

## **Desenvolvimento de marcas próprias no Brasil**

A experiência do Grupo Pão de Açúcar  
(Companhia Brasileira de Distribuição)



Case elaborado sob a orientação dos professores  
Francisco Gracioso e Eduardo Rienzo Najjar  
Junho/2000

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

## **\*Resumo**

Este caso relata a experiência do Grupo Pão de Açúcar em lançar marcas próprias. Discute-se também neste estudo as estratégias de competição em organizações varejistas (por exemplo, supermercados) e suas implicações para as marcas líderes de diversos produtos.

PALAVRAS-CHAVE: organizações varejistas, supermercados, estratégias de competição

## **\*Abstract**

This case narrates the experience of Grupo Pão de Açúcar in launching products labeled under a brand created by this organization.

It is also discussed in this study the competition strategies in retailing organizations, such as, supermarkets, and its implications to the leader brands of several kinds of products.

KEYWORDS: retailing organizations, supermarkets, competition strategies

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, as marcas próprias (ou housebrands, em inglês) estão ainda em seu início. Mas, nos Estados Unidos e nos países europeus, elas já representam até 50% das vendas a varejo em certas categorias de produtos, como alimentícios, higiene pessoal e limpeza doméstica.

Entre nós, as marcas próprias não se desenvolveram na mesma proporção, devido aos longos anos de inflação galopante, que tornava difícil a manutenção de um diferencial de preço em relação às marcas líderes de mercado. Agora, com a estabilidade da moeda, e a crescente concentração do varejo nas mãos de poucas redes, o crescimento das marcas próprias é inevitável.

Este caso relata a experiência do Grupo Pão de Açúcar, uma das redes pioneiras no lançamento de marcas próprias. O estudo deste caso deve ser feito em duas vertentes principais:

1) Implicações do desenvolvimento das marcas próprias para as marcas nacionais que lideram os mercados de produtos alimentícios, limpeza doméstica, higiene pessoal etc. Quais as conseqüências para essas marcas? O que elas poderão fazer para enfrentar o ataque das marcas próprias?

2) A estratégia do Grupo Pão de Açúcar, no desenvolvimento de suas marcas próprias. As decisões já tomadas estão corretas? O que poderia ser feito, além das medidas e ações já implementadas, para apressar o desenvolvimento dessas marcas?

## 2. UM POUCO DE HISTÓRIA

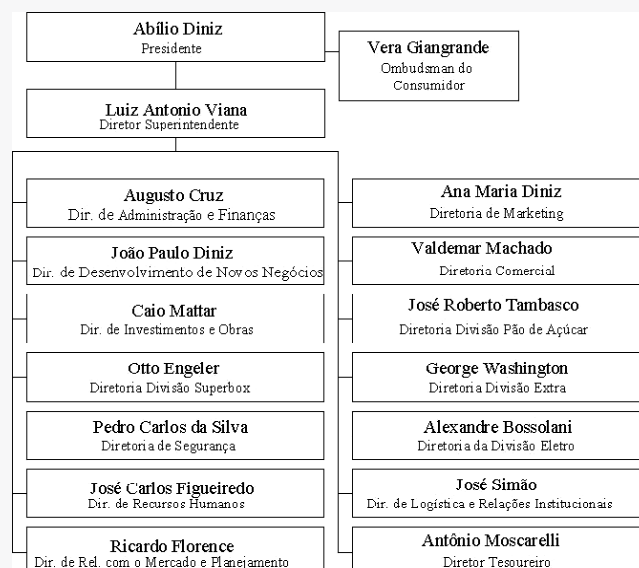
A Companhia Brasileira de Distribuição – Grupo Pão de Açúcar – é uma das pioneiras no setor de varejo de alimentos no Brasil há mais de 50 anos. Além da comercialização de marcas próprias, introduziu no país a primeira geração de hipermercados e a loja virtual Pão de Açúcar Delivery, acessada por CD-ROM, Internet e telefone.

O quadro abaixo indica, com maior grau de detalhes, a trajetória vitoriosa do Grupo Pão de Açúcar.

Grupo Pão de Açúcar	
1948	– fundação da Doceira Pão de Açúcar.
1959	– fundação do primeiro supermercado, na cidade de São Paulo.
Déc. 60	– expansão no estado de São Paulo.
Déc. 70	– expansão do varejo, abertura de hipermercados, aquisição de redes de supermercados. Introduz conceito de lojas compactas.
Déc. 80	– fecha o círculo do varejo inaugurando novos formatos de lojas: lojas de departamento, supermercado/depósito para grandes compras e lojas do tipo “faça você mesmo”.
1989	– nova geração de hipermercados, com a marca Extra.
1995	– abertura do seu capital com colocação de ações simultaneamente no Brasil, nos Estados Unidos e Europa.
1997	– primeira empresa brasileira no setor de varejo a ser listada na Bolsa de Valores de Nova Iorque.
1998	– aquisição da rede Barateiro.
1999	– parceria estratégica com grupo francês Casino, que opera 112 hipermercados, 915 supermercados, 314 lojas de desconto, 3.353 lojas de conveniência e 421 lojas no mercado externo. O grupo Casino é líder no segmento de marcas próprias.
2000	– neste ano, o grupo consolida sua atuação com as bandeiras: Pão de Açúcar, Barateiro, Extra e Eletro.

## 3. INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Estrutura organizacional do Grupo Pão de Açúcar em 1996



Lojas do Grupo Pão de Açúcar

Bandeira	Descrição	Nº de lojas
	Supermercado de vizinhança	143
	Supermercado popular	85
	Hipermercado	46
	Varejista de eletroeletrônicos e móveis	72

## 4. O MERCADO VAREJISTA E AS MARCAS PRÓPRIAS

Tradicionalmente, a imagem do produto de marca própria é associada a qualidade inferior e preços mais baixos que dos oferecidos pelos grandes fabricantes do setor. Isso porque os produtos eram lançados às vezes sem pré-teste dos consumidores, pois era preciso manter o preço baixo a qualquer custo.

Inicialmente, o objetivo do Pão de Açúcar era conseguir a fidelidade dos consumidores aos produtos de sua marca. O Grupo acreditava que oferecendo produtos cuja relação custo/benefício fosse interessante, o consumidor voltaria a comprá-lo, mesmo que o preço não fosse necessariamente o mais baixo.

A reestruturação ocorrida em 1992 apresentou uma mudança radical na política de produtos de marca própria. Houve a criação do cargo de diretor de marcas próprias e importados com a missão de mudar a forma como esses produtos eram gerenciados. Para melhorar a qualidade dos itens de marcas próprias, o Grupo Pão de Açúcar passou a fazer testes e pesquisas junto aos consumidores e a planejar a longo prazo os lançamentos.

Após a mudança, o Grupo Pão de Açúcar passou a atuar com novos nomes fantasia para cada tipo de produto, todos identificados pelo selo Qualidade. Um exemplo bem-sucedido é o palmito Pap's, que compete com o líder de mercado do segmento e é líder de vendas no Pão de Açúcar.

Toda a linha de produtos que recebem o selo Qualidade tende aos mais altos padrões de qualidade e oferece uma grande variedade de opções nas mais diversas áreas: de limpeza a utilidades do lar, de bebidas a enlatados e conservas. Antes de receber esse selo, os produtos são testados e analisados, com controles e inspeções que obedecem às mais rígidas regras de qualidade e higiene na escolha dos ingredientes, no processo de produção e armazenamento.

Seus produtos competem igualmente com os líderes de mercado, oferecendo qualidade e preços de 10% a 20% mais baratos. Porém alguns produtos podem chegar a ter um preço equivalente ou superior aos produtos das marcas líderes (caso do já citado palmito Pap's).

Atualmente, as marcas próprias estão-se direcionando para duas vertentes. A primeira é a da valorização das marcas próprias, que concorrem diretamente com as marcas líderes, inclusive na faixa de preço (com preços iguais ou um pouco menores), o que acontece com a Qualidade. A segunda é a dos preços baixos, com produtos que não concorrem diretamente com as marcas líderes de mercado.

O Grupo pretende seguir essa tendência de mercado,

mantendo os mais de 400 itens da marca Qualidade no Pão de Açúcar e retirando-a das prateleiras das lojas Barateiro, nas quais serão lançados 200 itens com a marca Barateiro. Serão 350 itens até o final do ano 2000, o que corresponderá a até 20% de sua receita, mas a meta é chegar a 1.000 produtos em 2 ou 3 anos e garantir metade do faturamento da rede com as vendas da marca. O Barateiro tem um posicionamento geográfico importante – pois as lojas estão localizadas em regiões de população de baixa renda, o que possibilitará a evolução dos chamados produtos de 1<sup>o</sup> preço. Nessa estratégia de combate, os preços são até 60% mais baixos que os dos líderes de mercado, mas a média é de 20% a 40% menores.

Hoje, as marcas próprias representam 20% das vendas de cada categoria de produto no Pão de Açúcar. Sua estratégia bem-sucedida foi apresentada no primeiro seminário sobre marcas próprias promovido pela Associação Brasileira de Supermercados (Abbras). Esse seminário segue o atual boom das marcas próprias, que se tornaram uma panacéia cada vez mais procurada por todas as grandes redes varejistas.

## ANEXOS

### ANEXO I - Informações Adicionais sobre Marcas Próprias

Motivos para comercializar marcas próprias
- As empresas têm o objetivo de fidelizar o cliente.
- As empresas se preocupam em acompanhar as tendências do mercado e o interesse em oferecer opção de qualidade ao consumidor.
- Maior poder de barganha em negociações com fornecedores.

	Nome da empresa x Marca diferente	
	Mesmo nome	Outro nome
Motivo	2/3 das empresas optaram por esta estratégia para aproveitar o conhecimento da marca e a credibilidade reconhecida pelo consumidor.	essa estratégia permite às empresas adaptarem-se ao mercado e a cada categoria, consolidando uma nova marca exclusiva.
Vantagens	fortalecimento da imagem da marca, aumento de vendas e lucro, e divulgação da empresa e fidelização dos clientes.	permite oferecer mais opções, atender e satisfazer a públicos distintos e preservar o nome do supermercado.
Desvantagens	necessidade de maior controle da qualidade dos produtos devido à associação direta com o nome da empresa.	caracteriza-se por ser mais trabalhoso e oneroso e não há associação direta com o supermercado.
Exemplo	Carrrefour; Barateiro	Qualität

### Atributos importantes

- qualidade é o principal atributo para a boa aceitação do produto, devendo ser homogênea para toda linha.
- preço justo (porém este atributo não garante a recompra do consumidor).

- definir o posicionamento do produto e oferecer embalagem atrativa, criativa e prática, além de garantir a presença do produto na gôndola.

## ANEXO II

Pesquisa do Instituto Nielsen realizada em 1999  
Assunto: Marcas Próprias

### 1. Panorama atual do mercado

- Mercado em crescimento e promissor para os próximos anos com expectativa de entrada de novos concorrentes e marcas.
- Atacadistas e varejistas já percebem a maior profissionalização e maior preocupação com qualidade por parte das empresas: o preço baixo deixa de ser decisivo e a qualidade passa a ser prioridade. A fidelização do cliente ocorrerá caso os produtos tenham boa qualidade e estimulem a recompra.
- Aumento da concorrência, mercado mais agressivo e com mais investimentos.
- Redes menores foram compradas pelas maiores: as 5 maiores redes de supermercados absorvem hoje acima de 40% do faturamento do setor. Significa um número menor de redes com muito mais lojas atendendo contingentes crescentes de consumidores, numa escala que torna vantajosos os investimentos para mandar fabricar e vender produtos da casa.
- As empresas fornecedoras aceitam produzir para os varejistas para aproveitar a capacidade ociosa da produção.
- A maior parte dos fornecedores é de empresas regionais de pequeno e médio porte.
- No estado de São Paulo concentra-se o maior desconhecimento de marcas próprias, bem como o menor hábito de compra (mais de 60%). O preço é tido como o principal motivo da compra. A curiosidade é responsável por mais de 10% das compras, diferentemente das demais praças.
- No Recife e no Rio de Janeiro a qualidade, o preço e as promoções das marcas próprias são mais

reconhecidas. A compra destes produtos também é mais freqüente.

### 2. Pesquisa Nielsen

A pesquisa Nielsen, realizada em 1999, que contactou 300 supermercados varejistas de todo Brasil, revelou que:

Dados do mercado de marcas próprias (1998/1999)
-Das 300 empresas varejistas pesquisadas, 99 atuam com produtos de marca própria, número 19% superior ao de 1998.
-Existem 220 categorias de marcas próprias, um crescimento de 11% em relação a 1998.
-O número de itens de marcas próprias passou de 2.816 em 1998, para 5.709 em 1999, um crescimento de 103%. As 5 maiores empresas (que representam 68% dos itens comercializados em 1999) apresentaram um crescimento de 191% na quantidade de itens de marca própria.
-Das marcas próprias, 10% são produtos importados.
-Os produtos alimentares são os que mais apresentam marcas próprias (88 organizações possuem marca própria desses produtos). Em seguida, objetos e utensílios em geral (bazar): com 32 empresas.
-Os produtos da cesta têxtil (roupas, cama, mesa e banho, calçados) apresentaram grande crescimento no número de itens de marca própria, passando de 4%, em 1998, para 26%, em 1999.

Fonte: Instituto Nielsen 1999

## ANEXO III

### As marcas próprias ameaçam as marcas das grandes indústrias?

O mercado das marcas líderes de negócios ainda não está ameaçado, pois concorrem com seu concorrente direto, e não com marcas menores, que atingem outro público, disposto a gastar menos. Será?

Como as grandes indústrias estão sendo ameaçadas:

#### 1) Espaço nas gôndolas

Centenas de itens com marca própria passaram a consumir um grande espaço nas gôndolas. É verdade que nenhum varejista iria ser louco de substituir por similares caseiros todas as marcas presentes no dia-a-dia dos consumidores, mas a redução do espaço deve compelir as grandes indústrias a enxugar e a concentrar seus recursos nas vencedoras. Nessa situação, as segundas, terceiras e quartas marcas ficaram muito vulneráveis. Um exemplo recente: a decisão da Unilever de reduzir de 1.600 para 400 seu portfólio de marcas.

#### 2) Poder de barganha dos varejistas nas negociações do preço

#### 3) "Tiro no pé"

As grandes indústrias então têm-se recusado a fornecer produtos para o varejo como se fossem commodities. Ex.: Alguns anos atrás, a Sadia passou a fornecer hambúrgueres para a marca própria de uma das maiores cadeias varejistas. Em pouco tempo, o hambúrguer do supermercado passou a vender mais que os líderes de mercado (inclusive os da própria Sadia) e as margens de lucro do fabricante caíram. Ficou complicado convencer os consumidores a comprar o hambúrguer de marca e a Sadia decidiu abandonar a atividade.

4) Não subestimar o potencial de uma estratégia de marca própria bem executada

As marcas próprias podem surpreender e até tomar o lugar da marca líder de mercado, mesmo em prateleiras disputadas com elevadíssimos investimentos publicitários. (Caso clássico: lançamento feito pela Sainsbury, em 1994, do refrigerante Classic Cola. Com um preço 28% inferior ao da Coca-Cola, passou a representar 65% das vendas da rede inglesa.)

5) Crescimento das vendas de marcas próprias entre 1993/1997 é de 2 a 5 vezes superior ao das marcas tradicionais

\* Estudo mundial da Consultoria McKinsey

### **O que as empresas devem fazer para se defenderem das marcas próprias:**

1) Simplificar o processo de compra

Os consumidores não dispõem de tempo para inspecionar alternativas nos pontos-de-venda.

2) Capacidade de inovação

Será necessário cada vez mais lançar produtos diferenciados e de melhor valor percebido pelo consumidor.

3) Reforço das verbas de Marketing

As empresas devem explorar as oportunidades dos mercados. (Do Plano Real para cá, o mercado de produtos de limpeza cresceu 12%. Os investimentos em publicidade no setor, apenas 5%.)

4) A embalagem é a chave da diferenciação

A maioria dos produtos de marcas próprias possui embalagens simples e monótonas, diferentemente dos países onde as marcas próprias alcançam maior sucesso. Lá, a qualidade do design de embalagens

muitas vezes supera a das marcas líderes.