

## 17.º Prêmio Excelência em Varejo

# VAREJO COMPETITIVO

VOLUME  
**17**

Organizadores  
**CLAUDIO FELISONI DE ANGELO**  
**JOSÉ AUGUSTO GIESBRECHT DA SILVEIRA**



© 2012, Saint Paul Editora Ltda.

1.ª edição, 2012



Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução total ou parcial de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos do autor (Lei n. 9.610/1998) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito Legal na Biblioteca Nacional conforme Lei n. 10.994, de 14 de dezembro de 2004.

Coordenação editorial: José Cláudio Securato

Gerente de produção editorial: Karine Hermes

Revisão: Deise Anne Rodrigues

Diagramação: Douglas Yoshida

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Varejo competitivo / organizadores Claudio Felisoni de Angelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo: Saint Paul Editora, 2012. – (Série varejo competitivo; v. 17)

Vários autores.

“17.º Prêmio Excelência em Varejo”

Bibliografia

ISBN 978-85-8004-065-4

I. Varejo I. Angelo, Claudio Felisoni de. II. Silveira, José Augusto Giesbrecht da. III. Série.

12-14897

CDD-658.87

Índices para catálogo sistemático:

1. Comércio varejista: Administração 658.87
2. Varejo competitivo: Administração 658.87

Edição revisada conforme o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Saint Paul Editora Ltda.

R. Pamplona, n. 1616, portão 3, Jardim Paulista | São Paulo, SP | Brasil | CEP 01405-002  
www.saintpaul.com.br | editora@saintpaul.com.br

Saint Paul Editora Ltda. é uma empresa do Grupo Saint Paul Institute of Finance S. P. Ltda.

## Capítulo 6

# Marcas do varejo: estratégias de gestão do portfólio no contexto da sociedade em rede

Flavia Iglioni Gonsales

### Resumo

Este capítulo apresenta um estudo de caráter exploratório que objetiva levantar o panorama de aspectos estratégicos da gestão de portfólio de marcas varejistas (com suas definições e classificações), assim como os itens desenvolvidos originalmente para marcas de fabricantes, mas que foram revistos em sua aplicabilidade para as marcas do varejo, especificamente no varejo supermercadista. Foram analisadas a estratégia de ascensão da marca corporativa e a estratégia de arquitetura de marca, considerando as oportunidades e os desafios inerentes ao contexto da sociedade em rede.

**Palavras-chave:** Marca. Marca própria. Varejo.

### Introdução

Figurando entre as maiores empresas globais (segundo o ranking Global Top 500<sup>1</sup> da revista *Fortune*), estão as empresas de varejo que possuem as marcas que estão entre as mais valiosas do mundo. Há tempos este não é considerado simplesmente um setor intermediário entre fabricantes e consumidores finais, as empresas varejistas hoje vão muito além: “numa era de multicanais, multiformatos, multimarcas e crescente competitividade, estão se desenvolvendo multinégócios derivados ou centrados na atividade varejista original” (TORELLA; SOUZA, 2004, p. 5). Entre os negócios, para citar alguns, estão os serviços convenientes e customizados para seus clientes (aconselhamento, entrega em domicílio, compra pela internet etc.), atividades financeiras (bancos e cartões de crédito), além do desenvolvimento de marcas próprias.

Ailawadi e Keller (2004), em estudo sobre a construção de imagem de marca varejista, convidam a futuras pesquisas sobre a adequação de conceitos do *branding* para o contexto do varejo. O objetivo deste capítulo é, com base na literatura disponível, levantar o panorama dos aspectos estratégicos específicos da gestão de portfólio de marcas varejistas, assim como dos produtos desenvolvidos originalmente para marcas de fabricantes, revistas para o contexto do varejo, especificamente do varejo supermercadista.

<sup>1</sup> Global Top 500. *Fortune*, 23 July 2012. Disponível em: <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/)>.

Este capítulo é a compilação de um estudo de caráter exploratório, com análise de dados secundários. Segundo Mattar (1996, p. 18), “a pesquisa exploratória visa promover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Para esse autor, ela se faz especialmente útil na classificação e no esclarecimento de conceitos, para estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

### 6.1 As marcas do varejo

Na definição de Kotler e Keller (2006, p. 500), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”, e é “qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo”. Em conformidade, Parente (2000, p. 22) afirma que o “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

O varejo pode ofertar seus produtos em quatro níveis de serviço, segundo o envolvimento do vendedor no processo de compra: autosserviço, seleção, serviço limitado e serviço completo. Os principais formatos varejistas com loja podem ser classificados em: loja de especialidade, loja de departamento, supermercado, loja de conveniência, loja de descontos, varejista *off-price*, superloja, *showroom* de vendas por catálogo. Existem ainda varejistas sem loja e organizações de varejo – franquias, cooperativas, conglomerados (KOTLER; KELLER, 2006, p. 501-503).

Atualmente, as empresas do varejo são muito mais do que meras revendedoras e precisaram desenvolver marcas fortes, assim como as empresas dos outros setores. Para Ailawadi e Keller (2004, p. 332), seguindo a definição de marca da American Marketing Association, a marca do varejo “identifica os bens e serviços de um varejista e os diferencia daqueles dos competidores”. A gestão de marca varejista é uma tarefa bastante desafiadora: uma vez que grande parte do faturamento e do lucro do varejo provém da venda de marcas de fabricantes, – vendidas também por concorrentes –, o *equity*<sup>2</sup> de marca varejista depende também das marcas de fabricantes (e seus *equities*), no estilo “você é o que você vende”.

Para Kapferer (2004), “a oferta e a comunicação das empresas foram construídas em torno de marcas que herdamos, com o tempo, valores imateriais, significados e representações” e são as marcas que fazem os clientes preferirem uma à outra empresa, serem fiéis a ela e, inclusive, pagarem mais caro por seus produtos. De acordo com o autor, as grandes empresas de referência do varejo, “querem viver como marcas, com seu próprio imaginário, apoiado em provas que vão da loja ao serviço, e agora também aos produtos e às marcas próprias”. Em conformidade, Souza (2004), afirma a importância da gestão

<sup>2</sup> Patrimônio ou valor de marca.

de marca no contexto do varejo, uma vez que a marca passou a ser o “aval de produtos, serviços e negócios muito mais amplos do que a simples revenda de produtos, atividade original dos setores de distribuição e varejo” (TORELLA; SOUZA, 2004, p. 7).

Na avaliação financeira, os grandes grupos de varejo multimarcas – varejistas globais – têm suas marcas entre as mais valiosas do mundo. Segundo o ranking BrandZ<sup>3</sup> (ver Figura 6.1), o Walmart foi considerada a mais valiosa marca do varejo, valendo US\$ 34,4 bilhões, 17.º lugar na classificação geral. No ranking, o varejo ainda está representado pela Amazon (18.º), Tesco (36.º), Home Depot (62.º), eBay (64.º), Target (76.º), Aldi (87.º), IKEA (89.º) e Carrefour (98.º). Os varejistas monomarcas não estão incluídos por serem avaliados em categorias específicas: H&M e Zara, por exemplo, estão na categoria vestuário.

**Figura 6.1** – Ranking TOP 100 das mais valiosas marcas globais 2012 – BrandZ

# Brand	Brand value 2012 (\$M)	# Brand	Brand value 2012 (\$M)
1 Apple	182,951	28 Toyota	21,779
2 IBM	115,985	29 MasterCard	20,759
3 Google	107,857	30 American Express	20,198
4 McDonald's	95,188	31 HSBC	19,313
5 Microsoft	76,651	32 Hermés	19,161
6 Coca-Cola	74,286	33 Gillette	19,055
7 Malboro	73,612	34 Exxon Mobil	18,315
8 AT&T	68,870	35 Pampers	18,299
9 Verizon	49,151	36 Tesco	18,007
10 China Mobile	47,041	37 Tencent	17,992
11 General Eletrics	45,810	38 Agricultural Bank of China	17,867
12 Vodafone	43,033	39 Shell	17,781
13 ICBC	41,518	40 RBC	17,225
14 Wells Fargo	39,754	41 Movistar	17,113
15 Visa	38,284	42 Starbucks	17,082
16 UPS	37,129	43 Disney	17,056
17 Walmart	34,436	44 Nike	16,255
18 Amazon.com	34,077	45 Accenture	16,118
19 Facebook	33,233	46 Mercedes-Benz	16,111
20 T-Deutsche Telekom	26,837	47 Docomo	15,981
21 Louis Vuitton	25,920	48 Budweiser	15,882
22 SAP	25,715	49 Intel	15,633
23 BMW	24,623	50 Orange	15,351
24 China	24,517	51 Colgate-Palmolive	14,948
25 Construction Bank	24,326	52 Subway	14,843
26 HP	22,898	53 China Life	14,587
27 Oracle	22,529	54 TD Bank Financial Group	14,561

<sup>3</sup> Ranking anual encomendado pelo Grupo WPP e conduzido pela Millward Brown Optimor.

# Brand	Brand value 2012 (\$M)	# Brand	Brand value 2012 (\$M)
55 Samsung	14,164	78 Ping An	10,174
56 Sinopec	13,940	79 Standard Chartered Bank	10,064
57 L'Oreal	13,773	80 Red Bull	9,984
58 H&M	13,485	81 Nissan	9,853
59 Cisco	13,317	82 Citibank	9,760
60 Commonwealth Bank of Australia	13,083	83 Scotiabank	9,627
61 Bank of China	12,982	84 Telecom Italia	9,572
62 The Home Depot	12,968	85 MTC	9,533
63 ICICI bank	12,665	86 Sony	9,444
64 eBay	12,662	87 Aldi	9,310
65 Honda	12,647	88 MTN	9,273
66 Zara	12,616	89 Ikea	9,206
67 Pepsi	12,598	90 China Telecom	9,191
68 PetroChina	12,105	91 Kentucky Fried Chicken	8,852
69 Moutai	11,838	92 Chase	8,644
70 FedEx	11,723	93 Chevron	8,599
71 Bharti Airtel	11,531	94 O2	8,562
72 U.S. Bank	11,488	95 Santander	8,546
73 Siemens	10,676	96 Volkswagen	8,519
74 Sberbank	10,649	97 Telcel	8,449
75 Petrobras	10,560	98 Carrefour	7,836
76 Target	10,506	99 State Farm	7,813
77 BP	10,424	100 DHL	7,601

Fonte: Adaptado do relatório da Millward Brown, 2012.

No cenário das marcas brasileiras<sup>4</sup>, as redes varejistas multimarcas também obtiveram destaque no ranking da Millward Brown (ver Figura 6.2). Entre as 50 mais valiosas estão: Lojas Americanas (13.º), Casas Bahia (17.º), Magazine Luiza (23.º), Extra (27.º), Pão de Açúcar (33.º), Lojas Renner (38.º), Marisa (40.º), Drogasil (44.º) e Riachuelo (50.º).

**Figura 6.2** – Ranking TOP 50 das mais valiosas marcas brasileiras 2012 - BrandZ

Classificação	Marca	Valor (\$M)	Classificação	Marca	Valor (\$M)	Classificação	Marca	Valor (\$M)
1	Petrobras	10.560	7	Brahma	2.359	13	Lojas Americanas	762
2	Bradesco	6.690	8	Vale	1.708	14	Bohemia	697
3	Itaú	6.606	9	Sadia	1.496	15	Ipiranga	670
4	Skol	4.698	10	Antártica	851	16	Oi	600
5	Banco do Brasil	4.574	11	Vivo	817	17	Casas Bahia	589
6	Natura	3.307	12	Perdigão	778	18	TOTVS	569

<sup>4</sup> O ranking brasileiro considera apenas marcas exclusivamente brasileiras e de capital aberto.

Classificação	Marca	Valor (\$M)	Classificação	Marca	Valor (\$M)	Classificação	Marca	Valor (\$M)
19	TAM	560	30	Hering	351	40	Marisa	258
20	Cielo	555	31	Iguatemi	349	41	Durafloor	249
21	Multiplus	519	32	OdontoPrev	342	42	Arezzo	236
22	Porto Seguro	500	33	Pão de Açúcar	332	43	Gerdau	232
23	Magazine Luiza	479	34	União	322	44	Drogasil	219
24	Gol	450	35	Embratel	318	45	Swift	217
25	Redecard	439	36	Anhanguera Educacional	318	46	Havaianas	216
26	Net	436	37	Amil	295	47	Deca	215
27	Extra	412	38	Renner	292	48	PDG	200
28	BM&FBOVESPA	389	39	MRV Engenharia	266	49	Localiza	187
29	Banrisul	383				50	Riachuelo	185

Fonte: Adaptado do relatório da Millward Brown, 2012.

### 6.1.1 O setor supermercadista

Enfocando o objeto central deste estudo, para Kotler e Keller (2006, p. 501), os “supermercados são operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica”. No ranking internacional BrandZ 2012, pode-se constatar que a marca varejista com maior avaliação financeira foi a de um supermercado, o Walmart. Outros supermercadistas no ranking são Tesco, Aldi e Carrefour.

O setor supermercadista brasileiro, até os anos 1990, era caracterizado por ser composto predominantemente de empresas familiares, de capital nacional, formando redes de porte médio em atuação regional (GHISI; LUPPE; LEPSCH, 2008). Porém, seguindo uma tendência do varejo como um todo, hoje o setor é marcado pela internacionalização do controle societário, com de fusões e aquisições realizadas por parte dos varejistas globais em expansão para mercados ainda não desenvolvidos. A entrada dos grupos internacionais no Brasil acabou por impulsionar a concentração que vem ocorrendo gradativamente<sup>5</sup>. Sobre este fenômeno, Parente (2000, p. 17) enfatiza que “à medida que a concentração se acentua, e com surgimento de enormes grupos varejistas, a relação de poder entre fornecedores e varejistas começa a pender a favor do varejista”.

O grau de concentração no Brasil, – 46% do faturamento provém das cinco maiores empresas supermercadistas –, ainda está longe dos índices de países da Europa – entre 70% e 80%<sup>6</sup>, segundo o ranking ABRAS 2011 (ABRAS/NIELSEN, 2011, p. 57). Porém, Ghisi, Luppe e Lepsch (2008, p. 316) preveem uma concentração semelhante à europeia,

<sup>5</sup> Ibid. GHISI; LUPPE; LEPSCH, 2008.

<sup>6</sup> Valores referentes ao ano de 2010.

com a expansão de hiper e supermercados das grandes redes, principalmente nos centros urbanos como São Paulo e Rio.

Como foi possível observar, duas marcas supermercadistas brasileiras estão no ranking das 50 mais valiosas: Pão de Açúcar e Extra. Ambas pertencem ao Grupo Pão de Açúcar, o maior varejista do país, com 1.800 lojas, e que opera com três distintas marcas de supermercado, cada uma dedicada a um grupo demográfico específico (MILLWARD BROWN, 2012, p. 23).

### 6.2 Marcas próprias

Tendência crescente e principal decisão estratégica de marketing dos varejistas, as marcas próprias (ou marcas de revendedor, de distribuidor, da loja, da casa) são aquelas desenvolvidas pelos varejistas e atacadistas (KOTLER; KELLER, 2006). Segundo Keller e Machado (2006, p. 15), as também denominadas marcas privadas (*private labels*) são lançadas pelos varejistas e vendidas com (às vezes no lugar de) as marcas dos fabricantes e representam um modo de aumentar a fidelidade do cliente ou obter margens mais altas.

Corroborando e estendendo, McGoldrick (1990) afirma que as vantagens das marcas próprias para os varejistas são classificadas em três objetivos principais: lealdade do consumidor, vantagem competitiva e melhores lucros e margens. A fidelização dos clientes está diretamente ligada a uma importante característica das marcas próprias: na maioria das vezes, elas são vendidas exclusivamente pela rede varejista proprietária (TOLEDO; GIRALDI; PRADO, 2007 p. 80).

As marcas próprias originaram-se a partir da segunda metade do século XIX, na França e no Reino Unido, com o crescimento do movimento cooperativista. Na década de 1950, as marcas próprias já eram importantes para os varejistas franceses e britânicos. Porém, em estratégia de larga escala, elas surgiram apenas mais recentemente: em 1963 no Reino Unido, com o fim do controle de preço de revenda; e na década de 1970, na França, para os varejistas se diferenciarem em mercado extremamente competitivo no preço (FERNIE; PIERREL, 1996). Desde então, as marcas próprias têm se expandido no setor varejista do mundo todo. No Brasil, elas surgiram em 1969, lançadas pela rede de supermercados Paes Mendonça, seguida pela Companhia Brasileira de Distribuição, dois anos depois (SOUZA; NEMER, 1993).

Para Kapferer (2004, p. 140; 2008, 65-66), “não existem mais distribuidores sem marcas próprias”. Para ele, as marcas dos distribuidores “são agora parte do ambiente competitivo em todos os setores”, incluindo cosméticos, equipamentos automobilísticos, cooperativas agrícolas, produtos farmacêuticos, moda, equipamentos esportivos, livros, produtos para cozinha, decoração etc. Frente à importância das marcas próprias, o autor critica o uso do termo *private labels* justamente por não usar a palavra “marca” em sua denominação, tratando-as como se fossem algo à parte, enquanto aos olhos dos consumidores, elas são marcas tanto quanto as dos fabricantes.

Comprovando a força das marcas dos distribuidores, o 16.º Estudo Anual de Marcas Próprias, realizado pela ABRAS/Nielsen (2011), mostra que a participação em valor no mercado nos países da Europa (berço do segmento) continua com os mais altos índices: 46% na Suíça, 43% no Reino Unido e 32% na Alemanha. Nos Estados Unidos, elas participam com 17% das vendas, enquanto em países da América Latina, não ultrapassaram ainda os dois dígitos: 8% na Argentina, 7% no Chile e 5% no México. No Brasil, os números são mais baixos: as marcas próprias possuem apenas 4,8% do mercado, porém, com um aumento de 21% em relação a 2009, mostrando a grande oportunidade de crescimento que existe no setor (LUKIANOCENKO, 2010). Essa diferença entre a participação das marcas próprias pode ser explicada, entre outros motivos, pela taxa de concentração do varejo (como já demonstrado, entre 70% e 80% no setor supermercadista europeu). Para Kapferer (2008), quanto mais concentrado o mercado, maior a penetração das marcas próprias.

O setor de alimentos representa a maior parte das vendas de marcas próprias do varejo brasileiro, mas a estratégia é utilizada, em crescimento exponencial, por vários outros setores além do supermercadista (como o Pão de Açúcar, Carrefour, Walmart). Como exemplo, em farmácias e drogarias (pela Farmais, Rede Agafarma, Drogão), em lojas de materiais de construção (Casa e Construção – C&C), de papelaria e material de escritório (Kalunga), de vestuário (C&A, Marisa, Renner, Riachuelo), e decoração (Tok&Stok) (PRADO; FARINHA, 2008; TOLEDO; GIRALDI; PRADO, 2007; TORELLA; SOUZA, 2004).

### 6.2.1 A ascensão das marcas próprias

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 516) “no confronto entre as marcas dos fabricantes [também denominadas como marcas nacionais] e marcas próprias, os varejistas têm muitas vantagens e um crescente poder de venda”. Afinal, anteriormente vistos como pequenos intermediários entre fabricantes e consumidores, hoje estão organizados em grandes redes de varejo nacionais e internacionais, em um setor consolidado e de concentração de mercado, com suas marcas entre as mais valiosas do mundo. Sobre a disputa, Silva e Merlo (2011, p. 142) afirmam que a comunicação mercadológica realizada pelos varejistas fez com que os clientes passassem a perceber as marcas próprias com mais qualidade, iniciando uma “batalha pela conquista da preferência dos consumidores”.

Estudando em profundidade a evolução das marcas próprias, Laaksonen estabeleceu quatro estágios, ou quatro gerações distintas dessa evolução (ver Tabela 6.1), relacionando aspectos de qualidade, preço e objetivos estratégicos, entre outros (1994 apud FERNIE, PIERRELL, 1996; SILVA; MERLO, 2011; PRADO; FARINHA, 2008; TOLEDO; GIRALDI; PRADO, 2007; SANTOS; CAMPOMAR; TOLEDO, 2010). Segundo o autor, a geração incipiente corresponde a produtos genéricos, sem nome e adquiridos apenas por uma questão de preço, bastante abaixo da marca líder. No extremo oposto, ou seja, na sua máxima evolução, as marcas próprias são percebidas como detentoras de qualidade superior, com preços similares ou até maiores que os das marcas líderes. Atualmente,

poucas marcas próprias brasileiras estão nesse estágio, enquanto a maioria delas está na terceira geração, – significativa melhora de qualidade já percebida pelos consumidores, motivados mais pelo conceito de valor do que apenas pelo preço (TOLEDO; GIRALDI; PRADO, 2007; PRADO; FARINHA, 2008).

**Tabela 6.1** – Evolução das marcas próprias

	1.ª Geração	2.ª Geração	3.ª Geração	4.ª Geração
Tipo de marca	Genérica Sem nome	Quase marca Rótulo próprio	Marca própria	Marca própria estendida, ou seja, marcas próprias segmentadas
Estratégia	Genéricos	Preço mais baixo	“Eu também”	Valor agregado
Objetivo	Aumento das margens Proporcionar escolha de preço	Aumento das margens Reduzir o poder dos fabricantes, estabelecendo o preço inicial de mercado Proporcionar produtos de melhor valor (qualidade/ preço)	Aumentar as margens da categoria Expandir a variedade de produtos, ou seja, a escolha dos clientes Criar a imagem dos varejistas entre os clientes	Aumentar e manter a base de clientes Aprimorar as margens da categoria Melhorar a imagem e diferenciar-se
Produto	Produtos básicos e funcionais	Linhas de produtos de primeira necessidade e grande volume de venda	Produtos de grandes categorias	Grupo de produtos formadores de imagem Grande número de produtos com pequeno volume (nichos)
Tecnologia	Processo de produção simples e tecnologia básica atrasada com relação às líderes do mercado	Tecnologia ainda atrasada com relação aos líderes de mercado	Tecnologia próxima dos líderes de mercado	Tecnologia inovadora
Qualidade/ imagem	Menor qualidade e imagem inferior em comparação com marcas de fabricantes	Qualidade média, mas ainda percebida como inferior às marcas dos principais fabricantes	Qualidade e imagem comparáveis aos líderes de mercado	Qualidade e imagem iguais ou melhores que as dos líderes Produtos diferentes dos líderes de mercado e inovadores
Preço aproximado	20% ou mais abaixo da marca líder	10% a 20% abaixo	5% a 10% abaixo	Igual ou superior ao das marcas líderes
Motivação de compra	O preço é o principal critério de compra	O preço ainda é importante	Pesam tanto qualidade como preço, ou seja, custo-benefício	Produtos melhores e diferenciados
Fornecedor	Nacional não especializado	Nacional, em parte especializado na fabricação de rótulos próprios	Nacional, quase totalmente especializado na fabricação de marcas próprias	Fabricante internacional, principalmente de marcas próprias

Fonte: Laaksonen<sup>7</sup> (1994 apud FERNIE, PIERRELL, 1996; SILVA; MERLO, 2011; PRADO; FARINHA, 2008; TOLEDO; GIRALDI; PRADO, 2007; SANTOS; CAMPOMAR; TOLEDO, 2010).

<sup>7</sup> OXFORD INSTITUTE OF RETAIL MANAGEMENT. LAAKSONEN, H. *Own Brands in Food Retailing across Europe*. Oxford, 1994.

### 6.3 A estratégia de ascensão das marcas corporativas

Se por um lado pode-se verificar a ascensão das marcas próprias, é possível observar a tendência das marcas corporativas em se tornarem cada vez mais visíveis também a partir da década de 1990 (KAPFERER, 2008). O movimento é guiado pela demanda por transparência e responsabilidade, que caracteriza o contexto social contemporâneo no qual “o público quer saber, muito mais do que antes, quem são os atores por trás das marcas”, conforme explica Kapferer. Para o autor, a internet provocou mudanças socioculturais e entre elas está a criação de uma “cultura do acesso direto”, na qual a empresa não está mais escondida, inacessível. Ao contrário, suas inovações podem ser analisadas e suas ações interrogadas, basta um simples e rápido clique na internet, sem precisar sair de casa (KAPFERER, 2004).

Para de Chernatony (1999, p. 159), na era da informação, com a busca constante por novas ideias e conhecimento, o *branding* corporativo instiga o desejo dos clientes em investigar mais profundamente a marca e acessar os valores e a natureza da corporação. Além disso, ao auxiliar na construção de respeito e confiança pela marca corporativa, a estratégia abre caminho para que os consumidores aceitem as demais ofertas da empresa.

É possível dizer que a estratégia de aumento de visibilidade das marcas corporativas “veio a calhar” como resposta ao avanço das marcas próprias dos varejistas. As marcas corporativas agora estão presentes nas embalagens dos produtos, como explica Kapferer (2004), em sites na internet e em grandes campanhas de comunicação de marca, envolvendo filmes publicitários, promoções com sorteios e concursos (premiando a compra de diferentes produtos do mesmo fabricante) e patrocínios de eventos internacionais de destaque. Assim, as corporações estão estrategicamente fortalecendo todas as marcas do seu portfólio: a marca corporativa, as das empresas subsidiárias e as marcas individuais de produtos ou serviços.

Um exemplo recente foi o patrocínio da Procter & Gamble nos Jogos Olímpicos de Londres, comunicado globalmente por uma campanha de forte apelo emocional e voltada para um importante público das marcas do portfólio da corporação: as mães de todo o mundo (PROPMARK, 2012). No Brasil, é possível exemplificar com a campanha de R\$ 80 milhões, da Nestlé (BRAGA, 2003) e da Unilever – 80 anos de Brasil (PORTAL DA PROPAGANDA, 2009) –, todas elas se tornando conhecidas e reforçando a marca corporativa.

Desse modo, se antes eram acessíveis e relevantes apenas para uma parte dos seus públicos: público interno, acionistas, parceiros comerciais, mídia especializada, poder público, as marcas corporativas estão agora mais compreensíveis e interessantes para o consumidor final. Em suas páginas da internet, as corporações não só comunicam sua missão e valores, como também especificam todas as marcas que possuem. Um bom exemplo é o site da empresa Procter & Gamble (ver Figura 6.3), que contraditoriamente apresenta todos os seus produtos reunidos, enquanto é reconhecida por sua estratégia de portfólio de marcas independentes e concorrentes entre si.

A estratégia de ascensão da marca corporativa também chegou aos varejistas de diversos setores, que passaram a utilizá-la a fim de proteger e identificar suas ofertas (BURT; SPARKS, 2002). Destacando a pouca literatura do *branding* corporativo, especificamente voltada para marcas do varejo, Burt e Sparks (2002, p. 197-199) explicam que os varejistas buscam executar um “pacote” de atividades e serviços que proporcionam valor agregado aos olhos do cliente, e que alinhe a visão estratégica da marca corporativa com a cultura interna e com a imagem externa. Como exemplo, pode-se consultar o site do Grupo Pão de Açúcar (ver Figura 6.4), que comunica sua marca corporativa – com missão, visão e pilares –, suas marcas de rede de lojas e suas quatro marcas próprias. Além disso, os autores afirmam que o desenvolvimento da marca corporativa pode ser benéfico no processo de internacionalização da marca do varejo, tão preponderante no setor.

Figura 6.3 – Site da P&G



Fonte: P&G. Disponível em: <www.pg.com/pt\_BR>.

Figura 6.4 – Site do Grupo Pão de Açúcar



Fonte: GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: <www.grupoadeacucar.com.br>.

## 6.4 Estratégia de arquitetura de marca

Para Kapferer (2008, p. 408), o portfólio de marcas de uma dada empresa não pode ser encarado como simples coleção de marcas reunidas ao acaso, mas sim como um grupo coerente e bem-estruturado, em que cada marca tem sua função e lugar bem definidos. Conforme já colocado, a imagem e o *equity* de marcas de varejistas dependem não apenas das marcas que possuem, como também das marcas dos fabricantes que vendem (AILAWADI; KELLER, 2004), demonstrando a importância estratégica das decisões de sortimento.

Segundo Kotler e Keller (2008), especialistas estabeleceram o limite máximo de 50% para marcas próprias dentro do portfólio, uma vez que os consumidores preferem algumas marcas tradicionais de fabricantes, além do que, em certas categorias, as marcas próprias não são praticáveis ou atraentes. Porém, Kapferer (2008, p. 77) alega que um índice entre marcas de fabricantes ou marcas próprias não pode ser estabelecido, pois dependeria fortemente da estratégia da loja, em função da situação competitiva em que se encontra e da margem de lucro alcançada em cada um dos tipos de marca.

Em outro enfoque, considerando apenas as marcas sob o controle do varejista, Kapferer (2008, p. 67) define três diferentes tipos de posicionamento de marcas próprias, que podem ser combinados na composição de um portfólio múltiplo:

- marca própria genérica (*own brand* ou *private label*): possui seu próprio nome e geralmente não se refere ao nome do varejista;
- marca imitação, ou cópia (*counter brand*): marca criada para enfrentar a marca líder da categoria, imitando todos os seus elementos distintivos – inclusive com um nome similar –, a fim de confundir o cliente. Na gôndola, é posicionada ao lado da líder;
- marca de posicionamento, ou premium (*positioning brand*): posicionadas no segmento premium ou inovador da categoria, sem oferecer preços baixos.

Por sua vez, Fitzell<sup>8</sup> apresenta quatro diferentes estratégias para se trabalhar com marcas próprias (1992 apud TOLEDO; GIRALDI; PRADO, 2007; SPINELLI; GIRALDI, 2004):

- Marca genérica: produtos sem qualquer identidade de loja ou de marca.
- Marca carimbada: que usa os mesmos elementos de marca (nome, cores, tipografia, símbolos etc.) para identificar todos os produtos.
- Marca endossada: que ressalta a identidade do varejista como endossante, mas varia os elementos de marca de acordo com a categoria dos produtos.
- Marca proprietária: produtos com identidade própria, com pouca ou nenhuma identificação do varejista proprietário da marca.

<sup>8</sup> FITZELL, P. *Private label marketing in the 1990s*. New York: Global Books Productions, 1992.

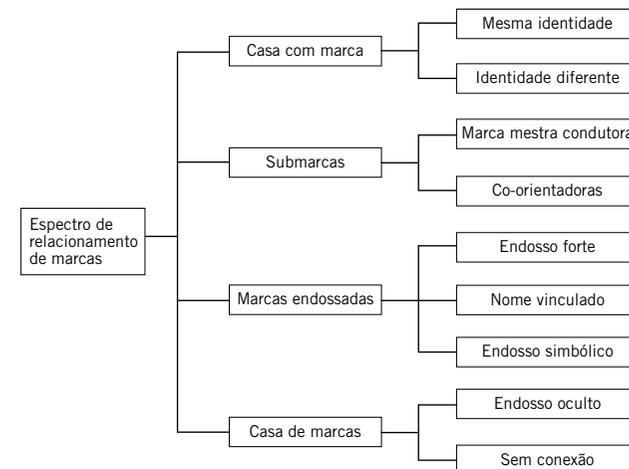
Similarmente, Kapferer (2008, p. 68) classifica o relacionamento nominal das marcas próprias com a marca do distribuidor que a desenvolve, em três tipos:

- a marca própria, que carrega o nome da loja;
- a que tem nome diferente, mas a marca do distribuidor a endossa;
- e a que possui um nome próprio, independente do nome do varejista.

Excluindo a categoria “marca genérica”, a classificação de Fitzell (1992) e Kapferer (2008) são concordantes. Sobre a marca genérica, vale ressaltar que nos dias de hoje, é raro encontramos produtos totalmente sem marca, uma vez que até mesmo os denominados *commodities* (carne, legumes, frutas etc.) são encontrados com um nome relacionado a eles, quer seja do produtor, do distribuidor ou do varejista (TOLEDO; GIRALDI; PRADO, 2007, p. 79).

Pode-se dizer que as duas últimas tipologias apresentadas (Fitzell e Kapferer) aplicam na classificação, o mesmo princípio do modelo de “espectro de relacionamento de marca” (ver Figura 6.5) desenvolvido por Aaker e Joachimsthaler (2000). A marca própria carimbada (a que carrega o nome da loja) é equivalente à estratégia de “casa com marca”, enquanto no outro extremo, a marca proprietária (com nome próprio, independente do nome do varejista) tem equivalência com a estratégia de “casa de marcas”.

Figura 6.5 – Espectro de relacionamento de marcas



Fonte: Traduzido de Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 9).

Considerando as abordagens sobre as marcas varejistas apresentadas até agora, é lícito dizer que o assunto é tratado comumente de dois modos: ou focando a questão da composição do sortimento (marcas próprias/marcas dos fabricantes), ou quanto a especificidades das marcas próprias que compõem o portfólio (posicionamento, espectro de relacionamento).

Diferentemente, o conceito de arquitetura de marca, elaborado por Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 133), imprime uma visão mais holística, “uma estrutura organizadora de portfólio de marcas que especifica os papéis delas, as relações entre si e os diferentes contextos de marca no que diz respeito aos produtos e seus respectivos mercados”. O modelo é estruturado em cinco dimensões: o portfólio de marcas, os papéis de cada marca no portfólio, os papéis no contexto de produto ou mercado, a estrutura do portfólio (ou espectro de relacionamento, apresentado na Figura 6.5) e logotipos ou imagens gráficas no portfólio.

Analisando a abordagem a fim de utilizá-la no contexto de marcas varejistas, Esbjerg e Bech-Larsen (2009, p. 414) explicam que o conceito de arquitetura de marca foi criado e tem sido usado prioritariamente em função das marcas dos fabricantes (Manufacturer Brand Architecture – MBA) e representa “uma perspectiva interna de gestão da arquitetura de marca de fabricantes e suas manifestações, que não necessariamente corresponde ao que os clientes encontram no estabelecimento varejista. Em concordância, Kapferer (2008, p. 66) afirma que, até pouco tempo atrás, os trabalhos acadêmicos não dedicavam a devida atenção às marcas dos distribuidores (consideradas “não marcas”), uma vez que o ponto de referência para os estudos eram majoritariamente as marcas de fabricantes.

Assim, Esbjerg et al. (2004) buscaram adaptar o conceito de Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 36) para o contexto do varejo, especialmente o supermercadista (*grocery*), e visa trazer clareza às ofertas feitas aos clientes, sinergias verdadeiras entre as marcas e seus programas de comunicação e habilidade para alavancar os ativos de marca. O objetivo é incluir a perspectiva do consumidor e obter “um conceito operacional que pode ser usado para observar as arquiteturas de marca dos varejistas e para estudar as percepções e avaliações dos clientes em relação a essa arquitetura” (ESBJERG et al., 2004, p. 9). A ideia foi elaborada e resultou em um modelo denominando de Retailer Brand Architecture (RBA), em português arquitetura de marca para o varejo, formado por duas dimensões e que se estende em quatro domínios (ver Figura 6.6).

**Figura 6.6** – Os quatro domínios da RBA (arquitetura de marcas do varejo)

	Marca corporativa	Marcas de produtos
<b>Aspectos materiais</b>	(1) Localização Edificação / layout da loja Decoração, mobiliário e acessórios Sortimentos (produtos e serviços) Valor relativo das marcas (próprias, de fabricantes e produtos genéricos) Uso do espaço, exposição e arrumação Estímulos visuais, olfativos, auditivos e táteis <i>Crowding</i>	(3) Qualidade dos produtos (marcas próprias, de fabricantes e produtos genéricos) Embalagem Dimensões visuais, olfativos, auditivos, gustativos e táteis
	<b>Aspectos simbólicos</b>	(2) Ambientação de loja Estratégia de preço Nome da loja Slogan Logotipo Cores Funcionários Outros clientes

Fonte: Traduzido de Esbjerg e Bech-Larsen (2009, p. 418).

Segundo Esbjerg e Bech-Larsen (2009, p. 415), os supermercadistas geralmente vendem centenas de marcas de produtos diferentes, diversos serviços, além de se dedicarem à estrutura física de seu negócio, tornando a sua arquitetura de marca mais complexa do que a arquitetura de marca dos fabricantes. Nessa proposta de modelo de arquitetura de marca, específico para o varejo, os autores conseguiram integrar a dimensão material e simbólica com a dimensão marca corporativa e marcas de produtos em seus diversos aspectos, considerando tanto as marcas próprias como as marcas dos fabricantes.

## 6.5 Estratégias de marcas em uma sociedade em rede

Segundo o sociólogo Manuel Castells (1999, p. 412), o mundo em que vivemos, após a virada do milênio, está se tornando um outro mundo, consequência de três processos independentes, resumidamente: a revolução da tecnologia da informação, a crise econômica e o apogeu de movimentos socioculturais (libertarismo, direitos humanos, ambientalismo, entre outros). A interação desses processos e a reações por eles desencadeadas fizeram surgir uma nova estrutura social dominante: a sociedade em rede. Para o autor, a alavanca para essa transição social – e dela para uma nova economia informacional e global – foi a internet (Idem, 2003, p. 8).

Em conformidade, e aplicando ao contexto da gestão de marcas, Kapferer (2004, p. 115) afirma que a internet criou uma nova cultura: **de interatividade** em que as marcas buscam abrir o diálogo com seus clientes; **de participação**, pois não há mais a empresa de um lado e o consumidor do outro – os consumidores querem participar ativamente; **da expressão livre**, com os clientes manifestando espontaneamente suas insatisfações com a marcas; **do acesso direto**, conforme comentado anteriormente, em que a empresa não está mais escondida e sim acessível, a um clique no mouse); **da rapidez** alterando as expectativas dos clientes em relação à entrega do produto ou realização do serviço adquirido; **da relação simples**, em que os indivíduos buscam relações personalizadas e humanas com suas marcas; **do serviço personalizado** ou customização; **de alianças** com o *co-branding*, portais setoriais, facilitando a escolha dos parceiros; e **da informação contínua**.

É impossível, atualmente, fazer uma gestão de marca eficaz – incluídas as marcas do varejo – sem levar em conta a nova realidade da sociedade em rede, com suas oportunidades e desafios. A mudança é inevitável, mas, conforme explica Kapferer (2004, p. 155), “a sua natureza e a sua amplitude serão necessariamente variáveis de acordo com os setores, as categorias e os tipos de empresa”.

## 6.6 Considerações finais

As marcas do varejo se diferenciam das marcas dos outros setores em diversos aspectos, segundo autores levantados para este estudo, os quais também destacaram a falta da literatura de gestão de marcas específicas para o contexto varejista.

Especificamente, em relação à estratégia de ascensão das marcas corporativas na sociedade em rede, pode-se constatar o quão essencial é a internet, utilizada como ferramenta de comunicação dos valores da empresa e do consequente fortalecimento da marca, por meio dos sites corporativos.

No tangente à arquitetura de portfólio, a interatividade e o acesso direto, possibilitados pela internet, colocam em xeque tanto as estratégias de marcas independentes como as das marcas de distribuidores, que têm como estratégia não endossar ou não utilizar o nome da rede varejista na nomenclatura de suas marcas próprias de baixa qualidade.

Em entrevista com o professor e autor David Aaker, foi questionado se ainda existem marcas independentes não conectadas no portfólio de uma dada empresa, considerando a sociedade conectada em rede. A resposta foi: “depende da marca e do público. Para alguns ainda existe separação. Poucos percebem que a Disney detém a ABC, por exemplo”<sup>9</sup>. Porém, o cenário contemporâneo exposto neste estudo, permite-nos discordar

<sup>9</sup> Entrevista concedida à autora, por e-mail, no dia 8 de agosto de 2012. Resposta original, em inglês: “Some good questions. It depends on the brand and the audience. For some there is separation. Few realize that Disney owns ABC for example”.

do professor Aaker (basta acessar o site da Disney/ABC<sup>10</sup> para facilmente se verificar a conexão entre as marcas citadas como exemplo pelo professor).

Frente aos acontecimentos da nova sociedade da informação globalizada, conectada em rede, à forte internacionalização e concentração no setor; à ascensão das marcas corporativas, aos cidadãos ávidos por novos e inovadores produtos e serviços (consumidores arduamente disputados por marcas próprias e pelas marcas dos fabricantes), pode-se dizer que a gestão das marcas do varejo é um desafio crescente. Desse modo, os estudos conceituais e pesquisas empíricas sobre o assunto se tornam especialmente importantes, pela possibilidade de auxiliarem na avaliação e evolução do *branding* varejista, em resposta dialética ao contexto social e às dinâmicas do mercado.

As limitações deste trabalho ocorrem por causa de seu caráter exclusivamente teórico, restrito ao acesso da literatura disponível na época do levantamento. Ao mesmo tempo é um convite a futuras pesquisas, novas abordagens conceituais, assim como verificações empíricas sobre a teoria de gestão de marcas aplicada ao varejo, especialmente de as marcas atuantes no mercado brasileiro.

## Referências

- AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. The Brand Relationship Spectrum: the Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, v. 42, n. 4, p. 8-23, 2000.
- AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ABRAS/NIELSEN. Ranking ABRAS 2011. *Revista SuperHiper*, ano 37, n. 418, p. 40-139, abr. 2011.
- AILAWADI, K.; KELLER, K. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, n. 80, p. 331-42, 2004.
- BRAGA, G. Nestlé investe R\$ 80 milhões em promoção com Globo e SBT. *Valor Econômico*, 19 fev. 2003. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/343771/nestle-investe-r-80-milhoes-em-promocao-com-globo-e-sbt>>. Acesso em: 15 ago. 2012.
- BURT, S. L.; SPARKS, L. Corporate Branding, Retailing and Retail Internationalisation. *Corporate Reputation Review*, v. 5, n. 2/3, p. 194-212, 2002.
- CASTELLS, M. *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. v. 3. São Paulo: Paz e terra, 1999.
- \_\_\_\_\_. *A Galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- CHERNATONY, L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, v. 15, n. 1-3, p. 157-179, 1999.
- ESBJERG, L.; BECH-LARSEN, T. The brand architecture of grocery retailers: setting Material and Symbolic Boundaries for Consumer Choice. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 16, n. 5, p. 414-423, 2009.

<sup>10</sup> DISNEYABCTV. Disponível em: <<http://www.disneyabctv.com>>.

- ESBJERG, L.; GRUNERT, K. G.; BECH-LARSEN, T.; JUHL, H. J.; BRUNSO, K. Manufacturer and Retailer Brands in Food Retail Assortments: Notes from a Shopping Trip Across Europe. *MAPP Working Paper* n. 85, Aarhus School of Business, Aarhus, 2004.
- FERNIE, J.; PIERREL, F. Own branding in UK and French grocery markets. *Journal of Product & Brand Management*, v. 5, n. 3, p. 48-59, 1996.
- FITZELL, P. *Private label marketing in the 1990s*. New York, NY: Global Books Productions, 1992.
- GHISI, F. A.; LUPPE, M. R.; LEPSCH, S. L. Estratégias de crescimento das redes supermercadistas brasileiras. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coords.). *Varejo Competitivo*. v. 13. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2008. p. 302-327.
- KAPFERER, J. N. *O que vai mudar as marcas*. São Paulo: Bookman, 2004.
- Kapferer, J. N. *New Strategic Brand Management: creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4. ed. London: Kogan Page, 2008.
- KELLER, K.; MACHADO, M. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LUKIANOCENKO, M. Marca própria passa a ter maior percepção de valor. *Revista SuperHiper*, ano 36, n. 414, p. 84-88, nov. 2010.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MCGOLDRICK, J. P. *Retail Marketing*. London, New York: McGraw-Hill, 1990.
- MILLWARD BROWN. *BrandZ 2012 top 50 Latin America report*. Disponível em: <[http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2012.
- \_\_\_\_\_. *BrandZ 2012 top 100 report*. Disponível em: <[http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/LATAM/Documents/2012\\_BrandZ\\_LATAM\\_Top50\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/LATAM/Documents/2012_BrandZ_LATAM_Top50_Report.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2012.
- MUNIZ, L. P&G detalha estratégia de fortalecimento da sua marca corporativa, *Mundo do Marketing*. 2 mai. 2012. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/cases/23634/p-g-detalha-estrategia-de-fortalecimento-da-sua-marca-corporativa.html>>. Acesso em: 15 ago. 2012.
- CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO – CONVIBRA, 4., 2004. SPINELLI, P. B.; GIRALDI, J. M. *Marca Própria Varejista: conceitos, estratégias e evolução*, 2004.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTAL DA PROPAGANDA. Unilever comemora 80 anos com maior promoção do Brasil, 6 out. 2009. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com/promocao/2009/10/0001>>. Acesso em: 15 ago. 2012.
- PRADO, K. P. L. A.; FARINHA, H. Classificação e estratégias de marca. In: SERRALVO, F. A. (Org.). *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 37-75.
- PROPMARK. P&G deve ampliar investimento esportivo. 10 ago. 2012. Disponível em: <<http://propmark.uol.com.br/anunciantes/41371:pag-deve-ampliar-investimento-esportivo>>. Acesso em: 15 ago. 2012.
- SANTOS, S. C.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. Marcas próprias no varejo: evolução, estratégias e desafios. *Revista Científica da FAI*, v. 10, p. 13-27, 2010.
- SILVA, L. A.; MERLO, E. M. Gestão de marcas no varejo. In: MERLO, E. M. (Org.). *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: LTC, 2011. p. 138-163.
- SOUZA, M. G.; NEMER, A. *Marca e distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TOLEDO, G. L.; GIRALDI, J. M. E.; PRADO, K. P. L. A. Mapa perceptual de marcas próprias: uma investigação das principais marcas de grandes redes de supermercados no Brasil. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 77-92, 2007.
- TORELLA, J.; SOUZA, M. G. *Branding no varejo: estratégia e gestão*. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.