmentar o mercado. Segundo Hooley e Saunders (2004) a segmentação é agrupar o mercado em grupos de consumidores que possuem características parecidas, considerando que existam significativas diferenças entre as características de um grupo para outro.

Já o posicionamento significa uma diferenciação da empresa em relação às demais presentes no mercado, ou seja, o consumidor potencial percebe que a empresa possui algum diferencial competitivo em relação aos concorrentes. E para que a empresa possa implementar seu posicionamento, ela deverá desenvolver um mix de marketing adequado ao seu segmento de mercado proposto (DOYLE, 2002). Diante disso, é importante analisar o posicionamento em

três níveis: a empresas; os produtos e serviços; e as marcas (HOOLEY, SAUNDERS, 2004).

Uma opção encontrada pelo varejo foi diferenciar-se a partir das marcas próprias, considerando que elas não serão disponibilizadas em lojas concorrentes. Essa diferenciação pode ser ampliada quando passa a se oferecer também serviços para o consumidor, fazendo com que haja o fortalecimento da marca.

2.3 Marcas Próprias

Segundo Laaksonen (1994) as marcas próprias são as marcas de propriedade e comercializadas somente por um varejista, diferentemente das marcas do fabricante, já que estas ficam disponíveis para quaisquer varejistas. Stern et al (2002) acrescenta que as marcas próprias são possuídas ou controladas por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas, ou por uma organização compradora, por meio de direitos de contrato, isto é, a empresa varejista possui completa responsabilidade ao pesquisar, ao definir, ao monitorar a qualidade dos produtos, ao estabelecer os preços de venda e ao monitorar as ações de promoção e divulgação dos produtos. Laaksonen e Reynolds (1994) apud Paula (2008) ainda elucida outras tipologias para as marcas próprias, elas também podem ser chamada de genéricas, de marcas de loja, de marcas não de loja, de marcas brancas, e de marcas exclusivas ou privadas.

Veloso (2004) expõe que um papel fundamental das marcas próprias é oferecer vantagens competitivas para o varejista frente aos concorrentes. Ou seja, a estratégia está relacionada às atividades e decisões que possibilitam a organização obter uma vantagem competitiva para a unidade de negócio e conseguir mantê-la ao longo do tempo. Monteiro Neto (2001) apud Almeida (2010) acrescenta que as marcas próprias também podem criar a fidelidade do consumidor à loja, já que ele só as encontrará no estabelecimento proprietário da marca própria, elas também auxiliam como uma ferramenta de negociação com os outros fornecedores e buscam maior rentabilidade e crescimento de mercado.

2.3.1 Evolução das Marcas Próprias

Segundo Almeida (2010) o surgimento das primeiras marcas próprias deu-se na Europa, de modo mais preciso na França e no Reino Unido, datando aproximadamente do fim do século XIX. Porém, a evolução em cada um deles deu-se de maneira diferenciada. Laaksonen e Reynolds (1994) apud Piatto (2007) sugere que houveram quatro gerações com distintas características dos produtos de marcas próprias. São avaliadas de acordo com nove características: tipo de marcas, estratégia, objetivo, produto, tecnologia, qualidade e imagem, nível de preços, motivação de compra do consumidor e fornecedores. Os autores ainda salientam que estes aspectos podem se sobrepor e que nem em todos os países as empresas evoluíram na mesma sucessão.

Na primeira geração dos produtos observou-se que os tipos dos produtos eram basicamente genéricos, ou seja, sem nome, tido como marca livre ou sem marca, a estratégia era genérica. Os objetivos eram basicamente o aumento de margens, oferecendo opções de baixo preço e caracterizados como básicos e funcionais. A tecnologia empregada no processo de produção era simples, geralmente inferior a empregada nas marcas líderes de mercado. Em relação a qualidade e imagem era relativamente de baixa qualidade, com imagem inferior as marcas das fabricantes. Em relação a preços eles eram em torno de 20% abaixo do que marcas líderes. A motivação do consumidor era principalmente o preço e os fornecedores eram basicamente nacionais e não especializados.

Na segunda geração as marcas passaram a ser qualificadas como “quase marcas”, a estratégia ainda focalizava o menor preço. Tinha-se como objetivo o aumento das margens, redução do

poder de barganha do fabricante em relação a determinação do preço e também oferecer um produto com maior valor, melhorando a relação preço qualidade. Os produtos passam a ter demandas constantes e em grande volume. Já a tecnologia empregada na fabricação ainda era inferior a empregada nas marcas líderes de mercado. Em relação a qualidade e imagem, elas passam a ter qualidade média, mas ainda são percebidas como inferiores e em relação as marcas de fabricantes líderes, são consideradas como a segunda marca. Os preços estão, neste momento, entre 10% a 20% abaixo das marcas líderes. Para o consumidor, a motivação na compra: o preço, ainda era fundamental, e os fornecedores passaram a parcialmente especializados na fabricação das marcas próprias, mas ainda são nacionais.

Já na terceira geração, os produtos passam a ser efetivamente considerados de marca própria, a estratégia é equiparar os produtos de marca própria aos dos líderes do mercado. O objetivo passou a ser, então, o aumento das margens nas categorias, concomitante ao aumento do sortimento de produtos e a construção da imagem entre os consumidores e no varejo. O produto passa a ter ampla categoria e a tecnologia para a produção passa a ficar mais próxima das utilizadas nas marcas líderes. Em relação a qualidade e a imagem passa a ser comparável com a dos fabricantes tradicionais. Já no que tange o nível dos preços eles passam para o patamar de 5% a 10% mais baixo do que as marcas líderes. A motivação do consumidor passa a ser tanto a qualidade quanto o preço, e se torna mais visível a relação valor e dinheiro. Os fornecedores ainda são essencialmente nacionais, porém em sua maioria são especializados para a fabricação de marcas próprias.

Na quarta e última geração, a marca própria passa a ser considerada como uma marca própria estendida e segmentada, a estratégia passa a ser de valor agregado. Tendo como objetivo o aumento e manutenção da base de consumidores, o aumento de margens nas categorias e diferenciação, os produtos passam a formar imagem e a ter vários produtos, porém em pequenas quantidades. A tecnologia empregada passa a ser inovadora. A qualidade e a imagem passam a ser superior as marcas líderes com produtos diferentes e inovadores em relação as margens líderes. Já em relação ao nível dos preços eles passam a ser igual ou superior ao das marcas líderes. A motivação do consumidor passou a ser produtos melhores e únicos, para isso os fornecedores passaram a ser internacionais, fabricando principalmente marcas próprias.

2.3.2 Tipos das Marcas Próprias

Para Fitzell (1992) apud Almeida (2010) existem basicamente quatro tipos de marcas próprias no mercado: a marca genérica, a marca carimbada, a marca endossada e a marca proprietária. Define-se marca genérica como aquela que não leva nenhuma identificação da loja ou de marca; utiliza-se do mínimo de cores; dispõe-se de materiais de baixo custo na embalagem e verifica-se maior presença nas categorias de produto de condimentos, de papel e de limpeza. Já a marca carimbada caracteriza-se por ser a estratégia que busca maior eficiência em termos de custos, considerando que ela aplica em todos os produtos, os mesmos nomes, símbolos, e estilos de letra e cores da marca. A marca endossada, por sua vez, há variadas cores, desenhos da embalagem e grafismos, diversificando de acordo com as categorias em que o produto está inserido, entretanto, ela enfatiza o nome e a identidade do varejista, como uma garantia. Por último, a marca proprietária que apresenta uma identidade própria, com pouca ou nenhuma indicação do varejista fabricante, para possibilitar a projeção da marca nacional aos produtos do varejista.

2.3.3 Marcas Próprias como diferencial competitivo

A vantagem competitiva nasce essencialmente do valor que a organização cria para seus consumidores ultrapassando o custo da empresa. O valor, por sua vez é o que os consumidores estão inclinados a pagar pelo produto. Ao observar a classificação de valor

como valor superior verifica-se que ele oferece preços mais baixos que os da concorrência possuindo benefícios semelhantes ou que há a oferta de benefícios singulares que compensem um preço mais alto do que o da concorrência (PORTER, 1990 apud SHONO et. al. ,2010)

Os autores acrescentam que há basicamente três tipos de vantagem competitiva: liderança em custo, enfoque e diferenciação. A vantagem por liderança em custo, ocorre quando a empresa tem como objetivo ser um produtor de baixo custo de sua indústria, trabalhando em um amplo escopo, considerando suas fontes de vantagem de custo são variáveis e dependentes da indústria, conservando a posição de baixo custo e garantindo os retornos mais altos. A segunda é o enfoque, ela está baseada na seleção de um ambiente competitivo estreito, isto é, seleciona um segmento ou um grupo de segmentos e adapta suas estratégias para poder atendê-los, excluindo os outros. Assim, ele obtém uma vantagem competitiva em um segmentos-alvo, mesmo que não possua uma vantagem competitiva geral. Já no quesito diferenciação, a empresa almeja ser única em seu mercado, sob a ótica dos consumidores em algumas dimensões amplamente valorizadas. Isto é, seleciona um ou mais atributos que os consumidores consideram importantes, se posicionando então de maneira ímpar para satisfazer essas necessidades, que consequentemente é recompensado pela singularidade com um preço-prêmio.

2.3.4 Reposicionamento das Marcas Próprias

Para Viegas (2009) o reposicionamento da marca envolve desfazer-se de uma ideia pré-existente, isto é a busca pela mudança da percepção do consumidor em relação a um produto ou serviço, ocorrendo quando existir um fato relevante, como por exemplo, a entrada de novos competidores ou a internacionalização dos negócios. Kotler (2000) apud Viegas (2009) acrescenta que mesmo a empresa possuindo a sua marca bem posicionada no mercado, ela poderá necessitar de reposicioná-la, ao longo do tempo, ao ser desafiada, seja por mudanças no mercado, ou por mudanças em seus concorrentes ou por simples alteração nas preferências do consumidor.

O modelo de Talarico (1998) para reposicionamento de marcas se fundamenta no comportamento dos consumidores, nas decisões utilizadas na decisão de compra. A autora expõe que as decisões de compra estão atreladas principalmente nas emoções e nos elementos irracionais do consumidor em detrimento dos elementos racionais. Tal comportamento do consumidor está ligado o não hábito de buscar conhecimento técnico sobre o produto, tornando a marca e o seu posicionamento uma característica de grande valor para a empresa. O modelo de Talarico (1998) é composto basicamente por três etapas principais são elas: planejamento, identidade da marca e posicionamento.

O planejamento tem como foco pesquisar as principais informações que se relacionam de maneira relevante com a marca. Essa etapa também fornece uma avaliação clara de como os consumidores percebem a marca. A etapa planejamento abrange quatro passos: primeiramente observa-se o mercado em geral, buscando informações sobre os consumidores, concorrentes, produtos e a marca de uma maneira geral. O segundo passo é composto pela avaliação do consumidor, isto significa levantar os aspectos qualitativos e subjetivos, traçando as suas necessidades. O terceiro passo tem como objetivo pesquisar os benefícios que o consumidor almeja ao adquirir uma mercadoria. Por último busca-se caracterizar o produto ou serviço para que possa adequar e confirmar o que será proposto no reposicionamento.

A segunda etapa do modelo consiste em adaptar ou reconstruir a identidade da marca. A autora expõe que nesta fase se define as diretrizes e a essência da marca, que irão conduzir o reposicionamento. Esta fase se dá em quatro passos: O primeiro passo relaciona-se com produto, isto é, define especificamente as qualidades e os atributos que produto deve conter, que já foram pré-definidos na etapa anterior. O segundo passo é conferir personalidade à

marca, considerando que as marcas refletem uma imagem e um estilo. Neste momento as informações que foram previamente coletadas no segundo passo da primeira etapa são empregadas, a marca passa a refletir o estudo do estilo de vida e o comportamento do segmento-alvo, atribuindo, portanto, uma similaridade entre marca e consumidor. O terceiro passo nessa etapa é a relação entre a imagem da organização e da própria marca, considerando que as características da organização podem ser atribuídas a marca, por exemplo, a cultura e seus valores, bem como os programas que a empresa está envolvida. No último passo são avaliados os elementos visuais da marca, pois ao avaliar que a identidade da marca foi bem construída observa-se que ela transmitiu a sua essência. Nesta etapa observa-se também os elementos visuais e eles tem como função facilitar a diferenciação dos produtos concorrentes por meio da rápida associação com a marca. Para isso são avaliados itens como o nome da marca, a embalagem, os símbolos, os personagens e os slogans que a constituem. A autora salienta que os elementos visuais precisam ser de fácil reconhecimento e memorização, e persuasivos.

A terceira etapa do modelo é a definição do reposicionamento. Segundo a autora para reposicionar uma marca é preciso primeiramente analisar de que forma os concorrentes estão posicionados e qual o preço praticado por eles e para isso. Ela também sugere que se escolha os principais integrantes do mercado e a partir da matriz SWOT relacione seus dados, e por meio da matriz e do cruzamento dos dados dos concorrentes, será possível descobrir os principais atributos e vantagens, e verificar se há brechas para posicionar-se. Traçando finalmente novas estratégias para o reposicionamento da marca.

3 Metodologia

Esta pesquisa classifica-se como exploratória. Sua abordagem é qualitativa e realizada através de estudo de caso. Porém anteriormente, em uma primeira etapa, realizou-se uma investigação teórica dos principais fundamentos do varejo, marcas e marcas próprias, compilados no referencial teórico. Foram recopilados através da base de dados *web of Science*, 446 artigos, que filtrados segundo aderência ao trabalho, fator de impacto e relevância, selecionou-se 22 artigos, que foram somados a artigos de *google acadêmico* e *scielo*, formando a base de 40 artigos utilizados neste estudo. Também foram obtidos dados do setor por meio de: revistas do segmento supermercadista; dados de pesquisas realizadas por entidades ligadas ao setor, tais como a Associação Brasileira de Supermercados (Abras); e pelo instituto ACNielsen. Essa etapa teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre o tema.

Já na segunda etapa, utilizou-se do método de estudo de caso, sendo possível então fazer uma análise qualitativa. Essas condições são atendidas ao avaliar que realidade do conhecimento de marcas próprias pelo varejo é um fenômeno relativamente recente. O estudo de caso foi realizado a uma rede de supermercados brasileira, Grupo Pão de Açúcar (que autorizou a divulgação de seu nome), através de acompanhamento desta empresa em algumas de suas unidades e entrevista semiestruturada. O roteiro foi adaptado de Veloso (2004), tendo algumas perguntas base e as perguntas de apoio foram feitas ao longo da entrevista para maiores esclarecimentos. A entrevista foi feita por telefone, na data 03 de outubro de 2014, com duração de 42'03", com a responsável pelo reposicionamento das marcas próprias, Alexandra Jakob Santos, a entrevista foi gravada e transcrita e voluntária. Teve-se também o apoio do Ex-CEO do Grupo Enéas Pestana e do atual responsável pelas operações das Marcas Exclusivas. Ambos autorizaram a divulgação do nome da empresa.

A análise de conteúdo foi o método utilizado para analisar dados da entrevista. As fases foram: realização da pré-análise; da exploração do material; e do tratamento e interpretação dos resultados, seguindo as etapas de análise de Bardin (2004)

4 Análise dos resultados

4.1 Estudo de Caso

4.1.1 O Grupo Pão de Açúcar

Atualmente, segundo dados presentes no relatório anual, o Grupo é líder no segmento de varejo no Brasil, fechou o ano de 2013 com receita bruta registrada de R\$ 64,4 bilhões, com 156 mil colaboradores, 1.999 pontos de venda totalizando 2,8 milhões de metros quadrados de área de vendas, e 659 milhões de tickets emitidos com 58 centrais de distribuição. O Grupo Pão de açúcar atualmente faz parte um dos maiores varejistas mundiais o Grupo Casino. Ela foi fundada em 1948, em São Paulo, onde mantém hoje a sua sede administrativa, tem atuação em 19 estados brasileiros e no Distrito Federal. (PAO DE AÇUCAR, 2014)

Segundo ainda informação obtida no site do grupo a atuação é por meio de uma estrutura de multiformato, o que lhe permite atender, diferentes classes socioeconômicas em diferentes regiões do Brasil, às necessidades dos consumidores, mantendo uma atuação de multicanal e de multinegócio. Possuem desde tradicionalmente as lojas físicas a operações no comércio eletrônico, são distribuídas nas unidades de negócio: os supermercados (Pão de Açúcar e Extra Supermercado), os hipermercados (Extra Hiper), as lojas de produtos eletrônicos e eletrodomésticos (Ponto Frio e Casas Bahia), as lojas de proximidade (Minimercado Extra e Minuto Pão de Açúcar), o atacado de autosserviço (Assaí), os postos de combustíveis, as drogarias e as operações de comércio eletrônico (Extra.com.br, PontoFrio.com, CasasBahia.com.br, Barateiro.com.br, PartiuViagens.com.br e atividades B2B com E-Hub).

Para esse estudo, dentre as bandeiras do grupo, delimitou-se a utilização das bandeiras Pão de Açúcar e Extra, tendo em vista a representatividade no setor alimentar. Ainda segundo informações do site do grupo, a bandeira Pão de açúcar tem como característica fundamental reunir qualidade e variedade de produtos, como consultores de vinhos e queijos, além de ser referência em inovação, saudabilidade e sustentabilidade, primando pelo relacionamento com o cliente com um atendimento mais próximo. É basicamente um supermercado de vizinhança, que busca valorizar a praticidade em um ambiente acolhedor. Pioneiro ao criar um programa de relacionamento, o Pão de Açúcar Mais; e ao apresentar em 2008 um modelo de loja verde. A primeira loja Minuto Pão de Açúcar surgiu em 2014 estreando a operação da marca em um novo formato, cujo o foco é a conveniência e a praticidade nas compras do dia-a-dia. O grupo tem expectativa de finalizar o ano de 2014 com 30 novas lojas do novo formato.

A bandeira Extra está presente nos formatos Extra Hiper, Extra Supermercado e Minimercado Extra, tendo como público alvo a família brasileira. Foram estruturados visando suprir as necessidades dessas famílias nas mais diversas ocasiões de compra, oferecendo uma solução completa, com o conceito one-stop-shop, ele oferece em um único local, soluções integradas de produtos e serviços a um preço competitivo. Possui ampla variedade de produtos, completo para o dia a dia, desde alimentícios e não alimentícios, eletroeletrônicos até itens como eletrodomésticos, informática, roupas, itens para carro, para a casa e para animais de estimação. Neste formato também se encontram os serviços de drogaria, de postos de combustível, e galeria com lojas e restaurantes.

4.1.2 As Marcas Exclusivas do Grupo Pão de açúcar

Segundo as informações disponíveis no site do grupo o conjunto de marcas exclusivas do Grupo Pão de Açúcar é formado pelas marcas: Taeq, Qualitá, Casino, Caras do Brasil, Club des Sommeliers, e por último a Finlandek. (PAO DE AÇUCAR, 2014)

A linha Taeq foi criada em 2006 e tinha como essência oferecer bem-estar de forma descomplicada. A marca Taeq possui uma grande variedade de produtos entre eles produtos

orgânicos, cereais, bebidas, frios, laticínios, doces e sobremesas. Segundo Almeida (2010) o portfólio de produtos Taeq inclui mais de 1500 itens, e tem grande representatividade no lucro do grupo, considerando que dentre todas as categorias, as vendas de achocolatado light nas lojas do Grupo Pão de Açúcar responde por 21%. Já no segmento de geleias orgânicas, as vendas da marca representam 85% e, o segmento diet, conta com 40% das vendas. A linha de barras light, a Taeq responde por mais de 75% e o arroz integral, representa por volta de 35%, fazendo dela a marca líder do segmento nas lojas do Grupo.

A marca Qualitá foi lançada em 2008, sendo uma linha completa de produtos para o dia a dia. Ela foi desenvolvida para atender as necessidades dos consumidores que buscavam por uma compra inteligente e fazendo questão por produtos de qualidade sem abrir mão de bons preços. Atualmente, são mais de 1.000 itens, desde alimentos, itens de utilidades domésticas até higiene e limpeza.

A marca Casino é a linha de produtos importados do grupo, ela busca trazer para o dia a dia do consumidor a tradição e os sabores da gastronomia mundial. Fundada a mais de 100 anos, está presente no Brasil atualmente com uma linha variada e acessível que inclui itens como biscoitos, chocolates, cereais, chás, geleias, molhos, enlatados, congelados.

A marca Caras do Brasil é um programa de comercialização para pequenos produtores de manejo sustentável, buscando incentivar o comércio ético e solidário, visando a geração de renda, o respeito ao meio ambiente e a inclusão social. O programa Caras do Brasil procura também valorizar a cultura local por meio da exposição de produtos desenvolvidos por comunidades e organizações de todo o Brasil. A linha de produtos contempla alimentos, objetos de decoração e peças artesanais que são levados aos grandes centros consumidores e vendidos nas prateleiras das lojas Pão de Açúcar.

A marca Club des Sommeliers lançada em 2000, possui mais de 60 rótulos de 10 países selecionados pelo enólogo e consultor de vinhos Carlos Cabral. Os vinhos Club des Sommeliers são selecionados nas melhores regiões vinícolas do mundo, oferecendo uma grande variedade de rótulos ao consumidor. A oferta é fundamentalmente vinhos de qualidade a preços acessíveis.

A mais recente marca exclusiva lançada pelo Grupo Pão de açúcar foi a Finlandek, em abril de 2013. Ela tem ampla variedade de produtos para cama, mesa, banho, cozinha e decoração. Procurou-se atender as necessidades dos consumidores oferecendo produtos com design diferenciado, qualidade a um preço convidativo, e desde seu lançamento é uma das maiores do Grupo.

4.2 Análise dos dados

Segundo Arnold (1992) o posicionamento da empresa relaciona-se diretamente com o composto de marketing, pois é a partir desses dados que a empresa desenvolve as vantagens competitivas. Dado isso, o primeiro assunto abordado na entrevista foi relativo ao posicionamento das bandeiras do grupo, isto é, as bandeiras Pão de Açúcar e Extra.

Foi apresentado, tendo como base também os dados disponibilizados no site. O posicionamento da bandeira Pão de Açúcar é, principalmente, de reunir uma variedade de produtos com qualidade e um atendimento que seja mais próximo do cliente. Oferece fundamentalmente um sortimento diferenciado de produtos e serviços, tais como consultores de vinhos e queijos, além de ser referência em inovação, saudabilidade e sustentabilidade.

Já a bandeira Extra tem como público alvo a família brasileira, desenvolveu-se afim de suprir as necessidades dessas famílias nas mais diferentes oportunidades de compra. Essa bandeira oferece soluções integradas com ampla variedade de produtos, como os tradicionais

alimentícios e não alimentícios, eletroeletrônicos, itens para animais de estimação e serviços a preços competitivos. Também se encontram serviços como drogarias, postos de combustíveis, galerias com lojas e restaurantes.

Além desses dados iniciais abordou-se como foi o processo de introdução das marcas próprias no grupo, e confirmando o exposto por Piato (2007) *apud* Laaksonen e Reynolds (1994) a entrevistada expôs que a utilização das marcas próprias iniciou-se há aproximadamente 40 anos e inicialmente trabalhou-se com marcas genéricas, isto é sem nome ou logos, para posteriormente dar lugar efetivamente as marcas próprias. Ela salientou que houveram gerações com distintas características dos produtos de marcas próprias.

“(…) As marcas próprias começaram a quarenta anos atrás, (…) o detergente Alv. já é de 20 anos atrás e antes disso eles já tinham trabalhado com genéricos também”

Alexandra salientou que, nesse primeiro momento, na época do detergente Alv, eles chegaram a ter mais de 100 marcas próprias para gerenciar e que esse período trouxe bons resultados a empresa, mas também apresentou uma dificuldade já que se tornou bastante complexo gerenciar todas elas. Ela também comentou que foi nesse período que ocorreu a parceria com o Grupo Casino, um grupo Francês que já trazia a estratégia de marcas próprias de maneira forte em seu planejamento. O Grupo então passou a adotar o modelo europeu com as estratégias europeias, com os produtos levando o nome da bandeira, portanto, o nome Extra, o nome Pão de Açúcar, e CompreBem nas embalagens. Demonstrando então o que no modelo de Piato (2007) *apud* Laaksonen e Reynolds (1994) seria a terceira geração dos produtos.

“(…) o que eu posso te dizer, é que esse período, de 20 anos atrás, trouxe bons resultados para a empresa mas também trouxe uma dificuldade de gestão, porque como eu mencionei pra você, nesse momento tinham mais de 100 marcas de produtos para serem geridas, e o Grupo Pão de Açúcar é um varejista (…) ficava difícil gerir tantas marcas assim de produtos (…) na mesma época da parceria inicial com o Casino eles adotaram a estratégia europeia de levar o nome da loja, portanto o nome Extra, o nome Pão de Açúcar, CompreBem nas embalagens e aí fizeram então as marcas próprias com o nome do supermercado e aí essa estratégia acompanhou o modelo europeu(…)”

Porém, conforme salientado pelo autor Piato (2007) *apud* Laaksonen e Reynolds (1994) essa geração ainda não era vista como uma real possibilidade de compra e diante da estratégia adotada no formato europeu o Grupo encontrou durante anos, resistência dos consumidores para consumir as marcas próprias, como demonstra a entrevistada:

“(…) o mercado brasileiro é muito diferente do europeu, (…) e ela teve algum sucesso em algumas categorias, mas o brasileiro é muito orientado por marca e ele não viu com tão bons olhos assim os produtos (…) o problema é que o consumidor não consegue separar a imagem da marca, de qualidade do produto, então se ele vê um arroz escrito Extra e ele acha que é estranho um supermercado fazer arroz ele não necessariamente experimenta para saber se é bom (…) Só que o grupo ficou mais de 10 anos ou 8 anos talvez, nessa trajetória e aí que ele nunca decolava, as vendas nunca cresciam muito, não tinha uma expressão forte, justamente porque só vendia se estava muito barato, (…) e se subia um pouco o preço parava de vender (…)”

Foi então, conforme abordado pelo autor Piato (2007) *apud* Laaksonen e Reynolds (1994), que as marcas demonstraram as primeiras características da quarta geração da marca própria, observada como marca própria estendida e segmentada, orientando a estratégia para o valor agregado, objetivando o aumento e manutenção da base de consumidores, e o aumento de margens nas categorias. Alexandra cita que há um departamento voltado para a pesquisa, o desenvolvimento e a qualidade, o qual trabalha com os elementos técnicos, como por exemplo, o desenvolvimento dos sabores, e o desenvolvendo de novos produtos:

“(...) foi quando a gente resolveu lançar a Taeq e a Qualitá como as principais marcas na época, a Qualitá com o posicionamento para dia a dia e com compra frequente e a Taeq com posicionamento de bem estar e saudabilidade e aí passou a fazer a gestão das marcas meio como a indústria faz mesmo, trazendo valor pra elas podendo dependendo da categoria permitir cobrar até mais caro, (...) o fato é que o objetivo com essas marcas foi aumentar a rentabilidade e fidelizar clientes. Bom o principal objetivo era fidelizar clientes e o secundário era a rentabilidade (...), Então dentro da área de marcas próprias tem um departamento que trabalha em pesquisa e desenvolvimento e qualidade e trabalha somente nessa área técnica, (...) aí você acha um bom fornecedor, mas que o produto dele é muito básico então a área de qualidade do Pão de Açúcar vai lá na formulação, (...) na época eu tinha uma engenheira de alimentos, então ia pra laboratório até chegar na formula ideal”

Conforme Shono et. al. (2010) apud Porter (1990) a vantagem competitiva essencialmente advém do valor que a organização cria para seus consumidores. Ele ainda expõe que ao observar que valor é superior verifica-se que ele oferece preços mais baixos que os da concorrência possuindo benefícios semelhantes ou que há a uma oferta de benefícios singulares que compensem um preço mais alto do que o da concorrência. O que também é observado na entrevista, pois Alexandra expressa que o processo de formulação dos produtos é um processo que agrega valor a marca, e por sua vez, é um processo difícil de construir e, portanto difícil de se copiar, com isso ele torna-se uma vantagem competitiva para o Grupo:

“(...) chegar à formula ideal é um processo de indústria mesmo, por isso é um processo difícil de construir e difícil de copiar e daí ,portanto, por isso ele se torna uma vantagem competitiva (...)”

Foi apontado como o maior obstáculo na formulação dos produtos, sob a ótica dela, era encontrar fornecedores que fossem qualificados, no Brasil, e que estivessem dispostos a fazer a marca própria. Segundo o relato, diferentemente do mercado europeu em que os grandes fabricantes estão dispostos a produzir a marca própria, no Brasil as grandes indústrias não estão predispostas isso e quando se encontrava uma fábrica, geralmente, ou ela não tinha a qualidade desejada ou não tinha possibilidade de fornecer na escala desejada.

Discorreu-se também sobre a importância das marcas no planejamento estratégico e foi mencionado que elas já tinham um papel importante dentro da organização mas que após a parceria com o Grupo Casino, observou-se que elas se tornaram ainda mais importante, considerando que ele já trazia essa estratégia arraigada em seu modelo de negócio, como sendo uma ferramenta importante no que tange a negociação e também a fidelização de clientes:

“(...) As marcas próprias tem um papel importante, principalmente depois do Casino, como ele é um grupo francês (...), acredita muito na importância das marcas próprias tanto no ponto de vista da negociação quanto do ponto de vista de fidelização (...) é uma estratégia que só tende a crescer e ela faz sim parte do planejamento estratégico do grupo (...)”.

Segundo Viegas (2009), o reposicionamento da marca envolve extinguir uma ideia pré-existente, buscar a mudança da percepção do consumidor em relação a um produto ou serviço. Viegas (2009) apud Kotler (2000) acrescenta que mesmo a empresa tendo a sua marca bem posicionada no mercado, ela poderá necessitar de reposicioná-la, ao longo do tempo, ao ser desafiada, quer seja por mudanças no mercado, quer seja mudanças advindas dos concernentes ou por simples alteração nas preferências do consumidor. Fato observado no desenvolvimento das marcas do Grupo Pão de Açúcar que permaneceram durante um período com uma estratégia não adaptada ao mercado brasileiro e com isso não proporcionava um aumento extraordinário nas vendas. Motivando então o reposicionamento das marcas.

Segundo o modelo de Talarico (1998) o reposicionamento de marcas deve se basear no comportamento dos consumidores, isto significa observar as decisões no momento da compra;

essas decisões, segundo a autora, estão atreladas principalmente as emoções e aos elementos irracionais do consumidor. Observando, portanto, a importância do posicionamento da marca. Essa importância também pode ser observada na fala de Alexandra:

“(...) a gente fez um estudo grande para entender justamente o que o consumidor tinha de limitações para comprar produtos com marca de supermercados (...)”

O modelo de Talarico (1998) menciona o planejamento com a primeira das etapas principais para o posicionamento. Verifica-se que na entrevista essa etapa foi exaustivamente trabalhada.

“(...) Para reposicionar tiveram muitas pesquisas de mercado, (...) a gente fez estudos com os consumidores, identificou oportunidades para posicionar essas marcas novas, análises internacionais de iniciativas internacionais que vinham dando certo, contratamos empresas especializadas em criação de marcas pra fazer a concepção da marca, o conceito, a logo da marca, essas coisas foi uma empresa terceirizada especializada em branding (...)”

“(...) Foi reposicionado uma marca por vez cada uma em uma época, para reposicionar utilizou pesquisa de mercado, estudo de benchmark, pesquisa com consumidores, análise de mercado, concepção da estratégia da marca, design da marca, desenvolvimento dos produtos, e aí lançamento propriamente dito (...)”

A segunda etapa do modelo que visa adaptar ou reconstruir a identidade da marca, com definição das diretrizes e a essência da marca, que conduzirão ao reposicionamento, observa-se na fala da entrevistada:

“(...) A marca Qualitá era justamente ser uma marca presente no dia a dia da consumidora, que facilitasse a sua vida, que ela conseguisse resolver todas as necessidades do dia a dia dela, numa marca que ela pudesse confiar garantido uma qualidade a preço justo. A Taeq (...) um conceito de saudabilidade e bem estar de maneira integrada a Taeq tinha alimentos, tinha roupas esportivas, produtos de beleza, hoje ela só tem alimentos mais a origem dela era o rela bem estar de maneira integrada sobre a ótica do consumidor. O Clube Sommeliers é uma marca do grupo Casino (...) buscava tornar acessível o consumo de vinhos de qualidade. A caras do Brasil era na verdade uma proposta de sustentabilidade, na verdade, é uma marca própria mas era um projeto de desenvolver pequenos produtores e artesãos regionais bem pequeninhos mesmo que tem muita dificuldade de vender seus produtos(...), já a Finlandek é uma marca mais recente de produtos de não alimentos, (...)é uma marca do Casino que ele está exportando para o Brasil”.

No que tange as especificações de qualidade Alexandra enfatiza que a qualidade era obrigatoriamente com padrões similares aos das marcas líderes ou superior. E todas as marcas seguiam essa mesma regra, sendo testadas uma a uma em laboratório para certificar o padrão de qualidade exigido, ela especifica que esses testes são feitos, geralmente dentro do grupo e quando tratava-se de uma categoria mais delicada era solicitado um parecer técnico terceirizado. Nessa etapa também estabelecia as especificações das embalagens e as diretrizes de margens e de preço.

“(...) A qualidade sempre com padrões similares aos das marcas líderes ou superior esse era o critério, no mínimo igual e sempre que possível superior. Todas seguem a mesma regra e são testadas uma a uma em laboratório pra poder comprovar, os testes são feitos dentro do grupo e quando eram categorias mais delicadas era pedido um outro laudo terceirizado, dentro do grupo sempre, terceirizado quando necessário (...). As embalagens, a concepção, criação da cara, o que a gente chama de concepção da identidade visual (...) o chamado de *roll out* de cada uma delas e a versão para cada uma das categorias. (...) A Taeq, por exemplo, priorizava as embalagens ecológicas (...) como diretriz (...) os produtos de marcas próprias sempre tinham que dar uma margem percentual maior do que a marca líder, (...) e o preço era sempre mais competitivos que a marca líder então era um desafio grande tinha que ser um produto mais rentável e mais barato”

A terceira etapa do modelo é a definição do reposicionamento e está presente nos dizeres da entrevistada. Ela sugere que é seja analisado os concorrentes, e os principais integrantes do mercado, verificando se há brechas para posicionar as novas marcas. E por fim é delineado propriamente dito as novas estratégias para o reposicionamento da marca, com as suas ferramentas de acompanhamento, estipulando-se as verbas para promoção, os planos anuais de promoção, os calendários de ação, as posições ocupadas nas gondolas.

“(…) Existia uma verba anual para a promoção das marcas próprias, tinha uma verba já desenhada um calendário de ações(…). Os planos anuais são aprovados em reuniões de diretoria executiva, sempre. Os espaços em gôndolas não tem uma regra, isso é mais internacional e de livro do que na prática, assim a gente sempre quer o melhor espaço na gôndola na altura dos olhos só que (…) depende muito de mercado o (…) líder de mercado não vai querer estar no rodapé (…) eu com as marcas próprias brigava pelos melhores espaços mas nem sempre eu conseguia (…). O acompanhamento da performance era diário, eu era medida por margem de venda de tudo. As metas eram por categorias, tinham categorias que eu tinha muitas possibilidades como papel alumínio que eu chegava a bater 50% da venda toda e tinha refrigerante que se você chegasse a 5% era milagre, então depende de cada categoria (…).”

Após a reorientação das marcas observa-se, consoante a entrevista, há aproximadamente 5 anos passou-se a ouvir nas pesquisas que um dos motivos de se frequentar as lojas do Grupo Pão de Açúcar era o fato de ter as marcas Taeq e Qualitá, fato esse que nunca na história da marca própria no Brasil, havia sido verificado. Comprovando que o reposicionamento foi efetivo, já que a herança dos conceitos, que as marcas próprias não tinham qualidade e que não deveriam ser consumidas, está sendo desmistificada. Outro fato também citado pela entrevistada é o fato das marcas próprias depois de reorientadas terem atingido um crescimento anual em torno de 35%, evidenciando um aumento significativo das vendas e consequentemente demonstrado um acréscimo no consumo desses produtos.

Antes do reposicionamento das marcas observava-se um contexto de várias marcas, isto é uma marca para cada categoria que se tinha produto disponível, sem um posicionamento devidamente estabelecido, as marcas sem identidade com o cliente e com dificuldades para serem gerenciadas. Após a reorientação das marcas, verifica-se posicionamentos mais eficientes e eficazes, com estratégias bem definidas, proporcionando ao Grupo Pão de Açúcar um real diferencial competitivo.

6 Conclusões

Em uma análise geral, esta pesquisa demonstrou sua importância no âmbito empresarial, como também para pesquisa científica, agregando valor à formulação de novas estratégias competitivas. Neste trabalho pode-se observar que a presença das marcas próprias no mercado e principalmente no grupo estudado, o Grupo Pão de Açúcar, é uma tendência tanto para a fidelização dos consumidores como também para aumentar a rentabilidade em seus produtos. Objetivos esses que, ao longo do tempo, tem sido construído por meio da adaptação e construção de novas estratégias de posicionamento para as marcas, fundamentando-as nos interesses e nas necessidades dos clientes que tornaram-se mais informados e exigentes.

Identificou-se que primeiramente a companhia trabalhava com marcas genéricas; posteriormente trabalhou-se em um contexto com grande variedade de marcas, que geraram um bom resultado, porém geraram também uma dificuldade de gestão; quando então se dá a necessidade de reposicionar as marcas próprias.

Quando foram analisadas as estratégias anteriores ao período do reposicionamento, observou-se que as marcas tinham menor expressividade de mercado, não trabalhavam a identificação com os clientes, fazendo com que elas não fossem percebidas ou utilizadas como um

diferencial competitivo. Após o reposicionamento das marcas percebe-se uma alteração no comportamento do consumidor perante essas novas marcas, nota-se também uma melhoria na imagem, uma maior identificação do produto com a necessidade dos clientes, tornando-as, portanto, um diferencial competitivo.

Desta forma o problema deste estudo que foi “qual a efetividade do reposicionamento das marcas próprias do grupo Grupo Pão de Açúcar?” foi respondido, ao comprovar que nos últimos 5 anos as marcas próprias do Grupo Pão de Açúcar já aparecem nas pesquisas como um dos motivos que levam o consumidor a frequentar as lojas da companhia, fato esse que não estava presente na história das marcas próprias no Brasil. Também pode ser verificado a efetividade do reposicionamento das marcas ao se avaliar que o crescimento anual das marcas está algo em torno de 35% de crescimento e também é sinalizado pela entrevistada que ainda há muito espaço para o crescimento dessas marcas no Brasil. Assim o objetivo da pesquisa “identificar e apresentar as etapas utilizadas pelo Grupo Pão de Açúcar para o reposicionamento efetivo de suas marcas próprias e comprovar os resultados gerados após esta ação” foi alcançado.

Uma limitação desse estudo foi a quantidade de entrevistados. Para estudos futuros aconselha-se realizar uma pesquisa com uma maior quantidade de entrevistados, para que se tenha outros pontos de vista, além de uma pesquisa quantitativa em que se verifique a percepção dos consumidores sobre o reposicionamento das marcas próprias. Uma comparação entre marcas próprias concorrentes e suas estratégias também agregará valor ao tema.

Referencias

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, George S. Pesquisa de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 745 p.
- ALMEIDA, Carla Aparecida de Sousa. Construção e gestão de marcas próprias no grande varejo supermercadista brasileiro—um estudo de caso, 2010.
- ARNOLD, David. The handbook of brand management. Basic Books, 1992.
- BASTA, Darci; MARCHESINI, F.; OLIVEIRA, J.A.F de; SÁ, L.C.S. de; Fundamentos de marketing. 7.ed.Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 148 p.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- COX, R.; BRITTAIN, P. Retail Management. 3ed. London: M&E Pitman Publishing, 1996. 273p.
- DELFINO, Luciano Dias. Considerações sobre O Comércio Varejista Em Portalegre/RN: PERFIL, REESTRUTURAÇÃO E TENDÊNCIAS. 2014
- DAWSON, J. Food retailing, wholesaling and catering. Food supply chain management, p. 116-35, 2004.
- FERREIRA, Marcelo Sales. A diversidade cultural e a estratégia de serviços no varejo brasileiro: um estudo de caso na Rede Smart de supermercados. 2011. Tese (doutorado) – UFRJ/COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, UFRJ/COPPE, Rio de Janeiro.
- DOYLE, P. Marketing management and strategy. 3.ed. London: Prentice Hall, 2002. 446p.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. Marketing strategy and competitive positioning. 3.ed. Harlow: Prentice Hall, 2004. 622p.
- KELLER, Kevin L.; MACHADO, M. Gestão Estratégica de Marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- KOTLER, P. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A. L. Marketing de varejo. São Paulo: Atlas, 1992.
- LAAKSONEN, Pirjo. Consumer involvement: Concepts and research. London: Routledge, 1994.
- NUNES, Gilson; HAIGH, David. Marca: valor do intangível medindo e gerenciando seu valor econômico. Atlas, 2003.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997. 94 p.

PAULA, V. Estratégia de marcas no varejo de alimentos: concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil. 2008. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado. São Carlos: UFSCar

PÃO DE AÇÚCAR. Breve histórico do Grupo Pão de Açúcar. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.gpabr.com/o-grupo/nossa-historia/>>. Acesso em: 10 de Setembro de 2014.

PÃO DE AÇÚCAR, Relatório Companhia Brasileira de Distribuição – Grupo Pão de Açúcar, 2013. Apresentação em PDF. Disponível em <http://relatorioanual2013.gpabr.com/wpcontent/uploads/2014/05/GPA_Simplificado_2013.pdf>, acesso em: 10 de setembro de 2014.

PIATO, Éderson Luiz. Estratégia de marcas próprias: estudo multicaso no atacado brasileiro. 2010.

PINHEIRO, Nuno Miguel Soares Abrantes. O Crescimento das Marcas Próprias no Ramo Alimentar. 2012

QUEVEDO, Ananda Barboza. As marcas próprias como estratégia competitiva do varejo supermercadista: um estudo sobre a experiência brasileira recente. 2011.

RAMOS, Cheiza Aparecida Costa et al. CLASSE C, ASCENÇÃO E ALGUNS REFLEXOS MERCADO CONSUMIDOR. Revista de Gestão e Tecnologia, v. 1, n. 1, 2013.

ROSENBLOOM, Bert. Canais de distribuição: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.

SANTOS, AMMM; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. BNDES, disponível em: <<http://www.cartaobndes.com/conhecimento/bnset/set903>>. Acesso em: 01 de set. 2014.

SENHORAS, Elói Martins. O Varejo supermercadista sob perspectiva. Read-Revista Eletrônica de Administração, v. 9, 2003.

SESSO FILHO, Umberto Antônio. O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SHONO, Claudia Furusawa et al. Marcas próprias gerando vantagens competitivas no mercado varejista. Jovens Pesquisadores, v. 4, n. 1, 2010.

SILVA, Ana Beatriz Costa. As marcas de distribuidor e o comportamento do consumidor. 2012.

SOBRINHO, Isaac Paes. Reposicionamento de marca: estudo bibliográfico entre os anos de 2006 a 2012. 2014.

STERN, Louis W.; CAUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin e EL-ANSARY, Adeli; Canais de Distribuição e Marketing; Ed. Bookman, Porto Alegre, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992. 175 p.

TALARICO, Renata F. Um modelo conceitual para a construção eo reposicionamento de marcas. 1998. 84 p. 1998. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

UNTERLEIDER, Jorge Antônio Appollo; DAMACENA, Cláudio. Estratégia de desenvolvimento de marcas próprias por supermercados no Brasil. Revista de administração Mackenzie, v. 7, n. 3, 2008.

VELOSO, Andres Rodriguez. Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso múltiplo. 2004.

VIEGAS, Antonio Higino. Estratégia de Branding: gestão da unificação de marcas-estudo de caso da Anhanguera Educacional. 2009. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

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

Anexo a - Roteiro de entrevista Adaptado de (VELOSO, 2004)

1. Caracterização da Empresa: Dados da empresa, Situação atual (estratégia de crescimento – abertura de novas lojas, novos formatos etc.), Público alvo (A/B/C) , Posicionamento da empresa (baixo preço, alto serviço etc.);
2. Marcas Próprias: Programa e histórico de Marcas Próprias, Como foi o processo de introdução das marcas próprias na empresa?, Quais eram os objetivos?, Quais foram as dificuldades iniciais no desenvolvimento das marcas próprias?
3. Papel estratégico: Como as marcas próprias estão inseridas na estratégia da empresa? Quais são os objetivos da empresa com as marcas próprias?Quais as vantagens que a empresa busca com as marcas próprias (lealdade dos consumidores, maiores margens, maior poder no relacionamento varejista- fabricante nacional etc.)
4. Decisão de Implementação e reposicionamento do programa de marcas próprias: Foram realizadas pesquisas de mercado para identificar a aceitação das marcas próprias entre os clientes? Quais foram os critérios utilizados para decidir pela reorientação das marcas próprias? Como realizou-se o planejamento para o reposicionamento das marcas? Houve diferença entre o planejamento de cada uma delas? Qual era a proposta para a identidade da marca? Quais as etapas foram adotadas para o reposicionamento das marcas?
5. Marca Utilizada nos produtos : Como foi decidido pelo tipo de marca que os produtos marca própria carregam (nome da empresa, nome fantasia, selo de qualidade etc.)? Quais as vantagens associadas com esta escolha? Quais as desvantagens?
6. Escolha das categorias : Em que categorias a empresa introduziu produtos marca própria? Elas continuam sendo as mesmas trabalhadas? Como são escolhidas as categorias onde as marcas próprias, são feitas pesquisas de mercado junto a consumidores? Quais os critérios para a escolha? Existem categorias onde a empresa considera que não deve entrar? Quais as razões para tanto?
7. Qualidade e especificações do produto : Qual o atual posicionamento dos produtos de marca própria da empresa? Todos os produtos marca própria tem o mesmo posicionamento? Ou o posicionamento é decidido de acordo com a categoria? Nível de qualidade: abaixo, igual ou acima dos concorrentes na mesma categoria? Qual o nível de diferenciação dos produtos marca própria com relação aos concorrentes? Qual o valor que a empresa busca oferecer com as marcas próprias? Como é feito o controle da qualidade dos produtos? Auditorias independentes? Ou Testes laboratoriais?
Embalagem: Como são desenvolvidas as embalagens das marcas próprias? Dentro da empresa ou por terceiros? No caso de serem desenvolvidas pela empresa: Como é o processo interno de desenvolvimento de embalagem? Foram contratadas pessoas especificamente para este tipo de atividade? São feitos testes de mercado para avaliar a aceitação das embalagens desenvolvidas? Quem é o responsável final pela aprovação das embalagens?; No caso de serem desenvolvidos por terceiros: Como é feito o acompanhamento do desenvolvimento das embalagens? A empresa tem uma política de rotulagem? Quais os pontos que compõem esta política? São feitos testes de mercado para avaliar a aceitação das embalagens desenvolvidas? Quem é o responsável final pela aprovação das embalagens? Como são tratadas as questões burocráticas (aquelas relacionadas com aprovações governamentais, registros em órgãos do governo etc.)? Existe alguma preocupação ecológica com as embalagens (papel reciclado, por exemplo)?
8. Preço: Como é determinado o nível de preços dos produtos marca própria? A mesma política de preços é utilizada em todas as categorias? Como se relaciona o preço das marcas próprias em comparação com os líderes das categorias? Como os preços das marcas próprias reagem quando acontecem promoções por parte dos fabricantes nacionais? Com relação às margens, elas são superiores àquelas praticadas com produtos de fabricantes nacionais?
9. Promoção das Marcas Próprias: Como é feita a promoção das marcas próprias? Existe uma verba anual direcionada para a promoção das marcas próprias? É feito um acompanhamento dos resultados das promoções? Quais as que dão maiores resultados para a empresa?Existem planos anuais de promoção (atentando para datas como dia das mães, páscoa, volta às aulas etc.)? São realizadas promoções em que tipos de veículos (tv, rádio, jornal, out-door, tablóide etc.)? Quais as promoções realizadas no ponto de venda? Como são localizadas as marcas próprias nas gôndolas? Qual o espaço que elas recebem em comparação com os concorrentes (maior, menor ou igual).
10. Resultados das marcas próprias: Como se dá o acompanhamento da *performance* das marcas próprias? Existem níveis mínimos de *performance* (mkt share, lucros)? A empresa já retirou de linha produtos marca própria? Como foi o processo?
11. Perspectivas futuras: Os resultados das marcas próprias estão sendo satisfatórios? A empresa pretende seguir introduzindo produtos marca própria? Existe espaço para um maior crescimento das marcas próprias no Brasil (comparativamente aos números de outros países)?