

# **INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS DE VAREJO NA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS COM MARCAS PRÓPRIAS**

**ROBERTO NASCIMENTO AZEVEDO DE OLIVEIRA**  
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)  
ronascimento2000@gmail.com

## **Introdução**

O Varejo(ampliado ou restrito\*) ou comércio brasileiro é muito amplo e diversificado com modelos tradicionais e populares de lojas como hiper/super/mercado, shopping center, home center(material de construção), conveniência(em postos de gasolina), feira livre, farmácia/drogaria, sacolão/hortifruti, ruas populares(ex: Rua 25 de março em São Paulo), entre outros, com formatos de loja física ou virtual(web commerce). Nesse cenário, como são desenvolvidas as estratégias de Marcas Próprias.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O problema no Brasil é definir a estratégia que atenda as metas internas, o desejo aspiracional do cliente e como definir quais produtos devem ser desenvolvidos que aumentam o valor patrimonial da empresa, criam o diferencial competitivo e trazem a rentabilidade necessária para o negócio. O objetivo é levantar quais são as estratégias do Varejo com suas MPs e quais os dados utilizados para o embasamento na definição do desenvolvimento de produtos novos para atingir os objetivos estratégicos.

## **Fundamentação Teórica**

Este artigo procurou identificar as estratégias de Marcas Próprias (MPs) através de pesquisa geral de mercado e pesquisas direcionadas em três potenciais e relevantes redes de Varejo no Brasil, entendendo qual o processo de informação interna e externa para a definição de fornecedores e desenvolvimento de seus produtos com MP. A pesquisa tem como referencial teórico estudos de Inteligência Competitiva (IC) e a Administração estratégica da informação.

## **Metodologia**

Serão feitas pesquisas gerais do mercado de MP no Varejo nacional e internacional e pesquisas direcionadas sobre as estratégias definidas, administração das informações, uso da inteligência no modelo de desenvolvimento de um novo produto e qualidade de produtos em três grandes redes varejistas com presença e relevante participação de seus programas de MPs nas suas vendas.

As três redes cujas pesquisas foram direcionadas são: Walmart, Dia% e Decathlon.

## **Análise dos Resultados**

O artigo mostrou através das pesquisas, que as três redes de Varejo (Walmart, Dia% e Decathlon) têm seus programas bem estruturados e alicerçados com estratégias globais nos seus modelos de negócios. Nessa linha de atuação que move o Varejista assumir responsabilidade de criação e gestão de marcas, e “tirar” esse papel da Indústria, muitas outras redes de Varejo ainda estão procurando desenvolver produtos (colocando apenas seu nome na embalagem) sem assumir o papel de criação e gestão de marcas

## **Conclusão**

As redes de Varejo no Brasil procuram criar suas próprias estratégias de diferenciação de produtos através de oferta de marcas exclusivas ou MPs. Mas, poucas empresas têm um programa alicerçado de Gestão de Marcas (Branding) com Gestão de Preços (Pricing). De acordo com o levantamento de informações, pesquisa de dados e pesquisas direcionadas realizadas, as estratégias das empresas com relação às MPs estão focadas em 3 alicerces: venda, margem, diferenciação.

## **Referências Bibliográficas**

- AAKER, David., Brand Equity, gerenciando o valor da marca. Negócio Editora, 1998
- MATTAR, Fauze Najib. Administração de Varejo, Ed.Campus, 2011
- OLIVEIRA, Roberto Nascimento A. Gestão Estratégica de Marcas Próprias. Ed.Brasport, 2ª edição, 2009
- KOTLER, Philip., Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

# **INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS DE VAREJO NA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS COM MARCAS PRÓPRIAS (MPs)**

Palavras-chave: Varejo, Marca, Própria

Resumo: Este artigo procurou identificar as estratégias de Marcas Próprias (MPs) através de pesquisa geral de mercado e pesquisas direcionadas em três potenciais e relevantes redes de Varejo no Brasil, entendendo qual o processo de informação interna e externa para a definição de fornecedores e desenvolvimento de seus produtos com MP. A pesquisa tem como referencial teórico estudos de Inteligência Competitiva (IC) e a Administração estratégica da informação.

## Introdução:

O Varejo(ampliado ou restrito\*) ou comércio brasileiro é muito amplo e diversificado com modelos tradicionais e populares de lojas como hiper/super/mercado, shopping center, *home center*(material de construção), conveniência(em postos de gasolina), feira livre, farmácia/drogaria, sacolão/hortifruti, ruas populares(ex: Rua 25 de março em São Paulo), entre outros, com formatos de loja física ou virtual(*web commerce*) ou no sistema porta-a-porta. O mundo do varejo, atacado ou “atacarejo” (formato brasileiro que mistura atacado e varejo) tornou-se mais complexo e desafiador, principalmente após criação da nova moeda(R\$) em 1994. Consumidores mudam seu comportamento e obrigam os varejistas a buscar inovação e produtividade. Para as empresas, é necessário aprimorar a gestão, profissionalizar a estrutura, ter indicadores claros, produtos diferenciados, estratégias inteligentes e rentabilidade acima da média para obter vantagem competitiva. Estamos na era do conhecimento, os consumidores estão mais e melhor informados e colocam-se dispostos a colaborar para terem em troca melhores experiências de compra no PDV (ponto de venda).

\*Varejo ampliado (abrange os segmentos Veículos, motos e peças; Material para construção e Varejo restrito); Varejo restrito (Combustíveis e lubrificantes; Hipermercados e supermercados; Alimentos, bebidas e fumo; Tecidos, vestuário e calçados; Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, perfumaria e cosméticos; Móveis e eletrodomésticos; Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação; Livros, artigos culturais; Outros produtos do comércio varejista); Atacado (Alimentos, bebidas e fumo; Artigos de uso pessoal e doméstico; Produtos intermediários não-agropecuários, resíduos e sucatas; Outros produtos do comércio atacadista).

Segundo Kotler (2000, p. 540), todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais são definidas como varejo. Todas as maneiras pela qual estes bens ou serviços são vendidos estão incluídas no conceito de varejo, seja através de venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática. Há controvérsias sobre os formatos de venda onde não há o ponto de venda, ou ponto comercial, isso porque as vendas chamadas de "porta-a-porta" ou pelo correio enquadram-se mais apropriadamente no conceito de marketing direto, ou "one-to-one".

O sucesso de um varejista, seja este pequeno, médio ou grande porte, depende principalmente do quanto ele incorpora o conceito de venda ao consumidor. Este conceito é uma orientação de gestão que faz o varejista focar as necessidades dos seus mercados-alvo e a satisfação das mesmas, tão ou mais eficaz e eficientemente que os seus concorrentes. Segundo Ruotolo & De Menezes (2001) ao idealizar um conceito de loja, o varejista toma decisões sobre: nível de serviço oferecido, linha de produtos comercializados, política de preços, cobertura geográfica, acesso ao cliente, tamanho e localização da loja.

A estratégia do Varejo brasileiro procura atender uma demanda cada vez maior do cliente final de vender produtos de qualidade com preços baixos. Nesse foco de tentar descobrir e responder algumas perguntas como conquistar a fidelidade de seus clientes, rentabilizar seu negócio e diferenciar-se da concorrência, o artigo busca através de pesquisas saber como e quais estratégias as empresas de Varejo desenvolvem seus programas de produtos com MPs. E, também, o que move o Varejo a assumir a responsabilidade de criação e gestão de marcas, sendo que esse papel sempre foi e é da Indústria.

### **O conceito de Marca Própria(MP)**

MP caracteriza-se por ser um produto vendido ou comercializado exclusivamente pela organização varejista que detém o controle da marca e que, normalmente, não possui unidade produtora. Uma MP pode levar o nome da empresa(exemplos: Carrefour, Drogasil, Bompreço, Coop, Farmais) ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização(exemplos: Home Depot, Dico, C&A, Decathlon, RiHappy, Walmart, Makro, Martins, Renner, Pão de Açúcar). Possuem identidade própria, sendo fornecidos sob encomenda e atendendo especificações pré-definidas pelo detentor da marca (Oliveira, 2009). Podem haver mudanças estratégicas de nomes de marca, como o caso da rede varejista brasileira Bompreço, que lançou a marca de produtos “Da Casa” em 1979, mas, em 1996 decidiu substituí-la pela marca com o mesmo nome da rede.

Outro caso é o da rede de lojas de departamento C&A que a partir dos anos 2000 deixou de usar seu próprio nome nas etiquetas de vestuário para adotar a estratégia de criar uma marca diferente para cada segmento de produtos.

### **Histórico das MPs no Brasil – evolução da qualidade**

No Brasil, os primeiros produtos desenvolvidos oficialmente com uma MP ou Marca de Loja surgiram na década de 60 com os supermercados Sendas e Paes Mendonça e, mais tarde, na década de 70, com as redes BomPreço(atualmente pertence ao Walmart), Pão de Açúcar e Carrefour. Isso aconteceu alguns anos após o surgimento das MPs na Europa e Estados Unidos. Antes da década de 60, o varejo brasileiro já trabalhava com marcas genéricas, porque não havia uma embalagem, uma criação ou uma marca; produtos como os tradicionais arroz e feijão, por exemplo, eram acondicionados em embalagens nas quais estava escrito apenas o nome do produto. Com o tempo, começou-se a colocar o nome do estabelecimento nas mercadorias vendidas, a fim de criar uma linha de produtos para poder competir com outras marcas. Assim, nas quitandas, mercearias e feiras livres muitos produtos ficaram conhecidos como a marca do “dono da loja”. Já nesse momento, a qualidade começou a ser agregada à marca, dando início à frequência e fidelização do cliente à loja. Na década de 70 chegaram as primeiras cadeias internacionais de auto-serviço(Cash & Care) como o Makro e Carrefour, trazendo consigo seus programas de MPs. A MP deixava de ser um produto genérico, conhecida informalmente entre os membros de uma comunidade, e passava a criar oficialmente um critério de diferenciação e competição no mercado. O lojista que tinha a necessidade de comprar marcas de terceiros começou a se perguntar: “Por que eu também não posso ter a minha própria marca?” A indústria, que já tinha a liderança e um forte controle das marcas e custos, viu-se obrigada a dividir o espaço com novos e promissores concorrentes. A necessidade de maior lucratividade, status e diferenciação foi aos poucos dando lugar a uma forte noção de marketing, que revolucionaria a forma de se produzir e comercializar no Brasil, principalmente pelos varejistas.

Nesse caminho rumo à evolução das MPs, houve um hiato negativo nos anos 80, conhecido como a década perdida. De fato, naquela época houve um boom de criação de marcas, porém muito mal desenvolvidas, sem critérios e planejamentos definidos. Existia a demanda, mas não havia a profissionalização do setor varejista, pois até então só a indústria tinha competência para produzir boas mercadorias e criar marcas de sucesso. Os supermercados, pioneiros no segmento, não tinham a habilidade de criação de marcas e acabaram desenvolvendo produtos sem critérios, objetivos, pesquisas, etc. Faltava profissionalização para o setor de Varejo. A execução dessas tarefas era papel da indústria. Por outro lado, isso tudo era parte do reflexo do baixo nível de exigência do consumidor brasileiro na época. Ele não se preocupava com a qualidade do produto e sim em encontrar o produto disponível nas lojas e pelo menor preço. Não podemos esquecer de que vivíamos nessa década com a

hiperinflação, com o dinheiro se corroendo mensalmente e com constantes desabastecimentos de produtos nas prateleiras. A alta inflação corroia os preços e fazia com que os consumidores não tivessem percepção alguma de valor, pois o importante era estocar tudo que fosse possível, até porque ninguém sabia o dia de amanhã. O brasileiro comprava por necessidade, sem critério e sem avaliação alguma, e isso se refletiu no varejo e na criação das MPs daquela década. “Por que desenvolver um produto com boa qualidade e embalagem bonita se o que importa é apenas garantir o abastecimento e ter o produto na prateleira?”

Sete anos antes do Plano Real em 1994, tivemos no Brasil seis planos econômicos e cinco moedas. No ano de 1993, a inflação chegaria a casa de 2.490%! Dá pra imaginar? Felizmente, tudo mudou com a estabilização da moeda em 1994, acrescentando-se a isso a mudança de mentalidade do consumidor, cujo corolário foi a instituição, em 1991, do Código de Defesa do Consumidor (CDC), que regulamentou uma série de exigências para quem produz e comercializa, impondo um padrão de qualidade para todos os produtos comercializados e serviços prestados no Brasil. Além disso, conferiu direitos ao consumidor brasileiro, dando início ao desenvolvimento profissional do mercado e ao crescimento intelectual do cliente, que começou nessa oportunidade a ser mais crítico, rígido e exigente. Podemos considerar e refletir que todos nós ficamos “mais inteligentes” para o consumo de produtos e serviços. A legislação brasileira protege todos os consumidores, independente de raça, religião, cor, sexo e escolaridade. As regras são determinadas segundo o CDC. Os Direitos básicos do consumidor devem assegurar desde o desenvolvimento do produto até as possíveis reclamações que porventura possam ocorrer após a venda de MP. Os direitos definidos na época foram:

- I - **a proteção da vida**, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos;
- II - **a educação e divulgação** sobre o consumo adequado dos produtos e serviços, asseguradas a liberdade de escolha e a igualdade nas contratações;
- III - **a informação** adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem;
- IV - **a proteção contra a publicidade enganosa** e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem como contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços;
- V - **a modificação das cláusulas contratuais** que estabeleçam prestações desproporcionais ou sua revisão em razão de fatos supervenientes que as tornem excessivamente onerosas;
- VI - **a efetiva prevenção** e reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos e difusos.

A partir dessas mudanças, citadas no início do parágrafo acima, com a criação do CDC no início dos anos 90 e ao início de mudança do comportamento do consumidor, o comércio e a indústria tiveram que adaptar a essas novas exigências. Se os clientes começaram a se preocupar, além do preço, com qualidade, embalagem, design e desenvolvimento da percepção do valor de uma marca, os produtores também tiveram que mudar e reposicionaram suas marcas. Os gestores começaram a trabalhar melhor os seus produtos no final da década. A era da ciranda financeira acabou dando início à necessidade de gerenciamento de estoque, venda rentável, redução das despesas, melhoria contínua e valorização das pessoas e das marcas. As empresas tiveram que controlar melhor do que nunca o seu negócio, senão estariam fadadas ao fracasso. Em contrapartida, as empresas que começaram a trabalhar dentro do novo cenário do mercado consumidor já apresentavam uma mentalidade profissional, justamente em função dessa maior exigência do próprio consumidor, com

resultados promissores. Já as empresas que não perceberam que deveriam mudar rapidamente, quebraram antes do início do século XXI.

Em 1997 a rede americana Walmart iniciou seu programa de MPs com um novo posicionamento para o mercado brasileiro até então: uma MP com qualidade igual ou melhor que as marcas líderes do mercado. A partir desse ano, todos os varejistas começaram a reposicionar suas marcas e trabalharam intensamente para mudar a qualidade de seus produtos. Até então a prioridade e posicionamento das empresas com suas MPs era de focar no preço baixo de seus produtos sem preocupação com a qualidade, padronização ou comparação com outras marcas disponíveis no mercado. Nesse mesmo ano de 1997, as primeiras redes do canal farmacêutico iniciaram suas operações com MPs. Mas somente a partir de 2005 que várias empresas desse setor aderiram ao programa e intensificaram o desenvolvimento de seus produtos.

No início deste século, houve uma grande (re)estruturação, um maior foco e uma mudança de estratégia em MP no Brasil, por parte das redes de varejo. Essa mudança se refletiu em 2004 e 2005 com uma maior consolidação do setor e, o que todos esperavam, a aceitação de MP pelo consumidor brasileiro. Os clientes\* começaram a confiar nas marcas de loja e passaram a incluir essas marcas na sua lista de compras regular.

Papéis desempenhados pelos clientes\*: no processo decisório, entender quem desempenha cada papel é muito importante. O usuário (consumidor) é quem utiliza o que foi adquirido, mas nem sempre ele é o shopper / comprador (quem vai até a loja ou a empresa e adquire o produto/serviço). O influenciador é quem opina, interferindo na decisão de compra.

De 2006 até hoje, as empresas que desenvolvem seus próprios produtos adotaram a estratégia de inovação e diferenciação, passando, em várias ocasiões, a tentar lançar produtos antes mesmo das indústrias tradicionais. Esse fenômeno, do Varejo lançar antes da Indústria, é muito comum na Europa, região bastante desenvolvida com MPs. Hoje podemos encontrar MPs em segmentos de vestuário, brinquedos, alimentos, bebidas, higiene, cosmético/perfumaria/beleza, eletro-eletrônicos, cama/mesa/banho, *petfood* (produtos e acessórios para animais), artigos esportivo e material de construção.

### **Problema geral de Pesquisa**

Nos últimos 10 anos, na tentativa de lançar produtos antes dos concorrentes e da própria indústria, o Varejo precisou definir sua estratégia de desenvolvimento com suas MPs. A estratégia das empresas bem sucedidas da Europa (como Decathlon, Leroy Merlin, Asda (pertence ao Walmart), Tesco, Aldi, Cassino, Dia%), necessariamente passava pela incorporação em suas metas corporativas, a construção do programa de MPs. O problema no Brasil é definir a estratégia que atenda as metas internas, o desejo aspiracional do cliente e como definir quais produtos devem ser desenvolvidos que aumentam o valor patrimonial da empresa, criam o diferencial competitivo e trazem a rentabilidade necessária para o negócio.

### **Objetivos do trabalho**

O presente artigo irá levantar quais são as estratégias do Varejo com suas MPs e quais os dados utilizados para o embasamento na definição do desenvolvimento de produtos novos para atingir os objetivos estratégicos. E, como o Varejo busca informações, identifica oportunidades e define qual produto novo será desenvolvido com sua marca é o principal objetivo do trabalho.

Além das pesquisas bibliográficas, será agregada ao trabalho uma pesquisa direcionada em três importantes redes varejistas globais que têm operação no Brasil e que têm forte presença e participação com suas MPs.

### **Metodologia**

Serão feitas pesquisas gerais do mercado de MP no Varejo nacional e internacional e pesquisas direcionadas sobre as estratégias definidas, administração das informações, uso da inteligência no modelo de desenvolvimento de um novo produto e qualidade de produtos em três grandes redes varejistas com presença e relevante participação de seus programas de MPs nas suas vendas.

As três redes cujas pesquisadas foram direcionadas são:

1. Walmart (maior rede de Varejo do mundo)
2. Dia% (rede que mais cresce no Brasil e tem a melhor participação de MPs)
3. Decathlon (rede com programa mundial e agressivo de MPs)

O foco dessa pesquisa foi de tentar responder a quatro perguntas básicas:

1. Quais as **estratégias** da sua empresa com relação às MPs? Sua estratégia é global ou regional (com adaptações)? Tem área de Sourcing ou outra área de suporte para o desenvolvimento de seus projetos?
2. Quais as **informações** relevantes para definir quais produtos terão a marca própria? Tem algum instituto de pesquisa ou utiliza dados internos de mercado?
3. Utiliza algum processo de **inteligência** competitiva?
4. Qual o posicionamento e controle de **qualidade** da(s) MP(s)?

### **Administração estratégica e Gestão da informação no Varejo**

Através da informação as empresas interagem e participam de uma rede de produção global no desenvolvimento e no fornecimento de um determinado produto (Lesca, H.; Almeida, F.; 1994). A ideia desse artigo é de investigar como o princípio da coleta de dados e tratamento da informação para a tomada de decisão (princípio e processo da Inteligência Competitiva - IC) é adotado por redes globais de Varejo presentes no Brasil. Dentro desse contexto o artigo irá procurar identificar, dentro dessa vantagem estratégica internacional de desenvolvimento de global de produtos, o quanto as empresas aproveitam sua malha de lojas, fontes de suprimento e ganhos de escala. Segundo Ducker (1992) os fatores de produção tradicionais, com terras, mão-de-obra, recursos financeiros, passam a não ser recursos garantidores da vantagem competitiva.

Nessa visão global da informação das empresas internacionais que serão pesquisadas, serão analisados os três fluxos de informação (figura 1), conforme artigo de Lesca e Almeida (Revista de Administração, São Paulo v.29, n.3, p. 66-75, julho/setembro 1994).

Segundo Lesca e Almeida (1994) a informação administrada estrategicamente é um fator determinante no sucesso das organizações, trazendo maior valor agregado nos produtos, melhor sinergia entre departamentos e colaboradores e tornando a empresa competitiva a um nível globalizado, alcançando assim diferentes mercados. A informação administrada dessa forma traz benefícios a qualquer empresa de qualquer porte, onde produtos com alto teor de informação têm maior valor agregado. Segundo os autores Bukowitz e Willians (2002), a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir de um conhecimento ou capital intelectual, tornando-se uma produtora de informação e conhecimento através da articulação, compartilhamento e transferência de seu conhecimento já existente e o que for futuramente adquirido, gerando assim uma ampla gama de informações para auxiliar nas suas tomadas de decisão. Balestrin (2001) afirma que as organizações modernas estão cada vez mais fundamentadas na informação e conhecimento

para se adaptarem as mudanças constantes no ambiente, sendo que as organizações mais bem sucedidas utilizam a informação e o conhecimento como um capital de valor estratégico. Lesca e Almeida (1994) colocam alguns fatores que definem a importância da gestão estratégica da informação:

- Apoio à decisão: Uso da informação para definir um caminho ou estratégia.
- Fator de produção: Quanto mais informação maior a possibilidade de gerar novos produtos, onde o valor agregado está diretamente relacionada à quantidade de informação contida nesses produtos.
- Fator de sinergia: Possibilita a melhora do desempenho global da empresa, gerando o entrosamento de todos os departamentos para alcançar os objetivos da organização.
- Fator determinante de comportamento: Tanto internas como externas, a informação deve ser usada para que os envolvidos no negócio (funcionários, clientes, fornecedores, etc.), tenham um comportamento favorável à realização dos objetivos da organização.

Para uma administração estratégica eficiente, devemos atentar para os três fluxos de informação existentes (LESCA e ALMEIDA, 1994):

- Fluxo de informação coletado externamente a organização: São as informações provenientes do meio externo a empresa, as quais podem estar na forma de informações do mercado, feiras e eventos, notícias da imprensa etc.
- Fluxo de informação coletada internamente: É a informação gerada internamente na organização, que pode ser oriunda de comentários de funcionários, jornais internos, relatórios do departamento de vendas, dados históricos etc.
- Fluxo de informação produzida pela empresa para o meio exterior: É a materialização do tratamento das informações, onde o que a empresa coloca pode ser na forma de uma campanha de marketing, uma estratégia de vendas etc.

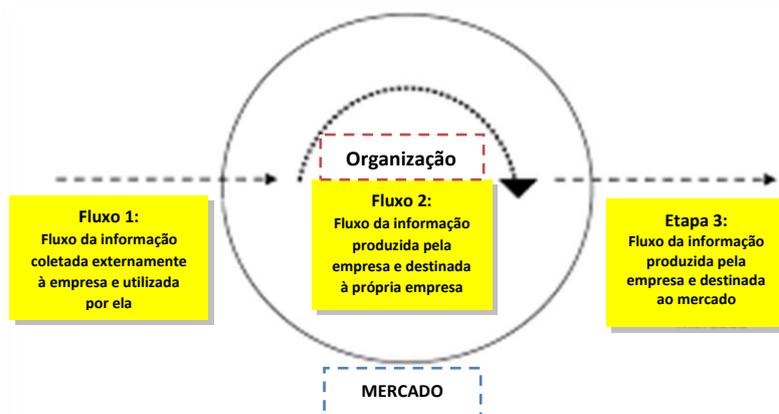


Figura 1

### **Inteligência Competitiva(IC) e a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no Varejo**

O mercado Varejista dentro do cenário de concorrência acirrada e economia brasileira sempre instável, é forçado a trabalhar para melhorar sua performance de resultados de forma sustentável e perene. Dois conceitos serão abordados e analisados nesse artigo dentro do foco da pesquisa:

1. O conceito da Inteligência Competitiva(IC) é muito promissor dentro de um cenário global de acirrada competição, onde a oferta de fornecedores é acima da demanda do mercado. Nesse cenário, as empresas precisam saber como competir, como se antecipar e como (re)agir às mudanças de mercado, com a utilização do conhecimento da IC, que é

definida pela SCIP(*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*) como uma “necessária disciplina ética de negócios para a tomada de decisão baseada no entendimento da competitividade do meio ambiente”.

A IC é um processo gestão de processo contínuo com disciplina para capacitar executivos a se tornarem mais eficazes nas decisões corretas, bem sucedidas, minimizando riscos e evitando ficar míopes para fazer a coisa certa a primeira vez. A IC cria, analisa e providencia informações para gerar ações inteligentes na fundamentação para a tomada de decisão final “sem surpresas”(NIKOLAOS e EVANGELIA, 2012) A IC pode ser um produto(dados que podem ser analisados e fundamentados para uma ação) ou um processo(metodologia).

2. O Método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva é uma importante ferramenta de auxílio na tomada de decisão. Em um ambiente competitivo, como o do comércio varejista de, estar bem informado é muito mais do que possuir um número expressivo de informações. Denota possuir informações que proporcionem a organização auferir vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

## **Análise dos Resultados**

### **Rede Varejista: Walmart**

A rede americana Walmart possuiu mais de 11.600 lojas em 27 países. No Brasil são 540 lojas físicas em 18 estados e possui sua loja virtual (walmart.com) que atende todo o país.

A rede chegou no Brasil em parceria com a LASA(Lojas Americanas), abriu suas primeiras lojas em 1994 e lançou seu programa de MPs em 1997. Se empenha para construir relacionamentos duradouros com seus fornecedores, que promovam o desenvolvimento sustentável da cadeia de fornecimento e das comunidades das localidades onde atua, além de incentivar ações de preservação ambiental. O posicionamento é fundamental para a estratégia de oferecer produtos de qualidade com preços mais baixos e competitivos em qualquer dia da semana, com reduzido impacto ambiental.

O Walmart conta com cerca de mil produtos de marcas próprias, desenvolvidos por parceiros comerciais e vendidos exclusivamente pela empresa, com preços médios entre 10% e 30% menores na comparação com similares. A participação das MPs nas vendas totais da empresa é de 7% em valor. No Brasil a operação das MPs tem o objetivo de aumentar a segurança alimentar, garantindo a proteção e o fortalecimento da segurança do consumidor. O Walmart incentiva e orienta seus fornecedores de MPs a buscarem a certificação *Global Food Safety Initiative* (GFSI), padrão de segurança de alimentos que aumenta a transparência e permite maior eficiência de custos em toda a cadeia de fornecimento de alimentos. O foco de lançamento atual é apresentar produtos com diferenciais de sustentabilidade.

No Brasil, a empresa utiliza pesquisa da concorrência, informações técnicas, referências de mercado para elaborar e fazer as definições necessárias sobre os produtos novos de MP, incluindo requisitos de sustentabilidade. Após essa etapa, são identificadas as indústrias aptas a viabilizar o projeto comercial, técnico e de sustentabilidade. Não faz coleta de dados de mercado sobre tendências ou pesquisa com clientes para o desenvolvimento de novos produtos.

### **Força internacional:**

Por ser uma rede global, a área internacional de *Sourcing\** do Walmart busca informações, identifica oportunidades e define qual produto novo pode ser desenvolvido para todos os

países, principalmente nas áreas de produtos não alimentícios como brinquedos, eletrônicos, utensílios domésticos e vestuário.

\**Sourcing* é o processo de identificar e realizar negociações com as fontes de suprimentos de potenciais fornecedores, e, em seguida, acordar Contratos de Compras com os mesmos com todas as cláusulas firmadas.

Internacionalmente, a empresa tem três estratégias no desenvolvimento de novos produtos dentro do seu programa de MPs: Rentabilidade, Diferenciação e Fidelização.

As definições, no Brasil, para que haja o desenvolvimento de um novo produto obedece a critérios de volume de vendas, margem de contribuição, pesquisa Nielsen com participação de mercado das MPs nas categorias e disponibilidade de fornecedores.

As 10 principais MPs da empresa no Brasil são marcas globais com produtos desenvolvidos e produzidos no Brasil (78%) ou no exterior (22%):



No Walmart, as **estratégias** das MPs são corporativas, para as marcas globais, e regionais para as marcas locais (Bompreço, Mais Econômico). Não existe uma única área de coordenação ou gestão (Branding) de todas as marcas para sinergia de desenvolvimento de projetos. As estratégias da empresa no Brasil são: possuir uma boa participação de vendas nas categorias onde a MP está presente, atingir margem de rentabilidade acima da média (da categoria) e desenvolver produtos onde a concorrência já está presente.

A criação da marca é descentralizada podendo haver ruídos de programas e falta de padronização de estratégias entre os países onde a empresa está presente. O controle de qualidade é descentralizado não havendo uma área específica de auditoria e certificação.

Um bom diferencial competitivo da empresa para produtos importados é área internacional de *Sourcing* que desenvolve projetos, normalmente exclusivos com inovação de embalagem, gramatura e qualidade.

O Walmart utiliza **informações** básicas internas de dados dos institutos de estudo pesquisa de mercado Nielsen e Kantar do grupo IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) para coleta de informações e definição de quais produtos terão a marca própria. Não utiliza nenhum processo de **inteligência** nos programas de MPs.

O posicionamento de **qualidade** mundial da empresa e adotado no Brasil com suas MPs é de “oferecer uma opção de qualidade com preço mais em conta” (Sam Walton, *Made in America*, 1992). Essa política adotada pelo fundador da empresa, Sam Walton, surgiu desde a criação das primeiras MPs do Walmart: Ol’Roy de ração para cães e SAM’S CHOICE de produtos alimentícios. De acordo com o website da empresa no Brasil, a proposta é de oferecer “produtos de qualidade, com preços até 20% mais baixos que os similares”. A

empresa segue o programa que controla a qualidade de produtos e fábricas através de auditorias de certificação periódicas em seus fornecedores e adota uma prática de fortalecimento de parceria com pequenas empresas.

### **Rede Varejista: Dia%**

A rede DIA% nasceu na Espanha em 1979 e possui mais de 7.000 lojas, entre próprias e franquias, sendo 800 no Brasil desde 2001, nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Bahia. Foi a primeira franquia de supermercados no Brasil. Sua estratégia de modelo de negócios está focada em produtos da MP para fidelizar os consumidores com a melhor relação preço-qualidade. O DIA é nº 1 em preço baixo com a política de selecionar, no Brasil e no mundo, fornecedores capazes de produzir com qualidade, a custos menores. Além disso, sua política de otimização e a eficaz técnica de reposição também favorecem o processo. Tem 112.000 m<sup>2</sup> de plataforma logística, abrangendo 9 Centros de Distribuição no Brasil.

Seu foco estratégico é: proximidade, produtos de qualidade (DIA%) e preço baixo. E, seu modelo de atuação é:

1. Otimização de custos em toda a cadeia, desde os centros de distribuição até as lojas.
2. Preços mais baixos que os da concorrência.
3. Lojas de até 1.000 m<sup>2</sup> próximas à casa do cliente, proporcionando praticidade e economia de tempo e dinheiro.
4. Variedade de produtos de MP (alimentício, limpeza, higiene e beleza, bebidas, entre outros), desenvolvidos com excelente qualidade.

Segundo a pesquisa, a estratégia da MP da rede DIA% é de se posicionar em todos os segmentos ou nichos como uma a Marca de melhor custo benefício nas gôndolas. Quase metade de suas vendas (47%) são provenientes dos produtos com sua MP: em muitas categorias a marca DIA% é líder de venda na categoria. A marca é a 3ª mais vendida no Brasil (Dados Nielsen Scan track) e, nas vendas totais da rede, é líder de vendas com mais da metade de participação(share) em várias categorias de produtos, como por exemplo: 79% em Catchup, 72% em Leites, 70% em Conservas, 70% em Papel Higiênico, 67% em Papel Toalha, 66% em Café Solúvel, 63% em Açúcar, 60% em Pão de forma, 60% em Sorvetes, 58% em Iogurtes e 51% em Leite Condensado.

O objetivo do DIA%, quando o cliente final entra nas lojas, aprova a qualidade e compra os produtos com MP, é conquistar e fidelizar os clientes.

A MP do DIA% está presente em 100% das categorias de produtos sendo que em várias delas só comercializa sua marca, não oferecendo opção de variedade aos seus clientes.

Os critérios de aprovação para o desenvolvimento de um novo produto com a MP na empresa são: Painel sensorial com 3 referências (sempre a líder, uma intermediária e o novo fornecedor); 3 possibilidades aprovados no sensorial, passa para novo teste sensorial; Auditoria fabril, nota mínima de 89%; Se ambos forem aprovados em todos os critérios, a decisão vai por melhor avaliação geral vs custo.

Existem dois ciclos de estudo para o desenvolvimento de produtos com MPs:

Ciclo de Mercado



### Ciclo de Planejamento



### Famílias de produtos com a MP da rede DIA%



Além da principal MP da empresa possuir o nome da bandeira Dia%, para o segmento de produtos de beleza e perfumaria é adotada outra estratégia de associar diretamente com seu nome. Nessas categorias de produtos a empresa adota a MP com o nome BONTÉ (não foi aprofundada a pesquisa dessa marca para o presente artigo).

As **estratégias** da rede DIA% com relação às MPs são estratégias globais dentro do modelo adotado pela empresa que só opera se o programa de MPs estiver bem estruturado e com participação significativa (no Brasil é quase metade das vendas brutas, mas em outros países chega a 80%). A estratégia de compras com sortimento reduzido focado em poucas marcas e disponibilidade de sua MP em todas as categorias de produtos, proporcionando redução de custos operacionais para que seus fornecedores revertam na condição de preços mais baixos do que outros concorrentes varejistas. Outra estratégia central é de elaboração de Plano de Negócios com os fornecedores assegurando abastecimento, condições competitivas e planejamento. A área de design de embalagem global, também é um diferencial competitivo na empresa.

As **informações** para definir quais produtos terão a MP são básicas de mercado interno e através de pesquisas em associações e de institutos especializados do setor, pois a promessa da empresa está em “fazer o básico bem feito” e entregar aquilo que o cliente deseja na hora certa, na quantidade certa e no preço certo(loja a loja).

Nenhum processo de **inteligência** competitiva direcionada exclusivamente às MPs ou nas áreas de Compras ou Marketing foi identificado na rede. Apenas a área Operacional de lojas e expansão utiliza a gestão de processos bem definidas e alinhadas de abertura de lojas geograficamente em todo o país com muita disciplina para tomar decisões eficazes e corretas, e, com isso, evitando ou minimizando riscos de investimentos sem demanda e com profundos estudos mercadológicos. A empresa cresce no país dentro dos seus princípios de parcerias com fornecedores, venda de franquias, garantia de preços baixos aos seus clientes e rentabilidade advinda de abertura de novas lojas ou mudança de loja própria através do modelo de franquias.

De acordo com a página da empresa na internet (<https://dia.com.br/sobre/>), o posicionamento da **qualidade** é de oferecer uma “variedade de produtos de MP (alimentício, limpeza, higiene e beleza, bebidas, entre outros), desenvolvidos com excelente qualidade”. O mote da empresa é “economia”. Por isso, no PDV(ponto de venda), em todas as categorias de produtos onde a MP está presente, o preço é sempre o mais barato(exceção para os casos de promoção pontual de outras marcas). A empresa faz o controle rígido de qualidade de seus produtos através de laboratório próprio e cozinha experimental onde são feitos testes básicos de degustação e comparação de marcas. Com as fábricas de seus fornecedores e produtores, executa certificação dentro das normas técnicas do país e elabora relatório de consultoria exigindo que as falhas de processos fabris e de gestão sejam corrigidos e comunicados à empresa que acompanha as melhorias e benfeitorias necessárias para seus padrões pré-estabelecidos.

### **Rede Varejista Decathlon**

A rede francesa Decathlon nasceu em 1976 e possui 1.100 lojas no mundo e está presente em 25 países; no Brasil tem 19 lojas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás, Paraná e Santa Catarina, além de sua loja virtual ([decathlon.com.br](http://decathlon.com.br)) . Desde o nascimento da rede, desenvolveu 24 MPs dedicadas ao prazer e à emoção do esporte. Tem 70% das vendas provenientes das MPs, sendo que 15% dos produtos são fabricados no Brasil, onde comercializa 20 MPs denominadas “exclusivas” e marcas “paixão” com foco na captação do sentimento das pessoas em relação aos esportes. Estuda o movimento do corpo humano (segurança, saúde, conforto, prazer) e negocia seus projetos de MPs com cerca de 2.500 fornecedores em 18 países. Possui centros de pesquisa, desenvolvimento, inovação, design e seu grande diferencial competitivo é na área de *Sourcing*, com escritórios na França, Portugal e Taiwan. A inovação está no coração da empresa.

Dentro de suas atividades principais e diferenciais competitivos, possui área própria de pesquisa e desenvolvimento(P&D) que cuida da gestão e criação das marcas e elaboração do design estratégico das embalagens, e faz gestão e desenvolvimento de produção com seus parceiros-fornecedores.



O desenvolvimento de novos produtos, desde o acessório até o principal artigo esportivo, com as MPs na Decathlon, obedece a definição de preço com qualidade, sendo cada marca para um esporte e cada marca um gestor.

As 20 “Marcas Paixão”, uma marca exclusiva para cada apaixonado por esporte, da Decathlon no Brasil são:



A rede Decathlon tem **estratégias** claras e bem definidas com relação às MPs. São estratégias globais com forte cultura, dedicação e coordenação mundial das áreas de suporte (*Sourcing*, Planejamento e Desenvolvimento). A principal estratégia é, além de ter produtos patenteados, é determinar um preço competitivo no mercado pelo fato da concorrência não ter o produto com a MP da Decathlon.

As **informações** relevantes para a criação dos produtos é definida a partir da necessidade do seu público-alvo; a partir desse levantamento inicia-se a criação do produto com a MP.

O processo de **inteligência** competitiva na empresa, parte do estudo pela área de P&D em desenvolver produtos de qualidade e preço acessível a todos os públicos esportivos.

A **qualidade** das MP da rede Decathlon ultrapassa as demandas de simples comparação entre produtos de diversas marcas dentro da mesma categoria. A empresa procura desenvolver a qualidade de acordo com a demanda e necessidades de seus clientes com base em pesquisas externas e dentro de seus próprios laboratórios que fazem o “estudo do corpo humano”. Com isso, a estratégia é desenvolver, entregar e agregar valor aos seus produtos em todas as linhas de produtos com suas MPs. Certifica internacionalmente seus fornecedores e avalia cada lote produzido para saber se estão seguindo a ficha-técnica com as especificações acordadas de qualidade e padronização.

### **As estratégias gerais das MPs**

O Varejo brasileiro em todos os seus modelos de negócio, formatos ou tamanhos, está dedicando no século XXI mais esforços na construção de projetos de MPs perenes e rentáveis do que quando nasceu na década de 60 no Brasil. Desde o setor de vestuário até os produtos perecíveis, as empresas identificaram como uma ótima forma de diferencial competitivo e controle da cadeia de suprimentos (*supply chain*) no desenvolvimento de seus projetos de MPs.

Segundo Ohmae (1998,p.35) "o que a estratégia empresarial procura, o que a distingue de todos os outros tipos de planejamento empresarial é, a vantagem sobre a concorrência. Sem os concorrentes, desnecessária seria a estratégia, já que a finalidade única do planejamento estratégico é permitir à empresa conseguir sobre suas concorrentes, da maneira mais eficiente possível, alguma vantagem que depois ela precisa sustentar”.

Para Henderson (1998,p.05), "estratégia é a busca para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. A diferença entre você e seus competidores é a base de sua vantagem”.

Dentre as estratégias de Kotler (1996), propõe-se as seguintes estratégias para o seleção de mercado:

- Marketing concentrado – a empresa relaciona um único mercado e busca forte participação no segmento em que possui maior conhecimento das necessidades, obtendo reputação especial.
- Marketing indiferenciado – a empresa ignora os diferentes segmentos de mercado e desenvolve uma única oferta para o mercado como um todo. Enfoca aquilo que é comum nas necessidades dos consumidores.
- Marketing diferenciado – nesse caso a empresa opera em diversos segmentos de mercado e desenvolve um mix de marketing diferenciado para cada segmento.

As estratégias com foco nas potencialidades do produto e/ou empresa, devem verificar quais maneiras específicas de obter vantagem competitiva. O número de oportunidades de diferenciação varia de acordo com o tipo de segmento. Uma empresa ou uma oferta de mercado pode ser diferenciada de acordo com quatro dimensões básicas propostas por Kotler (1996) com produto, serviços, pessoal e imagem, que podem gerar desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de manutenção, estilo e design.

Diferenciação nos serviços: além de diferenciar seus produtos, a empresa tem também de diferenciar os serviços que os acompanham. Os principais diferenciadores nos serviços são entregas, instalação, treinamento, serviços de consultoria, manutenção, pós-venda, SAC, etc.

Diferenciação no pessoal: as empresas podem obter vantagem competitiva tendo pessoas melhor qualificadas do que de seus concorrentes. Os principais diferenciadores no pessoal são competência, cortesia, credibilidade, responsabilidade e comunicação.

Diferenciação na imagem: mesmo quando as ofertas concorrentes parecem as mesmas, os clientes podem responder diferentemente à imagem da empresa ou da marca.

Desta forma Kotler (1996) afirma que a empresa deve desenvolver estratégias para atingir seus objetivos. Além disso verificou-se que não existe nenhuma estratégia perfeita para todas as empresas que competem em um mesmo segmento. A vantagem competitiva pode ser conseguida através do desempenho superior em fatores valorizados pelos clientes, entre esses fatores das MPs e suas estratégias vêm sendo um dos importantes elementos de diferenciação do produto e da empresa. Elas não têm somente o posicionamento tático que visa elevação da margem de lucro, mas sim o posicionamento estratégico que permite competir em condições de igualdade com marcas nacionais.

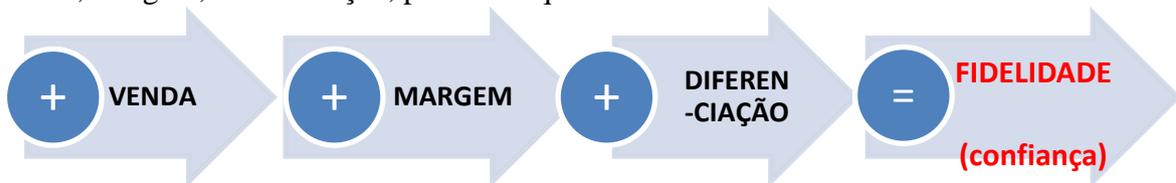
Conforme Kotler (1996), o sistema de desenvolvimento de MPs deve consistir no estabelecimento com clareza do segmento-alvo a ser atingido, na definição das vantagens e os benefícios da função do produto para os consumidores e na definição do produto e o seu composto de marketing para finalmente divulgar suas vantagens. Estas são as principais razões que têm levado os varejistas a desenvolver MPs, além de melhorar o fluxo de clientes nas lojas, por meio da oferta de produtos "exclusivos", comercializados a preços normalmente reduzidos.

Uma marca representa identificação, diferenciação, prestígio, status, valor, garantia, confiança, estilo de vida, imagem e comunidade. As empresas podem optar por ter ou não ter marca(s); o programa de marcas no Varejo pode trazer inúmeros benefícios e vantagens para o cliente que compra e para o varejista que comercializa MPs:

Para o Cliente:	Para o Varejista:
Qualidade garantida	Diminuir dependência de fornecedores
Custo-benefício	Aumentar rentabilidade
Escolha fácil	Fidelizar o consumidor à sua loja
Confiança na rede(empresa)	Diferenciar-se da concorrência
Variedade - família de produtos	Melhorar imagem de preços

### Conclusão

As redes de Varejo no Brasil procuram criar suas próprias estratégias de diferenciação de produtos através de oferta de marcas exclusivas ou MPs. Mas, poucas empresas têm um programa alicerçado de Gestão de Marcas (*Branding*) com Gestão de Preços (*Pricing*). De acordo com o levantamento de informações, pesquisa de dados e pesquisas direcionadas realizadas, as estratégias das empresas com relação às MPs estão focadas em 3 alicerces: venda, margem, diferenciação, para a conquista da fidelidade dos clientes.



Quanto às informações relevantes para definir quais produtos terão a MP, os varejistas utilizam basicamente seus dados internos, pesquisas de institutos como Nielsen e Latin Panel. Identifica-se a oportunidade de maiores conhecimentos por parte dos gestores com relação à construção de marcas com agregação de valor aos produtos através da Gestão de Marcas com valor de mercado (*Brand equity*).

A maior oportunidade encontrada durante a pesquisa com os varejistas foi no processo de inteligência competitiva, que está incipiente em praticamente todas as empresas (com exceção da rede Dechatlon). O desenvolvimento ainda é muito intuitivo e empírico, com pesquisas básicas quantitativas de informações de mercado.

De um forma geral, o artigo mostrou através das pesquisas, que as três redes de Varejo (Walmart, Dia% e Dechatlon) têm seus programas bem estruturados e alicerçados com estratégias globais nos seus modelos de negócios. Nessa linha de atuação que move o Varejista assumir responsabilidade de criação e gestão de marcas, e “tirar” esse papel da Indústria, muitas outras redes de Varejo ainda estão procurando desenvolver produtos (colocando apenas seu nome na embalagem) sem assumir o papel de criação ou gestão de marcas. O desafio para novos estudos é de tentar colaborar para essa cadeia de fornecimento de MP e que o programa de gestão de marcas pelo Varejo tenha aplicabilidade e viabilidade para quaisquer formatos ou tamanhos de empresa.

### **Referências Bibliográficas**

#### **Livros:**

- AAKER, David., *Brand Equity, gerenciando o valor da marca*. Negócio Editora, 1998
- MATTAR, Fauze Najib. *Administração de Varejo*, Ed.Campus, 2011
- OLIVEIRA, Roberto Nascimento A. *Gestão Estratégica de Marcas Próprias*. Ed.Brasport, 2ª edição, 2009
- KOTLER, Philip., *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KUMAR, Nirmalya. STEENKAMP, Jan-Benedict E.M. *Estratégia de Marcas Próprias- como enfrentar o desafio da marca de loja*. Editora M.Books, 2008
- KERIN, HARTLEY, BERKOWITZ, RUDELIUS. *Marketing*. 8ª edição, editora Mc Graw Hill, 2007
- PARENTE, Juracy., *O Varejo no Brasil*. São Paulo: 2000
- TORELLA, John. *Branding no Varejo - Estratégia e Gestão* – Editora Edições Inteligentes, 2004

#### **Artigos e capítulos de livros:**

- DRUCKER, P.F. *The new productivity challenge*, Harvard Business Review, v.69, n.6, p.69-79, 1991
- CHUN CHOO. *Environmental scanning as information seeking and organizational learning, special issue of Information*. Research 7, n.1, 2001
- CHUN CHOO, *Learning to be Intelligent, in Information Management for Intelligent Organization*, NJ: Information Today Inc, 2001, p. 223-256 (5b)
- NIKOLAOS, T.; EVANGELIA, F. *Competitive intelligence: concept, context and a case of its application*, Science Journal of Business Management, vol. 2, p.1–15, 2012.
- LESCA e ALMEIDA, *Administração estratégica da informação*, Rausp, 1994
- ROSSEL, P. *Early detection, warnings, weak signals and seeds of change: A turbulent domain of futures studies*, Futures 44 (2012) 229–239.
- KITs – Herring, Jan. *Tópicos Fundamentais de inteligência: processo para definição de necessidades de inteligência*, IC na prática, Campus, 2002,p.274-291 (8a)
- Pierre Levy – *Inteligência Coletiva*, Edições Loyola – Introdução e Capítulos de 1 a 5