

TEREZINHA MÁRCIA DE CARVALHO LINO

A LOGÍSTICA DE PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS E DE MARCAS NACIONAIS
Estudo em uma unidade varejista

Pedro Leopoldo
2008

TEREZINHA MÁRCIA DE CARVALHO LINO

A LOGÍSTICA DE PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS E DE MARCAS NACIONAIS
Estudo em uma unidade varejista

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Logística.

Orientador: Prof. Dr. Tarcísio Afonso

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2008

Terezinha Márcia de Carvalho Lino

**A LOGÍSTICA DE PRODUTOS DE MARCAS PRÓPRIAS E DE MARCAS NACIONAIS
Estudo em uma unidade varejista**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção de grau de Mestre em
Administração, no Programa de Mestrado Profissional em Administração da
Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo.

Pedro Leopoldo, 02 de setembro de 2008.

Professor Luis Aureliano Gama de Andrade
Doutor, The University of Michigan
Coordenador do MPA

BANCA EXAMINADORA

Prof. Tarcísio Afonso
Faculdade de Ciências Humanas
Pedro Leopoldo

Prof. Mauro Calixta Tavares

Prof. Dalton Jorge Teixeira

Para Vicente, Alice, Márcio e Paulo,
amores da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao iniciar o Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo, em 2005, iniciava também a minha jornada em busca do aprimoramento e valorização da minha carreira acadêmica. Sei que ainda tenho muito a caminhar, mas seguramente, este trabalho de pesquisa pode ser considerado um marco, retratando parte do objetivo cumprido. Por mais que este trabalho possa ser aperfeiçoado, até mesmo por mim, em situações futuras, não posso deixar de registrar que a sua realização exigiu enorme dedicação e persistência, o que alterou completamente o ritmo da minha vida profissional e pessoal. Porém todo o meu empenho não seria suficiente para tal realização. Precisei contar com apoio de profissionais competentes e a compreensão de várias pessoas queridas, que sempre estarão em minha lembrança como pessoas que contribuíram para o meu crescimento profissional.

Agradeço especialmente ao Professor Tarcísio – meu amável orientador – que pela competência, conhecimento e experiência soube conduzir de maneira brilhante este trabalho. Suas intervenções aconteciam de forma criteriosa, mas sempre com muito cuidado. Sua paciência e atenção não me deixaram desanimar, mesmo naqueles momentos em que o cansaço parecia tomar dimensões incontroláveis.

Sou grata à minha colega Rozângela, que com competência e bom senso me ajudou na revisão final do texto.

Agradeço a colaboração do gerente comercial e de logística da empresa pesquisada que me forneceu as informações de campo necessárias para a realização desta pesquisa.

Os agradecimentos de foro pessoal vão a todos aqueles que estiveram ao meu lado, me apoiando e acreditando na importância do meu trabalho. Em especial para o meu pai, minha mãe (*in memoriam*) e meus irmãos.

Os agradecimentos finais vão para aqueles que acompanharam no dia-a-dia o desenvolvimento desta pesquisa – meu marido e filhos. Recebi deles compreensão, carinho, contribuições e incentivos indispensáveis ao meu equilíbrio.

RESUMO

Grandes transformações e mudanças nos hábitos de compra dos consumidores estimularam o varejo a práticas de novas estratégias mercadológicas. A comercialização de produtos de marcas próprias faz parte dessas estratégias e tem sido considerada como forma de potencializar a fidelidade dos consumidores. Para alcançar tal fidelização, as empresas varejistas e fornecedoras deverão estar alinhadas aos propósitos de qualidade, preço e nível de serviço. Este estudo teve a intenção de conhecer as relações de um supermercado com seus fornecedores de marcas próprias. O objetivo principal foi comparar a logística desses fornecedores com a dos fornecedores de produtos de marca nacional. Para isso optou-se por realizar uma pesquisa de natureza qualitativa. Foi realizada entrevista semi-estruturada com o gerente de logística de um supermercado, voltado para um público de alto poder aquisitivo. As informações foram analisadas utilizando a análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam que o supermercado estudado tem uma relação de maior confiança com os fornecedores de marca própria. Essa relação é pautada pela cooperação/parceria e flexibilidade e por isso mesmo eleva o nível dos serviços logísticos. A empresa pesquisada afirmou ter liberdade para negociação com os fornecedores de marcas próprias, principalmente quanto à disponibilidade, - *lead time* - e reposição do produto. No que diz respeito à qualidade da logística, o que foi possível observar é que esses fornecedores se destacam em relação a três atividades: o nível de avarias, a entrega de todos os itens solicitados e a documentação de apoio ao pedido. As análises realizadas permitiram concluir que os fornecedores de marcas próprias apresentaram competências logísticas mais flexíveis. Isso lhes confere legitimidade para ocupar lugar de destaque na preferência do supermercado, quando este tem alternativas de compra de um determinado produto tanto com fornecedores de marcas próprias quanto com os de marcas nacionais.

Palavras-chave: varejo, supermercado, fidelidade dos consumidores, logística, marcas próprias, marcas nacionais, *lead time*.

ABSTRACT

Great transformations and changes in consumers' shopping habits stimulated retail to the practice of new marketing strategies. The commercialization of house brand products is part of these strategies and it has been considered a way to enhance consumers' loyalty. In order to reach such brand loyalty, retail companies and suppliers are supposed to be aligned with the purposes of quality, price and level of service. This study aims at knowing the relations between a supermarket and its house brand suppliers. The main objective was to compare these suppliers' logistics with those from other brands. For that purpose, a qualitative research was carried out. Semi-structured interviews with the logistics manager of a supermarket for people with high earning power were conducted. Information was analyzed using content analysis. The results achieved point out to the fact that the supermarket which was the object of our study has a stronger confidence relation with its house brand suppliers. This relation is guided by cooperation/partnership and flexibility, and for that reason it increases the level of logistics services. The researched company affirms to have room for negotiation with its house brand suppliers, especially concerning availability – lead time – and product delivery. As far as the quality of logistics is concerned, it was possible to observe is that those suppliers stand out in three activities: the level of breakages, delivery of all ordered items and order documents. The analyses performed lead to the conclusion that house brand suppliers presented more flexible logistic competence, what concedes them legitimacy to occupy a lead position in the preference of the supermarket, when it has alternatives of buying a product from house brand suppliers or from other national brands.

Key words: retail, supermarket, consumers' loyalty, logistics, house brand (own brand, store brand), national brands, lead time.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

FIGURA 1

Vinculando o valor para o cliente à estratégia da cadeia de suprimentos31

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1

Comportamento do consumidor diante da falta de estoque 42

GRÁFICO 2

Participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil
1970/1996 61

GRÁFICO 3

Fusões e aquisições: total de transações no Brasil..... 65

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	
Principais funções de um intermediário varejista.	49
QUADRO 2	
Composto varejista - Os 6 P's	52
QUADRO 3	
Formas distintas de classificar os pontos de venda varejistas	57
QUADRO 4	
Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas.	58
QUADRO 5	
Categoria de análise: lançamento de produtos de marca própria	77
QUADRO 6	
Dimensão: seleção de fornecedores de produtos de marca própria	78
QUADRO 7	
Categoria de análise: nível de serviço logístico.....	79
QUADRO 8	
Categoria de análise: qualidade logística.....	79
QUADRO 9	
Síntese referente a lançamentos de produtos de marca própria.....	85
QUADRO 10	
Síntese referente à dimensão seleção de fornecedores de produtos de marca própria	87
QUADRO 11	
Síntese referente à categoria nível de serviço logístico	90
QUADRO 12	
Síntese referente à categoria qualidade logística.....	92

LISTA DE TABELA

TABELA 1	
Formatos de loja.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 PERGUNTA DE PARTIDA	23
1.2 JUSTIFICATIVA	26
1.3 OBJETIVOS	27
1.3.1 Objetivo geral	27
1.3.2 Objetivos específicos	27
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1 CADEIA DE SUPRIMENTO	29
2.2 CADEIA DE SUPRIMENTO INTEGRADA - <i>SUPPLY CHAIN</i>	31
2.3 A INFORMAÇÃO NO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTO	34
2.4 LOGÍSTICA: CONCEITOS E EVOLUÇÃO.....	37
2.5 O DESEMPENHO LOGÍSTICO NA CADEIA DE SUPRIMENTO	40
2.6 GESTÃO DE ESTOQUE E ABASTECIMENTO.....	41
2.7 SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO E DE REPOSIÇÃO RÁPIDA	43
2.7.1 Resposta eficiente ao consumidor - <i>efficient consumer response</i> (ECR)..	45
2.8 VAREJO	47
2.8.1 O varejo no Brasil.....	49
2.8.2 Serviço ao cliente.....	51
2.8.3 Classificação do varejo	54
2.9 SUPERMERCADOS	58
2.9.1 Supermercados no Brasil	60
2.9.2 <i>Mix</i> de produtos nos supermercados	66

2.9.3 Produtos de marcas próprias	68
2.9.3.1 Tipos de marcas próprias	72
2.9.3.2 Fornecedores de produtos de marca própria.....	73
3. METODOLOGIA	75
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	75
3.2 TRATAMENTO DOS DADOS	76
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA	80
3.4 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO	80
3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA	80
4. RESULTADOS.....	82
4.1 FATORES QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DO LANÇAMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS E VANTAGENS DA COMERCIALIZAÇÃO DESSES PRODUTOS	82
4.2 FATORES CONSIDERADOS NA SELEÇÃO DOS FORNECEDORES DE MARCAS PRÓPRIAS	86
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DO NÍVEL DO SERVIÇO LOGÍSTICO DOS FORNECEDORES DE MARCAS PRÓPRIAS E DE MARCAS NACIONAIS.....	88
5. CONCLUSÕES	93
6. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES.....	97
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE.....	105

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira, até os primeiros anos da década de 1990, foi marcada por desmedido processo inflacionário, o que levou a um total descontrole sobre a evolução dos preços dos produtos. Nesse cenário, o comércio varejista foi condicionado a remarcações constantes nos preços das mercadorias. Para o consumidor, a combinação da perda do poder aquisitivo com aumento dos preços resultou novas decisões de compra, adotando assim, a estratégia de antecipação da sua demanda. Significa dizer que o consumidor para se defender da inflação desenvolveu o hábito de estocar produtos de primeira necessidade. Para o varejista, a dinâmica da economia capitalista mostrou que, diante da instabilidade econômica com altas taxas de juros, o retorno sobre o investimento seria muito mais favorável em aplicações financeiras do que nos investimentos produtivos. Assim as aplicações financeiras ganham uma posição de destaque nas atividades desempenhadas pelos dirigentes dos supermercados. Tal situação pode ser considerada como um dos fatores que gerou falta de estímulo para o desenvolvimento de ações estratégicas, que tivessem como objetivo a melhoria e modernização do setor supermercadista, tais como a introdução de novas tecnologias, novas formas de gestão organizacional e qualidade no nível de atendimento ao cliente.

Ao início do Governo de Fernando Collor, em março de 1990, algumas medidas de política econômica foram tomadas em relação ao comércio exterior brasileiro. Tais medidas foram sintetizadas por Velloso (1995, p. 106) em: 1) política de liberalização comercial, com a diminuição das taxas de importação e eliminação de uma série de barreiras tarifárias e não-tarifárias; 2) política de competitividade destinada a apoiar as empresas em seus esforços para aumentar sua eficiência e a induzir a transformações requeridas na estrutura produtiva, e assim, dotar a indústria brasileira de condições para enfrentar a concorrência de produtos importados e a alcançar maior penetração no mercado externo. A implementação dessas medidas alcançou resultados diferentes. Velloso (1995, p. 101) esclarece que o sucesso alcançado com as políticas de abertura comercial não foi percebido nas estratégias utilizadas para melhorar a competitividade das empresas brasileiras. Não obstante, o resultado ficasse abaixo do que se pretendia, Velloso (1995) enfatiza que mesmo assim foi positivo, pois assinalou o início de um esforço conjunto entre os vários

segmentos manufatureiros, com vistas a tornar os seus produtos mais competitivos, por meio da redução de custos e da melhoria da qualidade.

No governo do Presidente Itamar Franco, mais precisamente em 1º de julho de 1994, foi lançado o Plano Real. Sua política econômica se baseava nos seguintes princípios básicos¹: a) forte apreciação da taxa de câmbio; b) aumento da taxa de juros real; c) superávit fiscal primário. O novo regime monetário conseguiu controlar a taxa de inflação com sucesso, caindo do patamar de 42,2% ao mês, em janeiro de 1994, para 0,27% ao mês, em dezembro de 1995.

A estabilização econômica reduziu as vantagens das aplicações financeiras, o que impactou na forma de gestão da maioria das empresas supermercadistas. Tais mudanças impulsionaram o setor a buscar ganhos por meio dos seus próprios negócios, desencadeando, assim, um processo de melhoria na eficiência operacional e na qualidade dos serviços prestados ao cliente (MENDONÇA, 2002).

O consumidor não precisa mais antecipar suas compras, pois a estabilidade econômica garantiu o seu poder aquisitivo. Em contrapartida, colocou-se à mostra sistemas de gestão ineficientes, até então protegidos pelo processo inflacionário. Os empresários foram impelidos a reaprender a administrar suas empresas, agora numa economia de baixa inflação - os ganhos financeiros não eram mais tão vantajosos. Nesse cenário, o setor supermercadista passa a investir na implementação de ferramentas de diferenciação, afirmam Ângelo e Silveira (2001). A qualidade do serviço prestado ao cliente é foco dos principais investimentos - ampliação da área física de vendas; informatização e automação dos estabelecimentos; uso melhor da propaganda e marketing; estratégias criteriosas de seleção do *mix* de produtos, entre outras. O *mix* de produtos passa a ser visto como um grande diferencial entre as empresas supermercadistas, pois pesquisas mostram que 2/3 dos produtos levados pelo consumidor são decididos na hora da compra (MORITA, 1998).

¹ O Setor Externo da Economia Brasileira durante e após o Plano Real: João Neutzling Junior; Disponível em: www.perspectivaeconomica.unisinos.br . Acessado em: 20/09/2007

Nesse reposicionamento de mercado, as maiores redes do setor supermercadista começam a trabalhar com marcas próprias. Marcas próprias, no conceito de Las Casas (2006) são aquelas desenvolvidas e distribuídas pelo varejista. Já as marcas nacionais são aquelas pertencentes a fabricantes, e podem ser adquiridas pelos consumidores, em todas as redes varejistas que tiveram interesse em revendê-las.

Para Kumar e Steenkamp (2008, p.16) marca própria pode ser considerada “como toda e qualquer marca que seja de um varejista ou distribuidor, à venda somente em seus próprios estabelecimentos.”

Parente (2007, p. 194), define marca própria como sendo “as marcas desenvolvidas e vendidas com exclusividade por varejistas ou por atacadistas” e marcas do fabricante como “marcas de propriedade de um fabricante, podendo ser vendidas por diferentes varejistas ou atacadistas.”

Marca própria – *private brand* – para Martins e Blecher (1996, p. 82) ganhou a seguinte definição: “itens de consumo que podem ser produzidos ou etiquetados por terceiros, como varejistas, atacadistas ou lojas de descontos.”

A comercialização de produtos de marca própria, na opinião de Las Casas (2006), é uma estratégia que o setor varejista passou a utilizar para conquistar os consumidores, que exigem, cada vez mais, qualidade nos produtos e preços baixos. Essa estratégia comercial está crescendo, evoluindo e ganhando o interesse de fabricantes, varejistas e consumidores, de acordo com pesquisa realizada pela ACNielsen (2003). O varejo de alimentos no Brasil – representado pelas grandes redes de supermercado, dentre elas, o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Makro - começa a trabalhar com marcas próprias na década de 1970, conforme registra Parente (2007, p. 194).

Inicialmente, os produtos não apresentavam atrativos nas embalagens e a qualidade não era o fator principal em sua fabricação, atraindo, principalmente, aqueles consumidores que valorizavam o preço baixo. Mas, no final dos anos de 1990, começou-se a repensar o segmento e introduzir fatores, entre eles a qualidade, com vistas a tornar os produtos competitivos, tanto para o mercado nacional, quanto para a exportação. O preço, ainda, é o grande diferencial das

marcas próprias, entretanto essa vantagem não é mais alcançada com o sacrifício da qualidade do produto². O Comitê ABRAS de Marcas Próprias (COMPRO), considera que os produtos de marcas próprias, na maioria das vezes, podem ser mais baratos que os similares de grandes marcas - a redução de custos pode chegar a 20%, dependendo do produto.

A evolução da demanda de produtos de marcas próprias no Brasil é de tendência ao crescimento, segundo a revista Superhiper (ÂNGELO e SILVEIRA, 2001). Essa informação pode ser confirmada pela pesquisa Nielsen, aplicada em várias regiões brasileiras no ano de 1999, que revelou que, dos 300 supermercados pesquisados, 99 trabalhavam com marcas próprias, dado 19% superior ao de 1998. Em número de categorias, o segmento de marcas próprias apresentou um crescimento de 11%, em relação ao ano de 1998, totalizando 220 categorias disponíveis no mercado.

Analisando dados mais recentes, publicados pelo 13º Estudo de Marcas Próprias de Nielsen (2007), constata-se que o volume de vendas de marcas próprias cresceu 25,7%, e em valor 22,3%, no período de julho de 2006 a junho de 2007. A estimativa de faturamento do segmento de marcas próprias para 2007 foi de R\$8,1 bilhões, de acordo com informações do COMPRO³.

Apesar das previsões apontarem para o crescimento desse segmento, as marcas próprias não alcançam no Brasil o mesmo sucesso que no exterior. Morita (2007) analisando a pesquisa desenvolvida pelo Instituto ECMetrics em maio de 2007, para a Revista Supermercado Moderno, destaca as principais razões que inibem o consumidor brasileiro a adquirir produtos de marcas próprias: 1) o preço baixo é o atrativo para o consumidor decidir pela compra de tais produtos, desde que a qualidade não interfira no bom desempenho deste; 2) a categoria de produtos que envolve a saúde da família, a sua troca por outros de marca própria é mais criteriosa, como por exemplo, os de higiene pessoal, cremes e cosméticos; 3) a marca própria também perde para as marcas líderes, quando estas, por meio da

² Revista Brasil Alimentos - nº. 32 - Fevereiro de 2006.

³ Via6. **Marcas Próprias devem render R\$8,1 bilhões em 2007.** Disponível em: <http://www.via6.com/topico.php?tid=131232> . Acessado em 31-03-2008.

comunicação em massa conseguem atingir o seu público de uma forma mais intensa, enquanto as marcas próprias dependem, sobretudo, de ações desenvolvidas no ponto de venda para se tornar mais conhecidas do consumidor.

Muitas pesquisas têm sido desenvolvidas sobre o assunto marcas próprias, e o relacionamento a jusante na cadeia de suprimentos do varejo é privilegiado nesses estudos. Entretanto há poucos estudos sobre as relações a montante desta cadeia de suprimentos.

Portanto, esta pesquisa se propôs a estudar as operações logísticas que se desenvolvem entre três fornecedores de marcas próprias e uma unidade varejista, com vistas a conhecer quais são os critérios estabelecidos para a escolha de um fornecedor de marca própria; as exigências impostas pelo supermercado relativas à produção, controle de qualidade, garantias envolvidas, prazo de entrega, forma de estocagem e duração do contrato.

1.1 Pergunta de partida

No Brasil, o varejo é uma das atividades empresariais que vem experimentando rápidas transformações ao longo dos últimos anos. Dentre as diversas mudanças, destacam-se as mudanças na composição do mercado, com participação das grandes redes estrangeiras, refletindo no aumento da concorrência, e no comportamento do consumidor, que cada vez mais, exige qualidade, conveniência e eficiência na entrega dos serviços. As redes varejistas procuraram se adaptar às mudanças, criando artifícios capazes de diferenciá-las no mercado, e com isso, conquistar e fidelizar seu consumidor. A Associação Brasileira de Supermercados⁴ (ABRAS) acredita que “assim como outros instrumentos de fidelização, os produtos de marcas próprias podem contribuir, significativamente, para o trabalho de diferenciação do varejista diante dos seus concorrentes”, disponibilizando aos consumidores produtos de qualidade com preços justos. Mas apenas bons produtos e bons preços não são suficientes para atender às exigências dos consumidores, afirmam Fleury *et al.* (2006). Esses fatores deverão ser

⁴ ABRAS COMITÊ: Guia ABRAS de Marcas Próprias. Disponível em: http://www.abrasnet.com.br/inst_comite2.asp. Acessado em 10/06/2007.

acompanhados de uma logística eficiente: rapidez na entrega; disponibilidade de produto; bom atendimento; ausência de avarias, entre vários outros itens, com vistas a criar valor ao serviço oferecido ao cliente. Para Bowersox e Closs (2001) os produtos e serviços só terão valor para os clientes quando esses estiverem disponíveis e posicionados, ou seja, os clientes poderão obtê-los prontamente quando desejarem.

Assegurar a disponibilidade dos produtos no local onde são requisitados e ao menor custo possível tornou-se a grande responsabilidade da logística, afirmam Bowersox e Closs (2001). Para Kotler e Armstrong (1998) as empresas devem buscar melhorias na forma de estocar, manusear e transportar seus produtos, para que eles se encontrem disponíveis aos consumidores na quantidade certa, no momento certo e no lugar certo. Diante desse novo cenário de negócios as empresas foram impulsionadas a gerenciar com maior eficiência a apropriação dos recursos logísticos, o que levou ao surgimento de novas gerências dedicadas ao controle logístico de forma estratégica (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Melhorar o sistema logístico passou a ser imperativo para o ganho de competitividade das empresas fabricantes e varejistas. O relacionamento entre esses dois atores da cadeia de suprimentos tornou-se determinante para a conquista dessas vantagens. O mercado varejista, na análise de Lavallo (2001), reconhece que o relacionamento de cooperação e parceria resulta em maior confiabilidade e capacidade de resposta de seus fornecedores, o que reflete na racionalização dos custos operacionais, à medida que passa a ter melhor utilização da capacidade instalada e possibilidades de redução dos níveis de estoque.

Analisando os resultados das pesquisas aplicadas aos principais supermercados de São Paulo e Rio de Janeiro, ao longo do período de 1994-2002, Lavallo (2001) concluiu que os supermercados estão mais exigentes na hora de escolher os seus fornecedores. O preço, que era a principal variável de decisão de compra, perde espaço para a qualidade, variedade e melhor nível de serviço prestado ao cliente. Nesse período, o preço caiu cerca de 15% de sua importância (de 38,5% para 32,9%), enquanto o produto cresceu em 17% (de 30,8% para 36%) e o serviço ao cliente em 14% (de 14,4% para 16,4%), (LAVALLE, 2001).

O pensamento de Lavallo, (2001) condiz com o resultado da pesquisa. Para ele, o serviço ao cliente ganha cada vez mais peso em relação às demais variáveis de decisão de compra. É essencial que as empresas invistam em melhorias dos serviços logísticos para garantir um bom desempenho de toda a cadeia de suprimentos, o que irá resultar a elevação do nível de serviços ao cliente e ao mesmo tempo a redução de custos operacionais.

Os objetivos de desempenho logístico são definidos tendo como foco o cliente. Kotler e Armstrong (1998) chegam a afirmar que o cliente é o ponto de partida para o planejamento logístico. O planejamento será mais eficiente quando se conhece o que os consumidores esperam dos fornecedores em relação ao tempo de processamento de pedidos, à pontualidade e à flexibilidade nas entregas; à seleção e identificação das mercadorias; à informação do *status* do pedido; à aceitação de devoluções e substituição dos produtos defeituosos.

É para suprir as demandas crescentes dos clientes que o varejo espera melhor serviço de seus fornecedores, afirmam Ellram *et al.* (1999), *apud* Goldsmid (2003). Os varejistas, concluem os autores, passam a valorizar o relacionamento com as outras empresas que compõem a cadeia de suprimentos, pois percebem que só conseguirão fornecer bons serviços aos consumidores se toda a cadeia apresentar bom funcionamento. A parceria e cooperação com fornecedores deverão ser fortalecidas, afirma Parente (2007), e o desenvolvimento de alianças entre varejistas e fornecedores está sendo considerado como uma forte vantagem competitiva.

Com essa visão do varejo, pretende-se neste trabalho, estudar a logística dos produtos de marcas próprias e de marcas nacionais em uma unidade supermercadista. A intenção é fazer um estudo comparativo entre a logística dos produtos de marcas próprias e a logística de produtos de marcas nacionais.

Assim, a pesquisa busca investigar a seguinte questão:

Fornecedores de marca própria e fornecedores de marca nacional, em que os seus sistemas logísticos se diferenciam no atendimento a um supermercado?

1.2 Justificativa

Atualmente, se observa um processo de transformação no comércio supermercadista brasileiro. A concorrência das grandes redes internacionais impõe um novo ritmo na gestão dos negócios. As empresas nacionais foram obrigadas a melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, como forma de assegurar sua permanência no mercado. A preocupação com a eficiência ultrapassa as fronteiras da empresa, estendendo-se a todos os estágios da cadeia de suprimentos, que se empenham para desenvolver o conceito de logística integrada.

A nova forma de fazer negócios requer uma administração integrada de toda a rede de suprimentos. O conceito da integração da cadeia (*Supply Chain Management*) tem se tornado cada vez mais importante no atual ambiente competitivo. O conceito de *supply chain management* (SCM) é bastante abrangente, como esclarece Lambert (1998), integra todos os processos interempresariais, partindo do primeiro fornecedor da cadeia até o consumidor final. Além disso, incorpora os gerenciamentos do fluxo de produtos, gestão sistêmica da informação, assim como a administração de serviços, com o objetivo de melhorar o nível de atendimento ao cliente.

Com a intenção de conhecer as operações logísticas entre um supermercado e seus fornecedores, tanto de marcas próprias como de marcas nacionais, o presente estudo selecionou três produtos – manteiga, queijo e requeijão -, que são oferecidos pelos dois tipos de fornecedores, buscando evidenciar, possíveis vantagens e desvantagens no processo logístico de cada um deles. Os resultados desse estudo poderão contribuir para o mercado varejista, no sentido de ampliar os conhecimentos sobre marcas próprias, estratégia mercadológica que ainda tem muito a crescer no cenário brasileiro.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral é comparar o sistema logístico dos fornecedores de produtos de marcas próprias com o dos fornecedores de produtos de marca nacional de um supermercado.

1.3.2 Objetivos específicos

Por meio dos objetivos específicos, pretende-se:

- descrever os fatores que influenciam na decisão do lançamento de marcas próprias;
- levantar as vantagens da comercialização de produtos de marcas próprias;
- identificar os fatores considerados na seleção dos fornecedores de marcas próprias, do ponto de vista logístico;
- fazer análise comparativa do nível do serviço logístico dos fornecedores de marcas próprias e de marcas nacionais de três produtos: manteiga, requeijão e queijo.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis partes. A primeira parte traz a introdução, a pergunta de partida, a justificativa, os objetivos geral e específicos da pesquisa.

Na segunda parte desenvolveu-se o referencial teórico delimitando as grandes áreas que deram sustentação à pesquisa: logística, varejo e marca própria.

A terceira parte trata dos procedimentos metodológicos que possibilitaram caracterizar a pesquisa do ponto de vista da concepção e natureza dos dados, como também da definição dos meios de coleta e tratamento das informações.

A quarta parte apresenta as análises dos resultados seguida das conclusões da pesquisa que foram desenvolvidas na quinta parte deste trabalho. As sugestões

para estudos futuros e limitações da pesquisa podem ser encontradas na sexta parte. Seguem as referências e o apêndice, onde se encontra a estrutura da entrevista utilizada para a coleta dos dados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Por se tratar de uma pesquisa que envolve diferentes áreas do conhecimento, neste capítulo, desenvolveu-se o referencial teórico delimitando as grandes áreas que deram sustentação à pesquisa: logística, varejo e marca própria.

Na abordagem do estudo da logística apresentaram-se conceitos, definições, aplicação na atividade empresarial e importância da logística integrada como consequência natural da evolução das empresas. Dentre os conceitos de logística integrada, os temas estudados com maior ênfase foram: a gestão da cadeia de suprimentos, gestão dos estoques e do abastecimento no comércio varejista e o relacionamento com os fornecedores.

Sobre o varejo buscou-se estudar, de forma generalizada, toda a gestão dos processos comerciais, e em particular a comercialização de produtos de marcas próprias em supermercados - a evolução, a complexidade do processo de escolha de produtos e fornecedores, as operações logísticas, as vantagens e desvantagens para o setor supermercadista, quando se decide trabalhar com produtos de marca própria.

2.1 Cadeia de suprimento

A cadeia de suprimentos é um conjunto de empresas que desenvolve inúmeras atividades funcionais (fabricação, transporte, armazenagem, distribuição etc.) que compõem as etapas de transformação e comercialização de um determinado produto (BALLOU, 2007, p. 29).

A cadeia de suprimentos, de acordo com os conceitos de Chopra e Meindl (2003), começa com a necessidade do cliente em obter determinado produto, passando pelo agrupamento de várias empresas que, direta ou indiretamente, estarão envolvidas no processo de transformação, transporte e comercialização do produto desejado pelo cliente. Se o processo for eficiente, será capaz de atender e satisfazer as necessidades do cliente e ainda gerar lucro para todo o canal de distribuição. Sobre a cadeia de suprimento, os autores complementam:

A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Dentro de cada organização, como por exemplo, de uma fábrica, a cadeia de suprimentos inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente, como desenvolvimento de novos produtos, *marketing*, operações, distribuição, finanças e o serviço de atendimento ao cliente, entre outras. (CHOPRA e MEINDL, 2003, p. 3).

A cadeia de suprimento na perspectiva de Christopher (2007, p.16) é “a rede de organizações envolvida por meio de vínculos a montante e a jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final.”

Christopher (2007) demonstra que apesar da necessidade de cooperação entre as empresas que integram uma mesma cadeia de suprimento, grande parte das organizações vê-se como agentes que existem independentes de outras, quando diz:

[...] um fabricante de camisa faz parte de uma cadeia de suprimentos que se estende a montante passando pelos fabricantes de tecidos e de fibras, e a jusante passando pelos distribuidores e por aqueles que revendem ao consumidor final. Cada uma dessas organizações, por definição, depende da outra e, no entanto, paradoxalmente, por tradição, não cooperam em alto grau entre si. (CHRISTOPHER, 2007, p. 16).

As cadeias de suprimentos tradicionais eram projetadas para levar o cliente a consumir o que os fabricantes ofereciam. Comportamento que trazia vantagens às empresas fornecedoras, à medida que facilitava o planejamento de suas operações internas. Mas essa filosofia convencional está mudando. Na perspectiva de Christopher (2007), o cliente está ocupando, paulatinamente, lugar no início da cadeia de demandas, conceito mais apropriado para a cadeia de suprimentos, utilizado por Baker (2003).

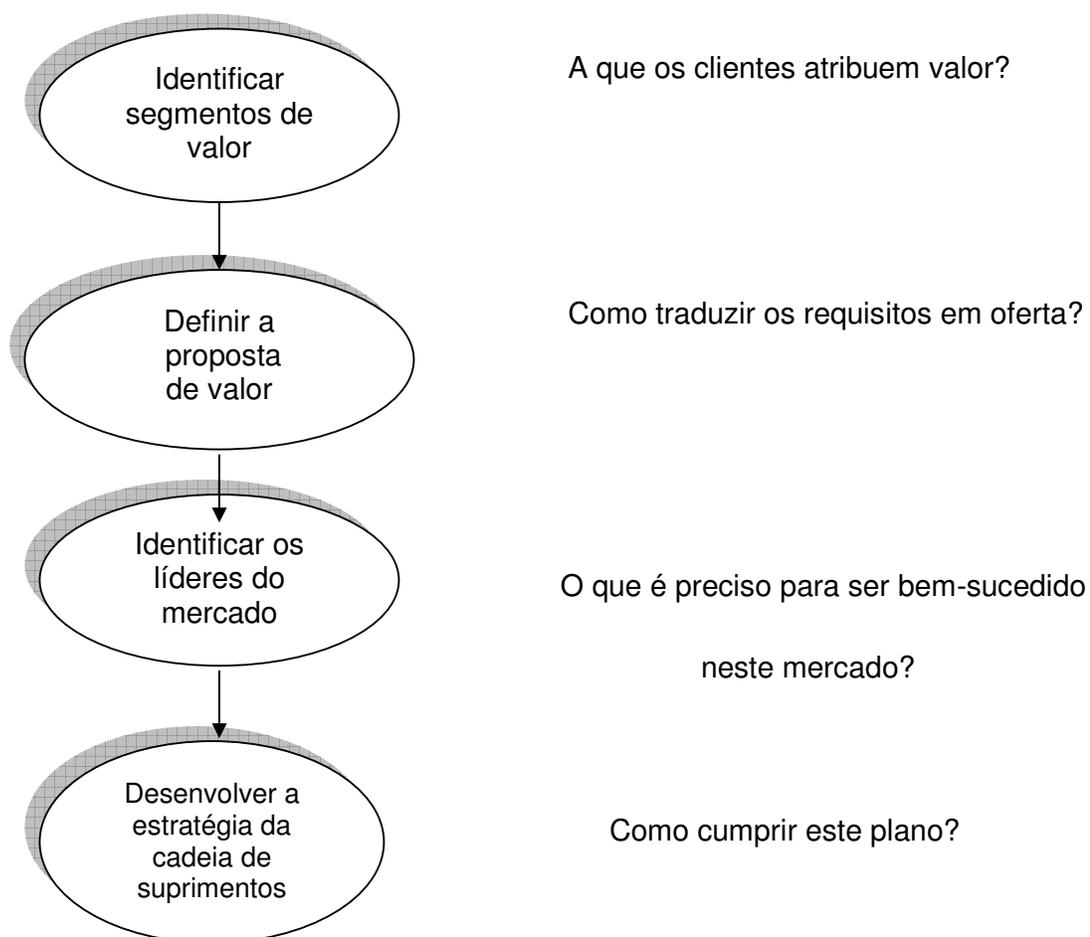
Sobre a cadeia de demandas, Baker (2003), complementa:

Gerenciar as cadeias de demandas é [...] fundamentalmente diferente de gerenciar cadeias de suprimentos. É preciso virar a cadeia de suprimentos de cabeça para baixo, e tomar o usuário final como o ponto de partida da organização, e não o seu destino final. (BAKER, 2003, *apud* CHRISTOPHER, 2007, p. 55).

Para se criar uma cadeia de suprimentos orientada para o mercado, é necessário, primeiramente, garante Christopher (2007), compreender o que os clientes valorizam no mercado em que a empresa compete.

A FIG. 1 apresenta as etapas para se criar uma cadeia de suprimentos orientada para o mercado.

FIGURA 1
Vinculando o valor para o cliente à estratégia da cadeia de suprimentos



Fonte: Christopher, 2007, p. 55

2.2 Cadeia de suprimento integrada - *supply chain*

Supply chain pode ser entendido por Martins e Laugeni (2006), como a integração da empresa com todas as outras empresas que fazem parte da cadeia de suprimentos:

A gestão da cadeia de abastecimento ou *supply chain management* (SCM) diz respeito às práticas de gestão que são necessárias para que todas as empresas agreguem valor ao cliente desde a fabricação dos materiais, passando pela produção dos bens e serviços, a distribuição e a entrega ao cliente (MARTIN e LAUGENI, 2006, p. 170-171).

Ching (2006) contribui para o entendimento da gestão do *supply chain* quando afirma que é uma maneira integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, partindo das empresas fornecedoras até o cliente final. A necessidade de se estender a lógica da integração para fora das fronteiras das empresas com o propósito de incluir fornecedores e consumidores tem se tornado evidente. O autor mostra tais evidências, quando afirma:

A integração com fornecedores pode resultar em vários benefícios, como: parceiros mais fortes e para todo o negócio; foco comum na qualidade; confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas; baixos níveis de estoque; menos burocracia; melhor controle do processo; dependência mútua e congruência de objetivos e custos da cadeia logística reduzidos. (CHING, 2006, p. 66).

A integração com fornecedores pode acontecer por meio da parceria. A parceria, para Lambert *et al.* (1998) envolve confiança mútua no relacionamento, como também, riscos e recompensas compartilhados, que proporcionam vantagens competitivas estratégicas, resultando um desempenho melhor do que seria possível individualmente. Os autores Bowersox e Closs (2001) corroboram essa afirmativa quando enfatizam que o compartilhamento da informação entre as principais empresas, que participam da cadeia de suprimentos, é fundamental para atingir alto grau de cooperação e de parceria entre as mesmas.

A participação de cada empresa, impactando no desempenho de todo o canal de distribuição, é registrado por Bowersox e Closs (2001, p. 98): “somente por meio da cooperação no âmbito de todo o canal podem ser plenamente satisfeitas as necessidades logísticas e de marketing para uma distribuição bem-sucedida [...]”

É mais do que notório que, a adoção das práticas da SCM permitirá a todas as empresas participantes da cadeia produtiva manter estoques em níveis mais baixos, o que irá contribuir, significativamente, para a diminuição dos seus custos

operacionais. Entretanto é bom frisar que nem todas as cadeias de suprimentos atuam com essa visão. Ou seja, continuam se relacionando com os seus fornecedores e clientes com a visão tradicional de negócio. Nessa visão, segundo Martin e Laugeni (2006), as empresas não apenas ignoram o impacto que suas atividades - como exemplo um atraso na entrega do pedido - causaria nos negócios das outras empresas, mas também definem o objetivo de sua produção, não necessariamente, para atender às entregas dos clientes, mas sim para maximizar a alocação dos seus recursos, minimizando os seus custos de produção. É bem provável que as empresas que continuarem com essa prática de gestão terão dificuldades em atender melhor o cliente, pois perderão o controle e conhecimento de todas as etapas por que os produtos irão passar - fabricação, distribuição e entrega final ao cliente, concluem os autores.

Ching (2006) corrobora com essa visão, quando afirma que apesar da necessidade de desenvolver relacionamentos e processos logísticos estratégicos de modo a obter sucesso mútuo, muitas empresas da cadeia de suprimento ainda não compartilham dessa visão, criando obstáculos para a coordenação dessa cadeia.

Em Ching (2006, p. 215-216) encontram-se alguns dos comportamentos que demonstram essa realidade:

- repetição de processos e atividades entre as empresas da cadeia;
- pouca agilidade e desperdício de tempo no desenvolvimento das atividades;
- informações sobre a demanda pouco confiáveis;
- concorrência predatória - as empresas compradoras fazem muitas cotações de preço na tentativa de pressionar seus fornecedores;
- os integrantes da cadeia estão preocupados apenas com o seu estágio, sem considerar as necessidades dos demais;
- as relações de “parcerias” e “confiança” são ignoradas e substituídas pela ação de exploração pelo elo mais forte;
- margens de lucro das empresas cada vez menores, em vez da redução do custo real. A redução dos custos ao longo de toda a cadeia só será possível com a cooperação de todas as empresas.

Na perspectiva de Chopra e Meindl, (2003), a dificuldade de coordenação da cadeia de suprimento parte, principalmente, do comportamento das empresas,

quando estas, de forma isolada, tomam decisões que irão beneficiar apenas determinados estágios da cadeia, como também, pelo aumento da distorção e variabilidade das informações. Se os gerentes da cadeia identificam esses obstáculos, podem tomar medidas saneadoras buscando atingir a coordenação. Alguns desses obstáculos foram categorizados por Chopra e Meindl (2003, p. 369-374) o que pode facilitar sua identificação:

- obstáculos do incentivo – situações em que os incentivos ocorrem em apenas determinados estágios da cadeia. Situações que podem ser vivenciadas quando o aumento das vendas é resultado apenas da imposição dos incentivos, desencadeando assim, um crescimento ilusório da demanda. Isso induz os fabricantes a elevar o nível de produção, que nem sempre continua sendo absorvido pelas empresas clientes;
- obstáculos de processamento de informações – distorção das informações sobre a demanda. Esta se agrava à medida que circula entre os diferentes estágios da cadeia de suprimento, o que leva a uma variabilidade maior nos pedidos;
- obstáculos operacionais - decisões operacionais quanto à determinação do tamanho dos lotes de compra - custos associados à emissão de pedidos, despesas com recebimento, transporte e descontos recebidos por aumento da quantidade pedida - podem desencadear um fluxo irregular de pedidos por toda a cadeia;
- obstáculos de preço – situações em que as políticas de preço (descontos, promoções) provocam as compras antecipadas que resultam em pedidos grandes durante o período promocional, seguidos por pequenos pedidos após esse período;
- obstáculos comportamentais – referem-se a problemas de atitude nas organizações, refletindo no modo como a cadeia de suprimento é estruturada e na eficiência da comunicação entre os estágios.

2.3 A informação no desempenho da cadeia de suprimento

Chopra e Meindl (2003) enfatizam que a informação é fundamental para o desempenho de uma cadeia de suprimento, à medida que oferece sustentação às

decisões dos gerentes. Os autores assinalam a importância da informação no processo gerencial de tomada de decisão quando afirmam:

Sem informação, o gerente não sabe o que os clientes querem, quanto de estoque está armazenado e qual o momento de produzir ou embarcar mais produtos. Sem informação, torna-se impossível para uma cadeia de suprimento fazer seus produtos chegarem aos clientes. Nesse sentido, a informação é o aspecto mais importante da cadeia de suprimento sem a qual nenhum dos outros aspectos conseguiria proporcionar um alto nível de desempenho [...] (CHOPRA e MEINDL, 2003, p. 342).

Vale ressaltar que, mesmo sabendo da importância de se ter informações atualizadas e precisas em todos os estágios da cadeia de suprimentos, o gerenciamento eficiente das informações nem sempre foi prioridade das empresas. As empresas concentravam seus esforços no fluxo eficiente de bens ao longo do canal, esclarecem Bowersox e Closs (2001), descuidando do fluxo de informação. Deve-se admitir que se contavam com poucos recursos tecnológicos disponíveis para a transferência das informações, sendo que os procedimentos mais comuns eram realizados com a utilização do papel. Além disso, as informações não eram consideradas importantes, partindo do suposto que não aperfeiçoavam o serviço prestado ao cliente. Ao contrário do que o mercado acreditava, Bowersox e Closs (2001), garantem que, informações precisas e em tempo hábil são, atualmente, essenciais para o sucesso de uma cadeia de suprimento, por três razões básicas:

- informações sobre o pedido, disponibilidade do produto, entrega e faturamento, são consideradas importantes pelos clientes;
- a informação quando utilizada de forma eficaz pode contribuir para a redução dos níveis de estoque e, conseqüentemente, contribuir também para a redução dos diversos custos envolvidos na aquisição e manutenção dos mesmos;
- a informação aumenta a flexibilidade para decidir como, quando e onde os recursos podem ser utilizados para que se obtenha vantagem estratégica.

Para Chopra e Meindl (2003), as informações necessárias para se obter essa vantagem estratégica podem ser agrupadas de acordo com os diferentes estágios da cadeia de suprimento: o primeiro estágio representado pelo fornecedor dispõe de

informações sobre quais os produtos poderão ser comprados, a que preço e como podem ser pagos, com que prazo de entrega e onde podem ser entregues; no segundo estágio, encontra-se o distribuidor, disponibilizando as informações sobre o que deve ser transportado, em que quantidade, por qual modal, a que preço, qual o nível de estoque em cada posto intermediário e qual o *lead time*; no terceiro estágio, destaca-se o varejo, que trata a informação sobre a demanda, quem está comprando o que, a que preço, onde e em que quantidade.

Para que as informações possam ser utilizadas de forma eficiente nas tomadas de decisões a respeito da cadeia de suprimento, elas devem manter algumas características, segundo Chopra e Meindl (2003). Tais características coincidem com os princípios definidos sobre essa mesma questão por Bowersox e Closs, (2001), que são: 1) precisão nas informações: as informações deverão retratar a verdadeira situação da cadeia de suprimento, evitando assim erros na tomada de decisões; 2) atualização e acessibilidade das informações: as informações deverão ser constantemente atualizadas e prontamente disponibilizadas aos gerentes, de forma a reduzir as incertezas operacionais e de planejamento; 3) seleção criteriosa das informações a serem retidas nos bancos de dados: as informações devem ser úteis e contribuir para o processo de tomada de decisões. Esses princípios são suficientes para mostrar que a qualidade da informação interfere de forma significativa na formulação da estratégia da cadeia de suprimentos. Mas boas informações seriam inúteis se não tiverem um bom tratamento. Os gerentes precisam saber analisá-las e utilizá-las de forma eficiente, a fim de que elas contribuam para a tomada de decisões acertadas, lembram Chopra e Meindl (2003), quando afirmam:

A interpretação das informações irá impactar nas decisões sobre: 1) estoques – a determinação de políticas de estoque requer informações que incluem padrões de demanda, custo de manutenção de estoque, custos de esgotamento de estoque e custo de pedido; 2) transporte – as decisões sobre redes de transporte, rotas, meios, remessas e fornecedores exigem informações sobre custos, localizações dos clientes e tamanhos dos carregamentos, para que sejam eficazes; 3) instalações – a determinação da localização, capacidade e cronogramas de instalação requer informações sobre os *trade-offs* entre eficiência e flexibilidade, demanda, taxas de câmbio, impostos etc. (CHOPRA e MEINDL, 2003, p. 344-345).

2.4 Logística: conceitos e evolução

Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos não são idéias novas, constata Christopher (2007). Não se pode negar a pertinência dessa afirmação, quando se observa ao longo da história, alguns eventos que não se permite concebê-los sem a participação atuante da logística, a exemplos podem-se destacar as construções gigantescas da antigüidade, como as pirâmides; um sem número de intervenções bélicas; as ações humanitárias desenvolvidas em países longínquo etc. O papel da logística, configurado pela movimentação de materiais pesados, de milhares de soldados e/ou pessoas, equipamentos e alimentos, foi fundamental para o sucesso ou fracasso desses empreendimentos.

As organizações empresariais diferente das organizações militares inicialmente não utilizaram a logística de forma estratégica e coordenada. Ballou (2006) ressalta que esse comportamento pode ser justificado pelo fato das funções logísticas – tidas apenas como funções de suporte e apoio às funções produção e marketing – não eram reconhecidas como importantes ao processo operacional das empresas.

Do ponto de vista das organizações empresariais a logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, afirma Ballou (2007, p. 24).

A logística no conceito de Christopher (2007, p. 3) “é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas e produtos por parte da organização e de seus canais de marketing, além do fluxo de informações relacionadas.”

A logística moderna passa a ser a maior preocupação dentro das empresas. Para Ching (2006) o gerenciamento engloba:

Os conceitos de fluxo de compras de matérias-primas, operações de produção e transformação, controle de materiais e processos, bem como produtos acabados, compreendendo também todo o gerenciamento de transporte e distribuição de produtos destinados a vendas, desde depósitos intermediários até a chegada dos produtos aos consumidores finais. (CHING, 2006, p. 18).

Para Dornier *et al.* (2000), logística é a gestão de todos os fluxos relacionados às funções do negócio, que permitem a entrega dos produtos/serviços aos clientes. Na definição expandida da logística, tais fluxos abrangem todas as formas de movimento de produtos e informações desde o fornecimento de matéria-prima, passando pelo processo de transformação, armazenamento, embalagem, comercialização, entrega ao consumidor final até o fluxo reverso das embalagens retornáveis e produtos que poderão ser reciclados, recauchutados ou reutilizados.

A designação e as funções atualmente atribuídas à logística sofreram várias alterações no decorrer dos tempos. Em 1991, o *Council of Logistics Management* modificou sua definição de 1976, conforme descrita por Bowersox e Closs (2001):

[...] inicialmente o nome administração da distribuição física foi alterado para logística e, em seguida, alterou-se a definição para: “Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente” (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p. 20).

É incontestável a afirmativa de que a logística sempre foi importante para o bom desempenho da cadeia de suprimentos. No entanto, de forma surpreendente, Ballou (2007) afirma que até 1950 o desenvolvimento e os estudos sobre a função logística permaneceram praticamente suspensos. Não existia nenhuma filosofia dominante para guiá-la. Bowersox e Closs (2001, p.26) corroboram esse pensamento quando dizem que “antes da década de 1950, as empresas executavam, normalmente, a atividade logística de maneira puramente funcional”. Não existia nenhum conceito ou uma teoria formada de logística integrada, contrariamente ao que acontecia com o conceito de *marketing*.

A falta de atenção dada à logística durante a evolução do conceito de *marketing* pode ser atribuída a alguns fatores, conforme Bowersox e Closs (2001, p. 27):

- dificuldades de integração das funções logísticas, antes da difusão dos computadores;

- a integração das funções logísticas não era vista como propulsora de melhorias no desempenho das empresas;
- não era percebida a importância da logística para o aumento da produtividade nas indústrias;
- a dificuldade em estimar o retorno financeiro, conseguido a partir do valor economizado em estoque;
- a melhoria no nível de serviço prestado ao cliente, era até certo ponto difícil de ser mensurado e valorizado pelas empresas;
- resistência natural a mudanças.

Durante a década de 1980 e no início dos anos de 1990 a prática logística adquiriu novo impulso. Muitas mudanças foram registradas, tanto no nível de valorização da própria função, quanto nos mecanismos que propiciaram e facilitaram a implementação dessas mudanças. Ballou (2007) reconhece que a valorização das atividades logísticas aconteceu quando as empresas perceberam que, não obstante, fossem atividades de suporte, os seus desempenhos iriam impactar sobre a eficiência e eficácia das funções de produção e comercialização, pois são atividades que acontecem entre os estágios de produção ou compra e os estágios de demanda. Muitos foram os mecanismos condutores dessas mudanças. Na opinião de Bowersox e Closs (2001), os mais importantes foram:

- a comercialização dos microcomputadores a preços mais acessíveis permitiu uma crescente popularização destes nos meios profissionais. As empresas puderam a partir de então, ter acesso e manusear grandes quantidades de dados necessários ou até mesmo fundamentais ao desempenho logístico;
- a revolução da informação: o impacto da nova tecnologia de comunicação sobre o desempenho logístico resultou operações baseadas na troca rápida e segura de informações, elevando o nível de excelência dos serviços prestados;
- a adoção em grande escala, dos movimentos da qualidade (*TQM - Total Quality Management*): atuando em mercados globalizados e diante de uma concorrência cada vez mais acirrada, as indústrias perceberam que teriam que expandir a utilização do conceito de qualidade. A exigência de qualidade, inicialmente, restrita ao produto, estende-se aos serviços prestados. Começam então, a valorizar a entrega rápida e perfeita dos bens adquiridos

pelos clientes, pois perceberam que uma entrega atrasada e com embalagens danificadas prejudicariam o conceito de excelência de um produto;

- desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas: as empresas perceberam que desenvolver parcerias era essencial para uma logística eficiente. A estratégia de ter fornecedores e clientes como parceiros comerciais permitiu desenvolver acordos que resultassem no aumento da eficiência do trabalho de todo o canal.

2.5 O desempenho logístico na cadeia de suprimento

A percepção de que o desempenho da logística é determinante para o sucesso de toda a cadeia de suprimento leva os autores a ditar quais são as responsabilidades logísticas mais preeminentes e os desafios que os profissionais que trabalham nessa área devem enfrentar. Quanto à responsabilidade, Bowersox e Closs (2001) afirmam que é da competência da logística disponibilizar matéria-prima, produtos semi-acabados e produtos acabados no local onde são necessários a ao menor custo. Por outro lado Ballou (2007) considera que o grande desafio dos profissionais é projetar demandas, com baixo nível de viés para facilitar a coordenação da produção e evitar rupturas de estoque, de maneira que os consumidores tenham suas necessidades atendidas dentro da conveniência exigida.

A busca da excelência logística parte do conhecimento das necessidades básicas dos clientes e suas expectativas em satisfazê-las, afirmam Bowersox e Closs (2001). Se a empresa combinar sua competência com as expectativas dos clientes, alcançará o estado da arte da logística. Para tal, a empresa deverá desenvolver de forma integrada todas as funções logísticas, ou seja, informação, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem. Chopra e Meindl (2003) reconhecem que trabalhando de maneira integrada a logística irá apoiar a estratégia competitiva da empresa de maximização de lucros e do nível de responsabilidade prometido aos clientes.

2.6 Gestão de estoque e abastecimento

No entendimento de Ching (2006), gestão de estoque é, basicamente, o planejamento e o controle do estoque. Tais componentes foram assim descritos:

O planejamento do estoque é a determinação dos valores que o estoque terá com o correr do tempo, bem como na determinação das datas de entrada e saída dos materiais do estoque e na determinação dos pontos de pedidos de material. O controle de Estoque é o registro dos dados reais, correspondentes aos planejamentos. A retroalimentação sobre o planejamento é a comparação dos dados de controle com os dados do planejamento, a fim de constatar seus desvios e determinar suas causas (CHING, 2006, p.36-37).

Para que as gôndolas sejam abastecidas como deseja o consumidor, é preciso que a gestão de estoque e a gestão de pedidos estejam em linha com a demanda e com a operação da loja. Estabelecer os níveis de estoque e sua localização são pontos críticos no controle de estoque. Na opinião de Ching (2006), devido, principalmente, às incertezas do mercado, a eficiência na gestão de estoque irá exigir do profissional de materiais definições precisas sobre previsão de vendas e de demanda e criterioso controle sobre o *lead time* do fornecedor.

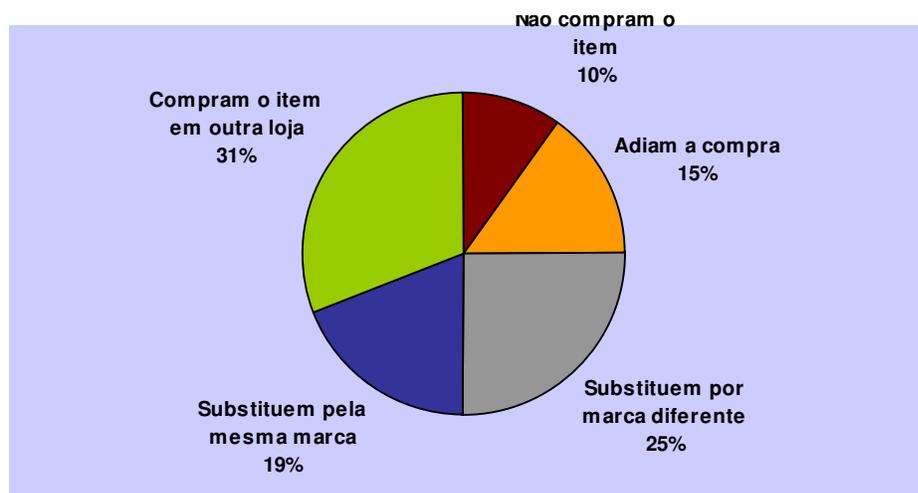
Ching (2006) percebe a necessidade das empresas transformarem seus fornecedores em verdadeiros parceiros de seus negócios, quando afirma que “as empresas e seus fornecedores têm necessidade de estabelecer relações mais estreitas, visando dinamizar o fluxo dos produtos na cadeia de suprimentos e obter melhor planejamento no processo de produção”.

Criar um plano único para o fluxo de produtos e de informação ao longo do negócio é a orientação essencial da logística. Christopher (2007) acrescenta que as funções logísticas quando desenvolvidas de forma eficiente e integrada poderão propiciar o aumento da lucratividade da empresa, à medida que, o atendimento dos pedidos dos clientes será realizado com menor custo. A implementação da logística integrada deverá acontecer ao longo de toda a cadeia de suprimentos, e não apenas nas funções internas de uma empresa. As relações bem-sucedidas serão aquelas que buscam soluções conjuntas, com objetivo de beneficiar toda a cadeia de suprimentos. Esse não é um modelo o qual prevaleceu no passado, mas que terá

que prevalecer no futuro, constata Christopher (2007), ao analisar que se o produto ou o serviço não estiver disponível no momento desejado pelo consumidor, a venda poderá ser perdida para a concorrência. Mesmo em mercados nos quais a fidelidade à marca é forte, a falta de estoque pode ser suficiente para despertar o interesse por outras marcas, conclui o autor.

O custo de uma venda perdida, por falta do produto na prateleira, foi tema de estudo de Corsten (2004) *apud* Christopher (2007). A pesquisa mostrou que 8% dos itens das categorias estudadas, não foram encontrados no supermercado no dia da compra. Analisando a reação dos consumidores diante da falta de um produto, constataram que 25% dos clientes compraram marcas diferentes e 31% alegaram que iriam comprar o produto em outro lugar. O GRAF. 1 mostra com detalhes as diversas reações dos consumidores diante da falta de estoque.

GRÁFICO 1
Comportamento do consumidor diante da falta de estoque



Fonte: Adaptado de CORSTEN, D.;GRUEN, T. **Stock-Outs Cause Walkouts**. Harvard Business Review, maio de 2004, *apud* Christopher, 2007.

Outra pesquisa realizada por Bayle (2003, p.51-56) *apud* Christopher (2007, p.48-49) mostrou que “mais de dois terços das decisões de compra são tomadas no próprio local em que ela é feita, isto é, a compra é iniciada pela visão do produto na prateleira.” A constante falta de um produto no estoque pode afastar permanentemente os consumidores da marca e/ou loja, concluem os estudos.

Complementando essa análise, Christopher (2007) afirma que há evidências de que constantemente as decisões são tomadas no ponto-de-venda, quando analisa que:

Se houver uma lacuna na prateleira onde deveria estar a marca X, e a marca Y encontra-se em seu lugar, há uma grande probabilidade de ser vendida a marca Y. Esse comportamento do consumidor pode ser justificado pela tendência à “comoditização” em muitos mercados. Um mercado de *commodity* é caracterizado pela igualdade dos produtos percebida aos olhos dos consumidores, resultando em grande disposição para substituir um modelo por outro. Cada vez mais pesquisas sugerem que os consumidores são menos leais a marcas específicas, mas terão um *portfolio* de marcas em uma categoria, entre as quais fazem suas escolhas (Christopher, 2007. p. 28).

Para assegurar a melhoria dos processos logísticos, a diminuição das faltas de produtos deveria ser equilibrada com maior giro de estoque, sugere Parente (2007). O giro de mercadoria mensura a atividade ou a liquidez do estoque de uma empresa, indicando quantas vezes foi preciso fazer a reposição dele durante o período. Baixo giro significa estoque parado, e estoque parado contabiliza custos. Se todos os custos resultantes da manutenção de estoques fossem totalmente contabilizados, esclarece Christopher (2007), o custo real de manutenção chegaria a 25% ao ano, considerando-se seu valor contábil. Fazem parte desse custo:

- custo de Capital;
- custos referentes ao manuseio e à armazenagem de materiais;
- Custos da obsolescência, deterioração e pequenos furtos;
- Custos administrativos associados ao gerenciamento do estoque.

2.7 Sistema de distribuição e de reposição rápida

Não há dúvida de que as relações entre fornecedores e varejistas devem acontecer em clima de confiança, cooperação e parceria. O desenvolvimento de sistemas de reposição de produtos pode ser citado como fruto do sucesso de relacionamento de cadeias de suprimento integradas. Por meio desses sistemas acontece a reposição automática do estoque em pequeno espaço de tempo, afirma Parente (2007).

Vários são os benefícios que as redes supermercadistas alcançam quando implantam os sistemas de reposição de resposta rápida, conforme enumera Parente (2007):

- maior giro de estoques;
- redução nos níveis de estoque;
- níveis controláveis de ruptura de estoques;
- maior variedade de produtos, o que eleva a satisfação do consumidor, e resulta o aumento das vendas;
- maior controle do que está sendo vendido e do que está permanecendo nas gôndolas;
- redução dos custos logísticos e administrativos devido ao processamento eletrônico de dados.

Os novos sistemas de reposição apresentam alguns elementos que lhes proporcionam rapidez em suas atividades. Tais elementos são assim descritos por Parente (2007):

1) Parceria “ganha-ganha” - filosofia de cooperação e confiança entre os parceiros comerciais; 2) Sistemas de frente de loja integrados aos sistemas de retaguarda - utilização de sistema de código de barras e de leitoras ópticas; 3) Sistemas de entrega just-in-time - sincronia entre o ponto de entrega da mercadoria e o ponto do nível mínimo de estoque, ampliando a frequência de entregas e diminuindo o volume de cada entrega; 4) EDI - Intercâmbio eletrônico de dados (EDI- *Electronic Data Interchange*) - as transações eletrônicas incluem a troca de tabela de produtos e preços, pedido de compras, avisos de recebimento e nota fiscal (PARENTE, 2007, p. 238).

Por meio de alianças estratégicas e alta eficiência no canal de distribuição, varejistas e fornecedores podem oferecer valor aos clientes, sem necessariamente, elevar os custos dos produtos. Para Parente (2007) essa integração possibilitou a utilização de sistemas de resposta rápida, conhecidos no varejo de alimentos como Resposta Eficiente ao Consumidor - ECR, e no varejo de não-alimentos como *Quick Response* - QR.

2.7.1 Resposta eficiente ao consumidor - *efficient consumer response* (ECR)

Os sistemas de resposta rápida consistem em sistemas de logística integrados.

Sobre o surgimento do ECR, Las Casas (2006) escreve:

Em meados de 1992, surge nos Estados Unidos um grupo de trabalho denominado *The Efficient Consumer Response Working Group*, a fim de examinar a cadeia de suprimento no varejo e seu gerenciamento, para identificar oportunidades potenciais de mudanças nas práticas ou tecnologias que poderiam torná-la mais competitiva. O ECR tornou-se um movimento estratégico entre os fornecedores de atacado/varejo para criar um sistema eficaz, direcionado ao consumidor, a fim de minimizar custos e aumentar a satisfação dos consumidores finais (LAS CASAS, 2006, p. 165).

Para Parente (2007, p. 239) o conceito de ECR consiste: “num esforço conjunto entre fabricantes e varejistas para identificar oportunidades de melhoria nas práticas comerciais e no uso de novas tecnologias”.

A adoção dos conceitos do ECR pelos diversos mercados foi assim analisada por Parente (2007):

Enquanto nos Estados Unidos, os elevados custos operacionais determinaram a implantação do ECR, na Europa o fator determinante foi a perda de espaço de grandes grifes para as marcas próprias. No Brasil para que as melhores práticas do ECR fossem implantadas foi fundada a Associação ECR do Brasil, em maio de 1997. Formada por 75 empresas, entre fornecedores e varejistas de produtos de consumo de massa (PARENTE, 2007, p. 240).

O surgimento do ECR nos Estados Unidos, segundo Ângelo e Silveira (2008) foi no fim da década de 1980, como resposta dos supermercados que estavam perdendo mercado para a rede *Wal Mart* e para os novos formatos de loja, tais como os clubes de desconto e as *superstores*⁵.

⁵ Lojas que oferecem, além do mix de produtos bastante completo, uma ampla gama de serviços, como agência de turismo e bancos, favorecendo a conveniência.

As estratégias empregadas pelo ECR foram analisadas por Ângelo e Silveira (2008) da seguinte maneira:

O ECR propõe quatro diferentes estratégias; reposição, sortimento, promoção e introdução eficiente de produtos. Com a reposição eficiente busca-se melhorar o tempo e o custo do sistema de reposição. O sortimento eficiente visa a otimizar os estoques e espaços da loja. A introdução eficiente de novos produtos pretende maximizar a eficácia do desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Por promoção eficiente entende-se maximizar os benefícios de todo o sistema de promoção de venda ao varejo e ao consumidor final (ANGELO e SILVEIRA, 2008, p.6).

O ECR é um processo de melhoria contínua, esclarece Parente (2007, p. 241), “com o objetivo de eliminar ineficiências e desperdícios, e desenvolver novas estratégias de gestão”.

As ferramentas do ECR implantadas no Brasil, conforme descrição de Parente (2007, p. 240) são:

- gerenciamento de categorias - tem por objetivo administrar de forma eficiente o sortimento da loja, otimizando o *mix* de produtos, a produtividade dos estoques e do espaço de atendimento;
- *Activity Based Costing* (ABC) - Custeio Baseado em Atividades - ferramenta que analisa os custos de cada operação;
- reposição Contínua - ferramenta que tem por objetivo repor os produtos nas gôndolas de forma rápida e adequada à demanda. Por meio das leitoras ópticas as informações de compras dos consumidores são repassadas para os demais estágios da cadeia de suprimentos;
- EDI - troca eletrônica de dados entre os elementos da cadeia de distribuição;
- padronização - a definição de padrões de linguagem de comunicação - código de barras até a padronização de embalagens.

A implantação da filosofia do ECR possibilita economia em diversas atividades na empresa. Las Casas (2006, p. 166), esclarece que economias são percebidas nas transações de compra e venda, pois diversas operações passam a ser realizadas por meio do EDI, tornando as transações mais simplificadas e com menos recursos empregados. Falhas de lançamento de produtos também são minimizadas, pois os dados são trocados eletronicamente entre os elementos da cadeia de

suprimento. Esse tipo de troca de informações entre as empresas impõe uma nova postura comercial. Parente (2007, p. 241) explica que acaba a confidencialidade dos dados e por isso os atores comerciais deverão desenvolver verdadeiras parcerias, por meio das quais a tônica do relacionamento deverá ser a ética e a confiança mútua, buscando um objetivo único, como a solução de problemas comuns que irá beneficiar a todos os envolvidos.

2.8 Varejo

O varejo na perspectiva de Parente (2007, p. 22) “se resume a todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor.”

Há várias definições para varejo. Las Casas (2006, p.17) ressalta que uma das mais citadas é a da *American Marketing Association*, que define varejo como: “uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, aos outros consumidores.”

Para Kotler e Armstrong (1998) o varejo engloba:

Todas as atividades de venda de bens ou serviços, diretamente, para consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócio. A maioria das atividades varejistas é feita através de lojas. Mas, nos últimos anos o varejo sem loja - vendas por mala de direta, por telefone, de porta-em-porta, por máquinas automáticas, pela internet - vem apresentando crescimentos expressivos (KOTLER e ARMSTRONG, 1998. p. 297).

A impossibilidade de produzir todos os produtos necessários à sobrevivência impulsionou as antigas famílias a buscar alternativas de fornecimento daquilo que lhes faltavam. Dessa necessidade surgiu o varejo, afirma Las Casas (2006). Num primeiro momento, caracterizado pelas trocas do excedente da produção e à medida que aumentava a eficiência nas transações, passou a representar o papel de intermediário entre os produtores e os consumidores finais. Facilitou a distribuição dos produtos e tornou-os acessíveis aos consumidores na ocasião quando deles

necessitassem, mesmo quando estes estivessem em comunidades distantes do local de origem do produto.

A participação do varejo no sistema de distribuição, ainda hoje, traz várias vantagens, tanto para as empresas que vendem os produtos quanto para seus consumidores. Parente (2007) salienta que o varejista não apenas desempenha o papel de intermediário entre o produtor e o consumidor, mas também assume, gradativamente, o papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor. A tarefa mais árdua do varejista é conhecer os desejos do consumidor, para de certa forma, influenciar na definição do que será produzido pelos seus fornecedores. Isso feito, entram em cena outras funções logísticas, que precisam ser desempenhadas com eficiência, pois por meio delas é que o varejo faz o produto chegar até os seus clientes: comprar, receber, estocar e abastecer o ponto de venda.

Webster (1974) *apud* Las Casas (2006) relaciona as principais funções da administração varejista no QUADRO 1.

O varejista proporciona redução do número de contatos. As vantagens dessa relação - fabricante, varejista e consumidor - foram ressaltadas por Las Casas:

[...] significa diminuição dos custos dos fabricantes e atacadistas que teriam que assumir os custos da distribuição caso não houvesse os intermediários. Dessa maneira, os fabricantes se dedicam mais ao seu objetivo principal de fabricação, ao mesmo tempo em que os varejistas se especializam nas funções mercadológicas, o que leva a redução dos custos operacionais da empresa, em decorrência dessa especialização. (LAS CASAS, 2006. p. 18).

QUADRO 1

Principais funções de um intermediário varejista.

Seleção: fazer sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais;

Compras: comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda;

Armazenamento: proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor;

Distribuição: comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes;

Controle de Qualidade: avaliar a qualidade dos produtos e ajudar no seu melhoramento; **Vendas:** promover o produto junto a clientes potenciais;

Financiamento: oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação;

Transportes: movimentação física do produto do produtor ao consumidor;

Informações de Marketing: prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preço;

Riscos: absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques, obsolescência de produtos, etc.

Fonte: Adaptado de WEBSTER, Jr., Frederick E. Marketing for managers. New York: Harper & Row, 1974.p.191 *apud* Las Casas, 2006.

2.8.1 O varejo no Brasil

A evolução do comércio varejista no Brasil pode ser entendida por meio da cronologia sintética traçada por Las Casas (2006):

- na época do Brasil colonial, o comércio era completamente dependente de Portugal. As transações mercantis aconteciam nas companhias de comércio, que foram criadas para atingir uma economia de escala. O comércio brasileiro só foi estabelecido a partir do desenvolvimento das produções agrícolas, pecuária e mineração. Entretanto é bom lembrar que várias foram as barreiras enfrentadas pelos comerciantes pioneiros. Além das dificuldades geradas pela falta de infra-estrutura interna, precariedade do transporte - transformando as distâncias em obstáculos à comercialização - contavam

ainda com a resistência de Portugal, que temia perder o domínio sobre o comércio brasileiro;

- a inexistência de infra-estrutura, representada pela falta de estradas e meios de transporte, ainda perdura na fase do império – o que levou o comércio a desenvolver a prática de vendas por meio do caixeiro-viajante. A figura do caixeiro-viajante teve um papel importante no início das atividades mercantis no Brasil. Normalmente, era representada pelo tropeiro, que se responsabilizava pelo transporte não só das mercadorias, mas também de pessoas, dinheiro, correspondências e notícias;
- com o surgimento das estradas de ferro, já na fase do Segundo Império, o comércio toma novo fôlego. Surgem as primeiras casas varejistas de maior porte. Mas foi na época da República que o comércio brasileiro inicia seu ritmo de crescimento. Novos varejistas se instalam no Brasil atraídos por essa onda de crescimento. Em 1871 é fundada a Casa Masson⁶. Em 1906, as Lojas Pernambucanas⁷ e em 1912 a Mesbla⁸.

Ao longo das últimas décadas o mercado varejista vem atravessando um intenso ritmo de expansão e de transformação. Para Parente (2007) as mudanças registradas no varejo são respostas às alterações percebidas nos ambientes econômico, social, cultural e tecnológico. Sem a pretensão de enumerar todos os responsáveis por essas mudanças, podem-se destacar alguns eventos que revolucionaram o mercado, tais como introdução das grandes redes estrangeiras no mercado brasileiro, implementação de avançadas tecnologias de informação e modernas técnicas administrativas. As empresas se preparam para essas mudanças, tornando-se mais flexíveis e ágeis, a fim de se adaptarem a um mercado tão dinâmico e competitivo.

⁶ Casa Masson – tradicional relojoaria, joalheria e óptica estabelecida em Porto Alegre.

⁷ Lojas Pernambucanas – rede brasileira de lojas de departamentos há 100 anos no mercado.

⁸ Mesbla - cadeia brasileira de lojas de departamentos de origem francesa. Manteve-se no mercado até 1999.

Rodrigues (1998) analisa o varejo no Brasil como sendo um setor vital da economia e complementa:

[...] composto por milhões de lojistas estabelecidos e distribuídos em todo território nacional. Capaz de atender a um imenso mercado de múltiplas peculiaridades e incontáveis diferenças regionais. As empresas nacionais e estrangeiras têm consciência da grandiosidade desse mercado. Sobretudo, do que ele representa em termos de consumo, principalmente, após a experiência que vêm acumulando com o modelo de estabilidade econômica. (RODRIGUES, 1998, p.121).

2.8.2 Serviço ao cliente

O serviço ao cliente é um fator de análise que, juntamente com preço e qualidade, irá influenciar a decisão de compra dos consumidores. Segundo Ballou (2006) serviço ao cliente é um termo bastante abrangente, que permite várias interpretações. Tais interpretações buscam identificar o que leva o cliente a agir de determinada maneira e não de outra, criando subsídios para que a empresa possa desenvolver o *mix* de serviços mais indicado para a sua clientela.

O serviço ao cliente, na perspectiva global da empresa, é visto por Ballou (2006) como um componente essencial à estratégia de *marketing*, que é concretizada por meio do bom desempenho dos quatro P's - produto, preço, promoção e ponto-de-venda. Parente (2007) acredita que no setor varejista o esforço de marketing articula outras variáveis que passam a ser somadas aos 4 P's, formando assim, o composto de *marketing* do varejista - os 6P's: linha de produto, preço, promoções, apresentação, pessoal e ponto-de-venda.

As variáveis do composto varejista e os exemplos de decisões usualmente empregados em cada uma delas foram demonstrados em Parente (2007), conforme QUADRO 2.

QUADRO 2
Composto varejista - Os 6 P's

Variáveis do composto varejista	Exemplo de decisões
P - Mix de Produtos	Variedade da Linha, Qualidade, Serviços
P - Preços	Preços, Crédito, Benefício/Custo
P - Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização
P - Apresentação	Loja, Departamentalização, Planograma
P - Pessoal	Atendimento, Rapidez, Serviços
P – Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade

Fonte: Parente, (2007, p. 61).

Na tentativa de se diferenciar no mercado concorrente, a empresa varejista se preocupa, cada vez mais, em oferecer serviço com valor agregado à sua clientela. A busca por diferenciais estratégicos com o objetivo de conquistar e fidelizar os clientes é uma busca constante, conforme alerta Kotler e Armstrong (1998), pois o que é considerado diferencial, num primeiro momento, é possível que se transforme em serviço básico, na percepção do consumidor, assim que outros estabelecimentos os insiram no seu *mix* de serviços. Kotler e Armstrong (1998) ilustram tal situação destacando algumas estratégias que já foram consideradas diferenciais, mas atualmente se tornaram comuns na relação com o cliente: produtos exclusivos, variedade e serviços melhores que os seus concorrentes, facilidades de venda por meio do cartão de crédito, estacionamento, conveniência etc.

Destacar-se nesse mercado de forma a ser percebido pelo cliente não é tarefa fácil. Bowersox e Closs (2001) admitem que as empresas que colocam a busca da identificação das necessidades do cliente como prioridade para as suas atividades de *marketing* terão maior possibilidade de aproveitar as oportunidades do mercado.

A importância de se entender as necessidades dos clientes foi evidenciada pelos autores:

A idéia fundamental é de que o máximo sucesso é alcançado à medida que todas as atividades de *marketing* contribuem para atender às expectativas do cliente. O ponto básico é entender estas necessidades e desenvolver uma combinação de produtos e serviços que as satisfaçam. A atividade de *marketing* bem-sucedida começa com um estudo aprofundado dos clientes para identificar oportunidades de produtos e serviços. Se essas oportunidades são economicamente viáveis, existe possibilidade de negócio. (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p.64-65)

Na visão de Parente (2007) o varejista para se destacar no mercado não pode perder de vista a satisfação de seu cliente. Para isso, ele precisa, primeiramente, saber quem são seus clientes, quais são suas expectativas e, posteriormente, criar meios para medir tanto o nível de satisfação do cliente, em relação aos seus serviços e a dos seus concorrentes, como o nível de insatisfação. O conhecimento dos fatores geradores de insatisfação do cliente é primordial para o bom desempenho das empresas, tanto quanto a identificação das maneiras de eliminá-los.

A qualidade dos serviços prestados pelas empresas é avaliada pelo cliente quando este compara suas expectativas com aquilo que lhe é oferecido, esclarecem Berry e Parasuraman (1992, p. 75). Os autores complementam que: “para conquistar uma reputação pela qualidade do serviço, as empresas devem executar seus trabalhos em níveis que os clientes sintam estar satisfazendo ou ultrapassando suas expectativas.”

Os hábitos de compras dos consumidores estão mudando, afirma Parente (2007). Hoje o consumidor valoriza, dentre outros, a conveniência, a rapidez no atendimento e a facilidade de localização dos produtos nas gôndolas. A existência de fatores como esses, de forma isolada, não seria capaz de promover a satisfação do cliente, mas a falta deles pode provocar um alto nível de insatisfação.

Com o objetivo de ajustar os seus serviços às novas expectativas dos consumidores, os varejistas mostram-se flexíveis quanto às mudanças e inovações

que podem ser incorporadas à sua prestação de serviço. Parente (2007) cita algumas melhorias que estão sendo utilizadas pelos varejistas:

- maior agilidade no atendimento e nos caixas;
- departamentalização mais bem sinalizada para facilitar o processo de compra;
- serviços que oferecem maior conveniência, como funcionamento 24 horas, entregas em domicílio, vendas por telefone e internet;
- ampliação da gama de produtos e serviços em um único local por meio de lojas maiores e de centros de compras planejados - *shopping centers*.

A inovação em serviços no segmento do varejo é resultado da nova forma de relacionamento com os clientes. Parente (2007) destaca a contribuição da tecnologia da informação nas atividades de *marketing* orientadas para o serviço ao cliente e afirma que “a tecnologia tem proporcionado melhores métodos de gestão, redução de custos e um melhor atendimento às necessidades dos consumidores”.

No que diz respeito à inovação e à criatividade o segmento varejista se destaca no meio empresarial. Parente (2007) ressalta que é possível que o sucesso do varejista esteja na sua capacidade de entender como o mercado funciona, o que lhe permite prever e até influenciar o desejo de compra dos consumidores. Não há como negar que o setor varejista é marcado por constantes mudanças em sua forma de atendimento. Tantas modificações incitam os estudiosos do varejo a desenvolver teorias que buscam entender esse fenômeno. Parente (2007) constata que as pesquisas procuram explicar quais são as forças que influenciam o surgimento de novos modelos e o enfraquecimento dos modelos tradicionais. Em decorrência da diversidade destes, surge então, a classificação do varejo, que será apresentada no próximo tópico, segundo a perspectiva de vários autores.

2.8.3 Classificação do varejo

De acordo com Parente (2007), as instituições varejistas foram classificadas segundo o tipo de propriedade e, dentro dessa classificação, em varejo com lojas e sem lojas. Os varejistas com loja foram classificados em três espécies: varejo alimentar, varejo não-alimentar e varejo de serviços.

Segue a classificação do varejo, segundo Parente (2007):

Varejo por tipo de propriedade:

- independentes;
- cadeias;
- franquias;
- alugadas;
- propriedade de um fabricante ou atacadista.

Varejo de alimentos com lojas

- bares;
- mercearias;
- padarias;
- minimercados;
- lojas de conveniência;
- supermercados compactos;
- supermercados convencionais;
- superlojas;
- hipermercados;
- clubes de atacadistas.

Varejo de não-alimentos com lojas

- lojas especializadas;
- lojas de departamentos;
- minilojas de departamentos ou magazines;
- *category killer*⁹;
- lojas de descontos;
- lojas de fábrica.

Varejo sem lojas

- marketing direto;

⁹ *Category Killer*: Grandes lojas especializadas em determinada categoria de produtos, que oferecem grande variedade e preços muito atrativos (PARENTE 2007).

- venda direta;
- máquina de venda automática;
- Varejo Virtual.

Não obstante o varejo com lojas seja o mais tradicional e ainda representar, em grande medida, a preferência do consumidor, vem sendo substituído pelo varejo sem lojas. Parente (2007) registra que as vendas pela televisão, catálogo, internet, vendas porta-a-porta, máquinas automáticas vêm crescendo e se sofisticando consideravelmente. O comércio pela internet - muito difundido atualmente entre os consumidores pela facilidade de acesso às novas tecnologias apresenta-se em fase de expansão. Essa expansão pode ser comprovada pelos resultados da Pesquisa Anual do Comércio realizada em 2002 pelo IBGE¹⁰. A pesquisa mostra que apesar das vendas pela internet representarem apenas 0,10% das vendas totais do varejo, esse percentual mais do que dobrou em 2002, chegando a 0,21%. A pesquisa concluiu também que os produtos mais comercializados pela internet são livros, jornais, revistas, móveis, produtos farmacêuticos, material de construção, máquinas, equipamentos de escritório, discos, instrumentos musicais, artigos de joalheria, bijuteria, brinquedos, produtos de limpeza e objetos de arte.

Na perspectiva de Kotler e Armstrong (1998), o varejo pode ser classificado em dois grandes grupos - varejo com lojas e varejo sem lojas.

A distinção de atuação desses dois grupos é apresentada pelos autores que evidenciam também o crescimento do varejo sem lojas:

O varejo sem lojas inclui *marketing* direto, venda direta e venda automática. Percebe-se um crescimento muito mais acelerado do varejo sem lojas quando comparado com o varejo com loja. Os varejistas tradicionais têm enfrentado uma concorrência crescente dos varejistas sem lojas, que vendem por catálogos, reembolso postal, telefone, canais de compras pela televisão, serviços de compra *on-line* por computador, porta-a-porta, reuniões em casa e no escritório, e outras abordagens de varejo direto [...] (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 302).

¹⁰ Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=145>. Acessado em: 06/01/2008.

No QUADRO 3, Kotler e Armstrong (1998) mostram as várias classificações do varejo de loja.

QUADRO 3
Formas distintas de classificar os pontos de venda varejistas

Volume de Serviço	Linha de Produto	Ênfase sobre Preço Relativo	Controle de Pontos de Venda	Tipo de Aglomerado de Lojas
Auto-Serviço	Loja de Especialidades	Loja de Desconto	Cadeia Corporativa	Centros Comerciais
Serviço Limitado	Lojas de Departamentos	Varejistas de Ponta de Estoque	Cadeia Voluntária e Cooperativa de Varejistas	Shopping Center Regional
Serviço Pleno	Supernúcleo Loja de Conveniência	Showroom de Catálogo	Organização de Franquia	Shopping Center Comunitário
	Loja Mista		Conglomerado de Merchanding	Shopping Center de Bairro
	Superloja			
	Hipermercado			

Fonte: Adaptado de KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro. Editora Prentice -Hall do Brasil, 1998.

Uma empresa varejista pratica vários métodos de vendas, simultaneamente. É dessa maneira que garantirá o atendimento dos mais diversos perfis de consumidores, afirma Las Casas (2006). Com uma postura pró-ativa os varejistas vão até os clientes e não apenas esperam que eles venham até o ponto de venda, conclui Las Casas (2006). Apoiados nessas várias formas de comercialização, os autores classificam as lojas varejistas.

Las Casas (2006) entende que não é fácil chegar a um consenso sobre a classificação do varejo, tanta diversidade na maneira de comercialização torna complexo esse campo de estudo. A classificação desenvolvida por Beckman (1973), que está demonstrada no QUADRO 4, é uma das mais completas, conclui Las Casas (2006).

QUADRO 4

Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas.

<p>1. Por propriedade do estabelecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lojas independentes; b. Lojas em cadeia ou filiais; c. Lojas de propriedade de fabricantes; d. Cooperativas de consumidores; e. Estabelecimentos de propriedade de fazendeiros; f. Lojas operadas pelo governo (telefônicas, correios, etc.); g. Lojas de utilidade pública. <p>2. Por tipo de negócio (mercadoria negociada)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lojas gerais: <ul style="list-style-type: none"> . lojas de departamentos; . lojas gerais; . lojas de variedades. b. Lojas de uma única linha de mercadoria (móveis, confecções). c. Lojas especializadas (carnes, lingerie, tapetes). <p>3. Por tamanho do estabelecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Por número de empregados; b. Por volume de vendas anuais. <p>4. Tipo de relação com outras organizações</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Não afiliada; b. Voluntariamente afiliada com outros varejistas: <ul style="list-style-type: none"> . cadeia formada por atacadistas; . cadeia formada por varejistas independentes; . franquias 	<p>5. Por método de contato do consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lojista; b. Marketing direto: <ul style="list-style-type: none"> . venda por catálogo; . anúncios regulares em mídias; . afiliações em clubes de compra. c. Contatos diretos com os consumidores: <ul style="list-style-type: none"> . porta-a-porta; . entregas regulares nos locais. <p>6. Por tipo de localização</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Urbana: <ul style="list-style-type: none"> . comércio central; . distrito comercial secundário; localização de bairro; . shopping centers; . mercado público. b. Cidade pequena: <ul style="list-style-type: none"> . centro; . bairros. c. Lojas rurais. d. Stands à beira de estrada. <p>7. Por tipo de serviços prestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Serviços completos; b. Serviços limitados; c. Auto-serviço. <p>8. Forma legal de organização</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Individual; b. Sociedade; c. Empresa de capital limitado; d. Sociedades anônimas; e. Tipos especiais de organizações
---	--

Fonte: Adaptado de BECKMAN, Theodore N.; DAVIDSON: William R.; TALASYCK, Wayne. *Marketing*. 9. ed. NewYork: Ronald Press, 1973. p.239.

2.9 Supermercados

O auto-serviço é o que distingue, basicamente, os supermercados das antigas mercearias. Na opinião de Las Casas (2006) a mercearia passou a ter a denominação de supermercado a partir da implantação do auto-serviço e também da oferta de itens fora do ramo alimentício. Os supermercados surgiram para atender às necessidades dos consumidores, principalmente, quando se leva em conta a

conveniência para as compras, conclui Las Casas (2006). Complementando essas informações Kotler e Armstrong (1998, p. 298) definem supermercados como sendo “grandes lojas de baixo custo, pequena margem de lucro, elevado volume e auto-serviço, que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, produtos de limpeza e de uso doméstico.”

Parente (2007) afirma que as empresas brasileiras que atuam no segmento do varejo acompanham as tendências mundiais, quando considerados os modelos e formatos de lojas. Diante de tantos modelos, a escolha será por aquele que irá atender melhor às expectativas dos consumidores. Os supermercados se apresentam como um dos modelos mais comumente utilizados e são caracterizados por Parente (2007) da seguinte maneira:

Os supermercados caracterizam-se pelo sistema de auto-serviço, *check outs* (caixas registradoras sobre o balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses “autoservirem-se”, utilizando cestas e carrinhos. Podem ser subdivididos em supermercados compactos - aqueles que têm de dois a seis *check out* - e supermercados convencionais - supermercados de porte médio, que mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos (PARENTE, 2007, p.32).

As diferenças entre supermercados e hipermercados bem como os demais formatos de loja são definidas segundo alguns critérios, tais como área de vendas em m², número médio de itens, percentual de vendas não alimentícias e número de *ckeck-outs*, esclarece Las Casas (2006), como mostra a TAB. 1.

TABELA 1
Formatos de loja

Formatos de Lojas	Áreas de Vendas/m ²	Nº. Médio de Itens	% de Vendas não Alimentos	Nº. de Check-Outs	Seções
Loja de Conveniência	50/250	1.000	3	1 - 2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de Sortimento Limitado	200/400	700	3	2 - 4	Mercearia, Hortifruti, frios e laticínios e bazar
Supermercado Compacto	300/700	4.000	3	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar.
Supermercado Convencional	700/2500	9.000	6	7 - 20	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios
Superloja	3000/5000	14.000	12	25 - 36	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos.
Hipermercado	7000/16000	45.000	30	55 - 90	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil e eletrônicos
Loja de Depósito	4000/7000	7.000	8	30 - 50	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos
Clube Atacadista	5000/12000	5.000	35	25 - 35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos

Fonte: Denise Brito. Qual é o formato correto de sua loja. Super-hiper. Ano 24. n° 277, p. 74-77, set. 1998, *apud* Las Casas 2006.

2.9.1 Supermercados no Brasil

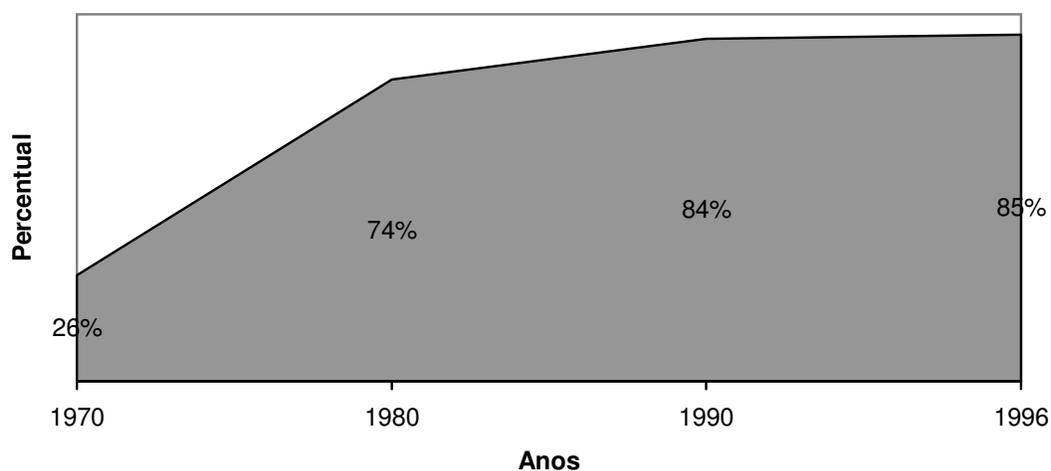
Os supermercados apareceram no Brasil na década de 1950. Sua origem é caracterizada nos registros de Ângelo e Silveira (2001) pela função de venda no varejo de alimentos por meio do auto-serviço.

No período entre as décadas de 1970 e 1990, a importância do setor supermercadista na distribuição de gêneros alimentícios, cresceu de forma contínua.

Rojo (1998) analisa esse crescimento com os dados obtidos nos relatórios Nielsen¹¹, conforme o GRAF. 2.

Pelo gráfico percebe-se que até 1970 a participação dos supermercados na distribuição de alimentos era pequena comparada com as décadas seguintes. O grande salto é registrado na década de 1970, quando o aumento percentual foi em torno de 48%, passando de 26% no início dos anos 1970, para 74% em 1980. Na década de 1990, houve uma acomodação e as taxas cresceram em um patamar bem menor.

GRÁFICO 2
Participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil
1970/1996



Fonte: Adaptado de NIELSEN, A.C. Serviços de Marketing: estrutura e comportamento do varejo brasileiro (1991, 1995 e 1997).

Vários eventos econômicos e políticos interferiram na trajetória evolutiva da participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil.

De acordo com a ABRAS (1993), *apud* Sesso (2003), até o final da década de 1960 a distribuição de alimentos nos bairros periféricos das grandes cidades e em

¹¹ NIELSEN, A.C. **Estrutura do Varejo Brasileiro**. São Paulo, 1991, 1995 e 1997.

outras regiões do país ainda era dominada pelo varejo tradicional, principalmente pelas feiras-livres.

Na busca por um grande número de consumidores e com bom poder aquisitivo os primeiros supermercados foram se instalar nas regiões centrais das grandes cidades. Essa modalidade de varejo apresentou inovações tanto para o consumidor - produtos de alta qualidade, independência e liberdade na escolha dos produtos - como para os investidores - que teriam a vantagem das economias de escala, não percebida no varejo tradicional, relata Cyrillo (1987, p. 67). Vale ressaltar que tais aspectos não foram suficientes para deflagrar a expansão do setor supermercadista, como analisa a autora:

Barreiras de entrada inibiram a rápida expansão das lojas de auto-serviço até o início da década de 60, tais como: 1) Barreiras de ordem legal: os supermercados foram reconhecidos apenas em 1968, o que gerava incertezas para investimentos na atividade durante o período de seu surgimento. 2) Hábitos de compras: os consumidores preferiam o varejo tradicional, com atendimento personalizado em balcão. 3) Custos: os armazéns tradicionais, empresas familiares, apresentavam vantagens de custo por abrigar no mesmo imóvel a loja e a moradia de seu proprietário e as feiras livres não incorriam em custos de aluguéis [...] (CYRILLO, 1987, p. 68).

A situação para o setor supermercadista começa a melhorar após a instituição de algumas medidas fiscais impostas pelo governo Castelo Branco, no período de 1964-1967. Cyrillo (1987, p. 71) esclarece que algumas dessas medidas beneficiariam o setor supermercadista, entre elas a criação do Imposto de Circulação de Mercadorias (ICM) - imposto que eliminou a tributação sobre as operações de transferência de uma mesma empresa - favorecendo a expansão do número de pontos de vendas. A regulamentação da atividade supermercadista, que aconteceu em 1968, foi também um elemento propulsor do segmento, afirma Cyrillo (1987), atraindo os investidores, os quais não precisavam mais conviver com as incertezas que envolviam a atividade.

A partir da década de 1970, o setor supermercadista foi beneficiado pelas linhas de financiamento criadas pelo governo federal por meio do I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974). De acordo com registros da ABRAS (1993) *apud*

Sesso (2003), o fortalecimento do setor era de interesse do governo, pois era por meio dele que se concretizaria uma das metas do plano de desenvolvimento, a modernização na distribuição de produtos alimentícios. O resultado de tais medidas foi um crescimento acelerado no número de estabelecimentos - em 1996 tinha-se o registro de 992 supermercados no Brasil, passando para 7.823 lojas num período de 10 anos, conclui o autor.

O crescimento do setor supermercadista ocorreu no período denominado “milagre econômico brasileiro” - 1968/1973, constata Rojo (1998). Esse período econômico foi assim conhecido, esclarecem Veloso; Villela; e Giambiagi (2007) em função das taxas crescentes do Produto Interno Bruto (PIB), registrando até 11,1% ao ano (a.a). A situação se mostrava bastante favorável, pois o crescimento veio acompanhado pela queda da inflação que se apresentava relativamente baixa para os padrões brasileiros, além de superávits no balanço de pagamentos.

Nos últimos cinco anos da década de 1970 o setor mostra propensão a instalações de grandes lojas – os hipermercados. Cyrillo (1987, p. 84) esclarece que o incentivo para que as empresas ampliassem suas lojas surgiu das linhas de crédito dos bancos públicos. Tais financiamentos eram oferecidos a juros, relativamente baixos e tinham como objetivo principal a redução dos preços dos gêneros alimentícios, que seria garantida por meio da modernização e ampliação das instalações, ou seja, com uma economia de escala.

As novidades advindas com a criação dos hipermercados são assim descritas por Cyrillo (1987):

Tipo de estabelecimento que apresentava economias de escala devido ao seu maior tamanho e grande variedade de produtos. Além disso, as lojas passavam a dividir o mesmo espaço com agências bancárias, cabeleireiros, chaveiros e outros estabelecimentos, com o objetivo de aumentar o fluxo de pessoas na loja. Buscando atrair os consumidores os novos modelos ofereciam também estacionamento próprio, funcionários que levavam as compras até o carro e música ambiente dentro da área de vendas (CYRILLO, 1987, p. 87).

Nos anos iniciais da década de 1980 o país enfrentaria dificuldades econômicas, o que levou à desaceleração do crescimento. O período foi marcado, dentre outros eventos econômicos, explica Cyrillo (1987, p. 104), pelo aumento da

recessão, taxa de desemprego crescente e elevação da taxa de inflação. A economia em fase de recessão, com altas taxas inflacionárias influenciou de forma negativa na distribuição de renda e teve como reflexo a mudança de comportamento do consumidor. Os consumidores diante de uma ameaça de arrocho financeiro passaram a ser mais criteriosos na seleção dos produtos que iriam compor sua cesta de compras. Os bens de primeira necessidade foram priorizados em detrimento dos produtos tidos como supérfluos. Da mesma maneira, os produtos de marcas similares, de menor preço, passaram a ter a preferência do consumidor. Essas mudanças impactaram negativamente no faturamento das lojas já estabelecidas, inibindo, também, a abertura de novas lojas nos padrões tradicionais. Diferentes formatos de lojas foram utilizados pelos varejistas para enfrentar as variações de demandas, dentre elas as lojas de sortimento limitado, conforme constata Cyrillo (1987, p.105).

A partir de 1º de julho de 1994 foi instituído formalmente, no governo Itamar Franco, o Plano Real. Tal plano trouxe a estabilização econômica por ter reduzido drasticamente a taxa de inflação.

Rodrigues (1998) faz uma análise do mercado varejista diante dessas mudanças. Mostra que o comportamento dos consumidores foi até certo ponto antagônico ao comportamento dos varejistas:

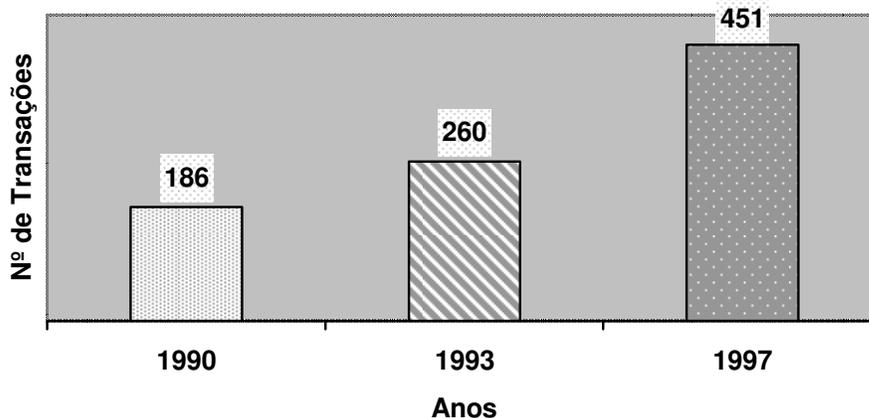
O consumidor passa de vítima da pressão das tabelas de preços dos varejistas (o preço mudava semanalmente) para observador e pesquisador do melhor preço e das ofertas [...]. Em contrapartida um numeroso contingente de lojistas demonstrou morosidade em decodificar, corretamente, as mudanças e com elas evoluir. Razão que pode ter levado a saída de grandes organizações varejistas do mercado. O modelo econômico do Real exigia agilidade, produtividade, competitividade e modernidade na forma de gerir e administrar ações diretrizes e estratégias que gerassem resultados [...] (RODRIGUES, 1998, p. 28).

O perfil do setor supermercadista começa a ser alterado a partir de 1995. As mudanças vão desde a internacionalização do capital social até as estratégias de gestão do negócio. De acordo com dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2003), até meados da década de 1990 o capital nacional era majoritário e as empresas apresentavam,

essencialmente, gestão familiar. A internacionalização do capital investido nas empresas aconteceu, de forma mais intensa, até 2002. Analisando os dados divulgados pelo Dieese (2003) é possível afirmar que a transferência do controle das grandes redes para o capital estrangeiro tenha provocado mudanças em vários aspectos do setor, tais como: 1) maior concentração do segmento - cinco redes apenas representam 60% do faturamento de todo o setor; 2) transferência de poder de negociação da indústria para as redes varejistas; 3) adoção de novos modelos de gestão - práticas de gestão familiar se curvando à profissionalização dos padrões administrativos; 4) maior exigência na qualificação da mão-de-obra; 5) incorporação da tecnologia da informação, deflagrando o ritmo de modernização do setor.

O aumento da concentração no setor é verificado ano a ano, fato que é demonstrado e analisado por Miranda (2001) *apud* Rossoni (2002) no GRAF. 3. Pelo gráfico, percebe-se um aumento de 73,46% de 1997 em relação a 1993, e de 142,47% de 1997 em relação a 1990.

GRÁFICO 3
Fusões e aquisições: total de transações no Brasil



Fonte: Miranda (2001), *apud* Rossoni (2002)

A análise do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social – BNDES¹² confirma a tendência de concentração do setor supermercadista uma vez que, no final de 1999, as cinco maiores cadeias do segmento de supermercados e

¹² Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is21.pdf>>. Acessado em: 21/01/08.

hipermercados representavam por volta de 42,6% do faturamento bruto do segmento, enquanto em 1994 essa participação era de 23,0%.

Os primeiros lugares do *ranking* das maiores empresas supermercadistas no Brasil oscilam entre as redes Carrefour, Pão de Açúcar e Wal-Mart, movimento esse provocado pela ciranda de aquisições - estratégia adotada pelos três grupos na disputa pelos melhores mercados. Conforme dados divulgados pela ABRAS¹³ o grupo francês Carrefour, com faturamento anual de R\$19,3 bilhões, assumiu a primeira posição em 2007, após a aquisição do Atacadão, rede brasileira de hipermercados. Desde o ano 2000 essa posição era ocupada pelo Grupo Pão de Açúcar, que atualmente se encontra na segunda posição, registrando um faturamento anual de R\$18,8 bilhões. O Wal-Mart ficou em terceiro lugar com faturamento anual em torno de R\$15 bilhões.

2.9.2 Mix de produtos nos supermercados

O *mix* de produtos ou sortimento de produtos é, no conceito de Kotler e Armstrong (1998), o conjunto de todos os itens e linhas de produto que um determinado vendedor oferece aos compradores.

A composição da linha de produtos para o setor supermercadista torna-se um desafio para os seus dirigentes, como analisa Parente (2007):

Na composição da linha de produtos, o varejista enfrenta o desafio de equilibrar dois objetivos conflitantes. Por um lado, procura-se oferecer o mais completo *mix* de produtos para atender às diferentes necessidades de seus vários segmentos de consumidores, e assim maximizar o volume de vendas. Entretanto, uma variedade extensa de produtos traz desvantagens: exige maiores recursos investidos em estoques, incorpora produtos com um giro de estoque lento, aumenta os custos operacionais, diminui o retorno sobre o investimento, e muitas vezes reduz de forma irrecuperável a lucratividade da empresa (PARENTE, 2007, p.184).

Com vistas a atender às expectativas de compra do seu mercado-alvo, o supermercado define o seu mix de produtos, cumprindo alguns requisitos, dentre

¹³ Folha On Line: **Carrefour lidera ranking dos 20 maiores supermercados, diz Abras**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u379230.shtml>>. Acessado em 30-03-2008.

eles, sortimento e qualidade dos produtos. Kotler e Armstrong (1998, p. 306) afirmam que “o cliente se interessa não apenas pela variedade mas também pela qualidade dos produtos disponíveis. Mas, quaisquer que sejam o sortimento de produtos e o nível de qualidade, haverá sempre concorrentes com sortimentos e qualidade semelhantes.”

Para enfrentar tal situação os autores sugerem que:

O varejista deve buscar outras formas de diferenciar-se de concorrentes semelhantes através de várias estratégias. Primeiro, ele pode oferecer mercadorias que nenhum outro concorrente tenha - suas próprias marcas exclusivas ou marcas nacionais para as quais ele tenha exclusividade em sua região [...] Finalmente, o varejista pode diferenciar-se oferecendo um sortimento de produtos altamente especializados. Os varejistas devem também decidir qual o *mix* de serviços que irá oferecer aos seus clientes. O *mix* de serviços é uma das ferramentas-chave da concorrência, sem base em preços, para diferenciar uma loja da outra (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 306).

Analisando alguns dados apresentados pela Revista Supermercado Moderno (2000), Moreira (2001) conclui que para o supermercadista alcançar vantagem competitiva e se adaptar ao mercado atual, é importante desempenhar bem as seguintes funções:

- abastecimento eficiente das lojas;
- seleção estratégica dos produtos e marcas a serem compradas;
- negociação inteligente com os fornecedores, com vistas a obter bons preços, prazos, qualidade nos produtos e no atendimento;
- bom planejamento nas compras, mantendo estoques em níveis controlados e sem o risco de falta da mercadorias.

Reforçando essa análise Parente (2007) afirma que após a definição do *mix* de produtos o próximo desafio dos dirigentes é fazer com que estes estejam sempre disponíveis aos clientes. O abastecimento será percebido como eficiente quando as equações de investimento em estoque e faltas de produtos apresentarem resultados mínimos.

O *mix* de produtos de uma grande rede de supermercados é representado, em média, por 45 mil itens. A cada ano, novos produtos são lançados ou relançados

pelas indústrias. Hilário, Laguna e Welter (2005) analisaram os dados levantados pela ACNielsen e concluíram que esse número corresponde a aproximadamente 11 mil itens, ou seja, 25% dos 45 mil itens comercializados em média pelos supermercados, anualmente.

A decisão de escolha sobre a introdução de um novo item não é tarefa fácil para os varejistas, pois significa ter que fazer escolhas entre um produto que deverá sair e outro que deverá ser incluído no seu *mix*. Além da atratividade do produto diante do cliente e a certeza de proporcionar boa rentabilidade para a empresa, o processo para a inclusão de um novo item na linha de produtos de um supermercado obedece a alguns critérios, destacam Hilário, Laguna e Welter (2005):

- para fornecedores antigos: os produtos passam apenas por uma análise de viabilidade, tendo em vista o perfil do consumidor da loja;
- para novos fornecedores: a inclusão de um novo item na gôndola tem um custo. As formas de cobranças variam entre verba de promoção, bonificação (descontos), dilatação de prazos e degustação.

Confirmando essa análise, Parente (2007) enfatiza que, no processo de compor um *mix* de produtos adequado para seus consumidores, os varejistas estão permanentemente tomando decisões sobre inclusão de novos fornecedores e exclusão dos já existentes.

2.9.3 Produtos de marcas próprias

Marcas próprias, marcas de loja e marcas de varejo são algumas denominações, comumente, encontradas para os produtos desenvolvidos e comercializados por determinada rede varejista. Embora a representatividade da comercialização de produtos de marcas próprias seja destaque nos dias atuais, é importante ressaltar que tal prática não é recente. No decorrer do século XIX, Estados Unidos e Europa presenciaram o surgimento de produtos com a marca do varejista. Época, em que, parte dos comerciantes americanos a fim de conquistar a confiança de seus clientes desenvolviam seus próprios produtos, de forma a garantir a qualidade exigida por eles, relatam Nemer e Souza (1993).

Já no século XX, os fabricantes foram conquistando a confiança do consumidor em relação à qualidade dos seus produtos, como resultado percebe-se o aumento no nível de comercialização dos mesmos. Nemer e Souza (1993) atribuem esse bom desempenho dos fabricantes ao apoio recebido dos meios de comunicação em massa, que diante de uma divulgação intensa fortaleceram a marca do fabricante, transferindo assim, credibilidade aos produtos por eles desenvolvidos. À proporção que as marcas dos fabricantes foram se fortalecendo e se expandindo as marcas próprias passaram a ser sinônimo de marcas inferiores, na percepção do consumidor. Percebe-se então mudança no comportamento do consumidor em relação aos produtos de marca própria, que poderiam ser rejeitados pelo simples fato de não conter em suas embalagens o nome do fabricante, que garantissem sua procedência e sua qualidade, conforme Souza e Nemer (1993).

Um novo movimento na relação varejista e fabricante é registrado nos Estados Unidos e Europa entre as décadas de 1960 e de 1970. O varejista assume posição de destaque e de poder nessa relação, segundo Souza e Nemer (1963), isso devido ao fortalecimento e a internacionalização das grandes redes varejistas. Kumar e Steenkamp (2008) atribuem a esse novo formato do setor varejista - representado por redes maiores e mais exigentes -, o aprimoramento das marcas próprias, que ganharam novo impulso graças aos altos investimentos das redes em *branding*. Tal transformação foi percebida pelos consumidores, elevando as marcas próprias ao nível de participarem novamente de suas alternativas de compra. É possível que esse novo comportamento do consumidor tenha influenciado os supermercados a comercializar cada vez mais produtos com suas próprias marcas.

O fortalecimento das redes varejistas, denotando claramente a mudança de poder na cadeia de suprimento, permitiu também que o setor oferecesse produtos de marcas próprias, até mesmo em categorias às quais, tradicionalmente, os clientes se mantinham fiéis, garantem Kumar e Steenkamp (2008).

Para Martins e Blecher (1996, p. 83) o crescimento das marcas próprias sempre acontece em períodos de recessão econômica, conseqüência da valorização da importância das *commodities* pelo consumidor. Encontra-se uma idéia similar na afirmativa de Kumar e Steenkamp (2008), mas estes vão além, quando dizem que:

A participação da marca própria aumenta mais rápido e mais extensamente durante uma recessão, e não decai na mesma proporção, durante a fase posterior, de expansão. [...] parte do crescimento da marca própria em uma recessão é permanente, causado pelo aprendizado do consumidor. À medida que os consumidores aprendem, nas recessões, sobre a qualidade aprimorada de marcas próprias, uma parte significativa de compradores permanece fiel às marcas próprias, mesmo depois que acaba a necessidade de economizar (Kumar e Steenkamp, 2008, p. 10).

No Brasil, o varejo alimentar começou a trabalhar com marcas próprias na década de 1960. Segundo Souza e Nemer (1993) a rede de supermercados Paes Mendonça foi a pioneira no lançamento de produtos com sua própria marca, seguida pelo Grupo Pão de Açúcar em 1971. Atualmente a maioria das grandes redes desenvolve produtos de marcas próprias. Parente (2007) acredita que ao desenvolver uma linha de produtos de marca própria, o varejista está motivado a atingir os seguintes objetivos:

- fortalecimento da sua imagem;
- fidelização do consumidor;
- aumento do poder de barganha com os fornecedores, especialmente das marcas líderes;
- oferta de produtos alternativos aos clientes, fazendo frente às ofertas promovidas pelas marcas líderes;
- aumento da força competitiva - a marca própria apresenta maior variedade de produtos com menor preço, levando à excelente relação custo/benefício;
- melhoria nas margens de lucro das categorias e das lojas - os varejistas compram produtos de marca própria mais barato (5 a 20%) que o produto equivalente da marca do fabricante;
- melhoria no atendimento das necessidades dos consumidores;
- poder de decisão no gerenciamento de categorias.

Tavares (1998) analisa a estratégia de comercialização de marca própria, pelo varejista, sob os seguintes aspectos:

Para o varejista a estratégia de comercialização de marca própria representa a possibilidade de sinergias resultantes da somatória das características percebidas de seus estabelecimentos com as características das marcas próprias, quando orientadas para a criação de valor. Representa ainda, uma barreira competitiva, já que a comparação de preços, entre estabelecimentos varejistas, torna-se mais difícil quando se trata de marcas próprias. Em outras palavras, o consumidor terá mais dificuldades em comparar os preços de produtos com a marca de uma rede varejista com os preços de produtos de marcas próprias de outra rede, já que são marcas diferentes (TAVARES, 1998, p. 39).

Introduzir e ampliar a comercialização de produtos de marcas próprias é uma estratégia de diferenciação adotada pelas grandes redes varejista, constata Ângelo e Silveira (2001). A busca de tal diferenciação atenderá pelo menos dois objetivos, o de garantir o nível de satisfação dos consumidores - no momento em que o supermercado lhes oferece produtos exclusivos -, e o de assegurar a rentabilidade da empresa – permitindo trabalhar com melhores margens -, concluem Ângelo e Silveira (2001).

Para Parente (2007) a relação custo/benefício está sendo priorizada pelos consumidores. Tal relação pode ser traduzida em preço, conveniência e atendimento personalizado na hora da compra. O aumento na compra de produtos de marcas próprias resulta na quebra de fidelidade às marcas do fabricante, concordam Kumar e Steenkamp (2008). Contudo os autores deixam claro que os consumidores continuam fiéis, não necessariamente às marcas do fabricante. Essa fidelização pode ser atribuída às marcas de um varejista específico

Para Christopher (2007), gerar vantagem competitiva apenas pelo produto em si, tem sido raro, pois a grande maioria dos produtos não apresenta diferenças tecnológicas significativas. O cliente se depara com produtos bastante semelhantes, e pode ser levado a aceitar com facilidade substituições em suas escolhas. Em situações como essa é o serviço ao cliente que poderá proporcionar a diferença entre a oferta de uma empresa e a dos concorrentes. O produto passa a valer mais aos olhos do cliente quando o serviço valoriza o produto principal, garante Christopher (2007), pois os clientes atualmente estão mais exigentes, também, quanto à qualidade dos serviços prestados.

2.9.3.1 Tipos de marcas próprias

Várias são as estratégias de posicionamento das empresas varejistas quanto às suas marcas próprias. Para Kumar e Steenkamp (2008) tais estratégias partem da criação da marca e sua razão de existir, até as decisões táticas, como preço, cobertura da categoria, qualidade, desenvolvimento do produto, embalagem, disposição na prateleira, propaganda e promoção.

Seguindo essas proposições Kumar e Steenkamp (2008) classificaram as marcas próprias em quatro tipos:

- marcas próprias genéricas: são produtos com baixa qualidade, apresentados em embalagens baratas, normalmente pacotes sem marca, ou identificado como rótulo de primeiro preço. Os produtos são vendidos com preço inferior ao da líder da marca, em torno de 20% a 50%. São criadas com o objetivo de expandir a base de clientes, que optam por preço baixo;
- marcas próprias de imitação: produtos com qualidade próxima a dos produtos do fabricante. Os varejistas desenvolvem seus produtos utilizando da engenharia inversa, e os fabricantes são aqueles com o processo de fabricação similar ao do líder. Por meio da engenharia inversa o varejista recria o seu produto analisando passo a passo o processo de produção da marca líder. A qualidade do produto e as embalagens utilizadas são as mais próximas possíveis as dos produtos de marca nacional, porém esse é vendido ao consumidor com um preço mais baixo, na faixa de 5% a 25%. O objetivo dos varejistas é aumentar sua participação nos lucros da categoria, como também obter maior poder de negociação com o fabricante da marca líder;
- marcas próprias *premium*: as redes varejistas se esforçam para desenvolver os produtos com qualidade semelhante ou melhor do que a dos produtos da marca líder. As embalagens são exclusivas, transformando-se em fonte de diferenciação da imagem do produto, que é repassada aos clientes como sendo o melhor produto do mercado. Os produtos são comercializados com preço semelhante ou até superior aos produtos da marca líder. São produtos que têm posição de destaque nas prateleiras;

- marcas próprias inovadoras de valor: produtos desenvolvidos com inovação e tendo em vista a análise do custo-benefício. Os produtos apresentam qualidade funcional comparável com a da marca líder, mas sem as características e imagem do produto que não agregam valor. As embalagens são exclusivas, todavia tal característica não eleva o custo final do produto. Os produtos são adquiridos pelos consumidores por preços até 50% mais baratos do que os produtos da marca líder.

2.9.3.2 Fornecedores de produtos de marca própria

Considerando a oportunidade de ampliar a capacidade produtiva, a fabricação de produtos de marcas próprias para as redes de supermercado pode ser também interessante para o fornecedor. Por outro lado, analisa Tavares (1998), representa uma possibilidade de queda no seu poder de negociação com o varejista, se o consumidor optar pelos produtos de marca própria, diminuindo assim o interesse pelos seus produtos.

A vulnerabilidade do fornecedor diante da participação crescente das marcas próprias também é analisada por Parente (2007):

A crescente disposição do varejista em fortalecer a fidelidade do consumidor para suas próprias marcas pode diminuir o poder dos fabricantes. A relação de poder entre fornecedores e varejistas começa a pender para o lado do varejista, principalmente, a partir da grande concentração do segmento nas mãos de poucas e grandes redes. As redes varejistas já impõem suas condições de fornecimento, definindo desde a forma de abastecimento até os procedimentos de gestão dos processos produtivos que os fabricantes devem adotar (PARENTE, 2007, p. 17).

Mesmo nesse ambiente de disputa de poder, as empresas de ponta perceberam que a parceria e a cooperação com os seus fornecedores devem ser fortalecidas, afirma Parente (2007). Os supermercadistas, na maioria das vezes, dependem de fornecedores para fabricar seus produtos de marca própria. Os fornecedores esclarecem Ângelo e Silveira (2001, p. 202), “podem ser os fabricantes de marcas nacionais e que detêm o *know how* na produção e fornecimento dos produtos, ou fornecedores desenvolvidos especificamente para atender esse nicho de mercado - marcas próprias para supermercados.”

Um estudo realizado por Fitzel (1998) *apud* Ângelo e Silveira (2001) esclarece que os fornecedores que produzem e comercializam suas próprias marcas, quando se vêem diante da possibilidade de fabricar produtos de marca própria para uma determinada rede varejista, possivelmente se posiciona numa das seguintes políticas:

- fornecer apenas o correspondente à ociosidade de produção;
- especializar-se em fornecer marcas próprias;
- nunca fornecer marcas próprias (principalmente se detêm a marca líder).

As empresas fabricantes que adotam a política de não fornecer marcas próprias, normalmente, são as líderes de mercado, informam Ângelo e Silveira (2001). Os motivos que as levam a tomar essa decisão vão desde o comprometimento exclusivo com seu *core business* até a falta de ociosidade de produção.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Do ponto de vista da concepção, a presente pesquisa pode ser considerada exploratória. Uma pesquisa exploratória no conceito de Malhotra (2006, p. 99) é “usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem.” O principal objetivo da pesquisa exploratória é possibilitar a compreensão do problema com o qual o pesquisador se depara, utilizando recursos da literatura e dados primários, colhidos por meio de entrevistas com pessoas que tiveram experiências sobre o tema em questão, complementa Malhotra (2006). Esta pesquisa utilizou-se de dados primários, que foram coletados exclusivamente para atender aos seus objetivos.

Quanto à natureza dos dados esta pesquisa pode ser identificada como qualitativa. A pesquisa qualitativa definida por Malhotra (2006) é baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema. De acordo com os procedimentos adotados para sua realização, a pesquisa qualitativa pode apresentar abordagem direta ou abordagem indireta. Esta pesquisa utilizou-se da abordagem direta. A abordagem direta segundo Malhotra (2006) significa que “os objetivos do projeto são revelados aos respondentes ou ficam evidentes pela própria natureza da entrevista.” A entrevista utilizada nesta pesquisa foi elaborada de forma semi-estruturada e aplicada de maneira individual.

O tratamento dos dados foi feito por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Vergara (2006, p.15), “é uma técnica para o tratamento dos dados levantados que procura identificar o que está sendo dito sobre o tema da pesquisa”.

A análise de conteúdo complementa Roesch (2007, p. 170), “procura identificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo, por meio da utilização de técnicas simples até métodos estatísticos mais sofisticados.”

Berelson (1971), *apud* Bardin (2007) resume análise de conteúdo como sendo a “técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.”

Sobre a definição, funcionamento e objetivo da análise de conteúdo Bardin (2007) explica:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2007, p. 44).

3.2 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados por meio da análise de conteúdo, na sua maioria, acontece pelo processo de categorização. A categorização para Bardin (2007, p. 145) significa “a classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.” Definem-se pela categorização as categorias ou classes, as quais reúnem grupos de elementos com características comuns, complementa Bardin (2007).

A categorização pode acontecer por meio de dois processos, segundo Bardin (2007, p. 147):

- procedimento por caixas: as categorias são fornecidas, e são baseadas em fundamentos teóricos hipotéticos;
- procedimento por acervo: as categorias não são fornecidas e sim resultantes da classificação analógica e progressiva dos elementos textuais.

Bardin (2007, p. 147) afirma que a capacidade de definir boas categorias pode elevar a competência do analista. As qualidades de boas categorias, segundo o autor, passam pela exclusão mútua – cada elemento não pode existir em mais de uma classe -; pela homogeneidade – único princípio de classificação -; a pertinência deverá estar presente - adequação das categorias ao referencial teórico escolhido -; princípios de objetividade e fidelidade – o material deverá ser codificado de uma

maneira única, apresentando um determinado padrão, mesmo em análises distintas - e produtividade – quando os resultados permitem efetuar grande número de inferências, hipóteses novas e dados exatos.

Para esta pesquisa o procedimento escolhido para a definição das categorias foi o procedimento por caixas. As categorias foram previamente construídas com base em informações citadas na literatura por Bowersox e Closs (2001), Ângelo e Silveira (2001), Martins e Blecher (1996), Ballou (2006), Souza e Nemer (1993). Algumas adaptações aconteceram no decorrer do levantamento dos dados, buscando atender ao objetivo da pesquisa, que é o estudo comparativo entre o sistema logístico dos fornecedores de produtos de marcas próprias e de marcas nacionais.

Primeiramente, foi necessário conhecer quais os fatores estratégicos e mercadológicos que mais influenciavam o supermercado a trabalhar com produtos de marca própria. Foram definidos os fatores, de acordo com informações colhidas na literatura estudada para esta pesquisa. Os fatores estão demonstrados no QUADRO 5.

QUADRO 5
Categoria de análise: lançamento de produtos de marca própria

Fatores estratégicos e mercadológicos
Diferenciação no mercado;
Fidelização de clientes;
Qualidade do produto;
Preço

Fonte: Adaptação a partir de Souza e Nemer (1993, p.56).

Em seguida, foram definidas as categorias para a dimensão: seleção de fornecedores com a intenção de conhecer quais eram os fatores determinantes que o supermercado observava na escolha das empresas as quais iriam fabricar seus

produtos de marca própria. As categorias selecionadas estão descritas no QUADRO 6.

QUADRO 6
Dimensão: seleção de fornecedores de produtos de marca própria

Categorias
Comercial
Qualidade
Produção
Custo

Fonte: Adaptação a partir de Angelo e Silveira (2001, p. 209)

Posteriormente, foram definidas as categorias que seriam utilizadas para fazer o estudo comparativo entre o sistema logístico dos fornecedores de marcas próprias e de marcas nacionais. A intenção nessa etapa foi identificar se existiam diferenças, na percepção dos dirigentes do supermercado, entre os serviços logísticos prestados por esses dois tipos de fornecedores.

As categorias foram definidas a partir da adaptação de um modelo de medidas de avaliação de competência logística proposto por Bowersox e Closs (2001) são elas: nível de serviço e qualidade.

No QUADRO 7, estão sintetizadas as principais unidades de análise em relação ao nível de serviço.

QUADRO 7
Categoria de análise: nível de serviço logístico

Unidades de análise
Disponibilidade do produto
Prazo de entrega
Frequência de entrega
Tempo de reposição
Relacionamento

Fonte: Adaptação a partir de Bowersox e Closs (2001, p.564).

No QUADRO 8 estão discriminadas as unidades de análise da categoria qualidade logística.

QUADRO 8
Categoria de análise: qualidade logística

Unidades de análise
Avarias
Devoluções
Entrega de todos os itens solicitados
Entrega de acordo com a data solicitada
Documentação de apoio ao pedido completa e precisa
Flexibilidade do sistema de distribuição

Fonte: Adaptação a partir de Bowersox e Closs (2001, p.566).

3.3 Unidade de análise da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma unidade varejista estabelecida na cidade de Belo Horizonte. Optou-se por utilizar o nome fictício de Supermercado Goumert para preservar o verdadeiro nome da unidade pesquisada. A escolha dessa empresa se deu, primeiramente, por se tratar de uma unidade varejista que apresenta inúmeras experiências de sucesso na comercialização de produtos de marca própria e também porque os seus dirigentes se mostraram muito cooperativos em expor suas práticas nessa estratégia de negócio.

3.4 Unidade de observação

O gerente de compras e logística foi a interface entre empresa e academia. O primeiro contato aconteceu em uma das unidades do supermercado e teve como objetivo a explanação do tema da pesquisa para o representante da empresa, a fim de formalizar sua disposição em participar do projeto. Tomando conhecimento do conteúdo da pesquisa, o gerente se mostrou interessado, agendando assim, um segundo encontro para a realização da entrevista, em local e horário estabelecidos por ele.

3.5 Delineamento da pesquisa

A entrevista foi semi-estruturada e o seu roteiro, que se encontra no apêndice deste trabalho, foi encaminhado ao gerente, para que ele conhecesse o teor das questões e se preparasse para responder, com detalhes, a todas as perguntas. Apesar do roteiro, foi possível fazer intervenções, com novos questionamentos. A entrevista foi gravada e transcrita integralmente, pois segundo Bardin (2007, p.89) a análise de conteúdo de entrevistas é muito sensível a erros e tal procedimento é um cuidado que o pesquisador precisa ter para não comprometer a qualidade das informações.

Os dados coletados por meio da entrevista foram utilizados para investigar as percepções do gerente a respeito dos serviços prestados pelos fornecedores de

produtos de marcas próprias, segundo as categorias de medidas de desempenho logístico. A caracterização das medidas de desempenho foi destacada do contexto da entrevista por meio de inferências. Para Bardin (2007, p.167) inferência “constitui um bom instrumento de indução para se investigar as causas (variáveis inferidas) a partir de efeitos (variáveis de inferência ou indicadores).

4. RESULTADOS

As informações da entrevista foram analisadas e separadas como elementos identificados. Elementos estes representados por fragmentos de textos retirados das respostas da entrevista, de forma a caracterizar as unidades de análise. Essa separação resultou uma síntese para cada categoria de análise. Suas informações foram agrupadas em quadros para facilitar a visualização de todo o contexto. A descrição dos elementos identificados foi elaborada de maneira a reproduzir a fala do entrevistado.

Num primeiro momento de análise, a tentativa foi a de identificar as informações que responderiam os objetivos específicos da pesquisa. Posteriormente, foram relacionados, em uma análise comparativa, elementos empíricos vivenciados pela unidade supermercadista com dados científicos encontrados na literatura estudada.

4.1 Fatores que influenciam na decisão do lançamento de marcas próprias e vantagens da comercialização desses produtos

No QUADRO 9 foram sintetizadas as informações referentes aos elementos identificados à categoria lançamento de produtos de marca própria. Tais informações estão associadas aos objetivos específicos da pesquisa – 1) descrever os fatores que influenciam na decisão do lançamento de marcas próprias e 2) levantar as vantagens de comercialização desses produtos.

O Supermercado Gourmet trabalha com produtos de marca própria há aproximadamente dois anos. Os principais fatores estratégicos e mercadológicos que levaram o supermercado a desenvolver produtos com sua própria marca foram: qualidade superior do produto, diferenciação no mercado e fidelização do cliente. O fator preço não foi mencionado como determinante para a adoção de tal estratégia. O supermercado não se mostrou preocupado em lançar produtos com preços muito abaixo do concorrente de marca nacional e com qualidade similar. A diferença de

preço acontece na faixa de 3% a 5%, sendo o menor preço registrado a favor dos produtos de marca própria.

Percebe-se que a empresa procura se diferenciar dos seus concorrentes, oferecendo produtos exclusivos com melhor qualidade e preços inferiores, na tentativa de fidelizar os seus clientes. A qualidade de seus produtos de marca própria é atestada por meio do rótulo *Premium*. De acordo com informações do gerente, para conseguir esse rótulo para produtos alimentícios é necessário que a empresa tenha a aprovação do Ministério da Agricultura, após cumprir as exigências impostas por esse órgão, principalmente com relação à qualidade. Todos os produtos de marca própria do supermercado são da categoria *Premium*. Na fabricação dos produtos que são objetos desta pesquisa, ou seja, manteiga, requeijão e queijo, o controle de qualidade é muito rigoroso. Inicia-se com a coleta do leite - controle dos tipos de equipamentos utilizados -, acompanhamento dos processos de produção, de embalagem e de transporte do produto acabado até o ponto de venda. Tudo isso para garantir uma qualidade superior do produto.

Quando a unidade varejista opta por trabalhar com produtos de marca própria do tipo *Premium*, segundo pesquisas de Kumar e Steenkamp (2008, p. 23) a estratégia é ter um produto de qualidade, que o diferencie dos concorrentes. A qualidade e o preço dos produtos quando comparados com os de marca nacional ficam bem próximos, chegando por vezes a alcançar qualidade superior e preços mais baixos.

Diante dos dados, percebe-se que não é o preço o fator mais importante para conquistar a preferência de seus consumidores para os produtos de marca própria. O gerente deixou bem claro que é a qualidade que faz com que o consumidor volte a adquirir o produto. Entretanto, o que leva o consumidor a comprar pela primeira vez? O gerente afirma que o supermercado desenvolve um bom trabalho de comunicação e marketing no ponto de venda para anunciar a qualidade dos seus produtos. As estratégias comumente utilizadas são:

- degustação – a promotora ressalta para o cliente, além do sabor, a qualidade do produto;
- anúncios em folhetos de oferta;

- reportagens sobre a utilização dos produtos de marca própria, veiculadas na revista de gastronomia editada pelo supermercado e dirigida ao público *gourmet*.

A divulgação de lançamento dos novos produtos de marca própria no mercado apresenta vantagens em relação aos produtos de marcas nacionais. O gerente afirma que gastos com as estratégias de *marketing* para tal fim são bem menores, pois acontece apenas no ponto de venda e seus produtos têm lugar garantido nas gôndolas.

Souza e Nemer (1993, p. 85) confirmam essa percepção do mercado quando ressaltam que apesar dos produtos *Premium* apresentarem melhor qualidade, os supermercados conseguem oferecê-los a um preço mais atrativo ao consumidor. Entre as razões destacadas encontram-se as de que os supermercados não precisam investir alto em *marketing* como as indústrias investem para o lançamento dos seus produtos e não se precisa pagar pelo espaço nas gôndolas.

O supermercado Gourmet utiliza o seu nome como marca para os seus produtos. Essa é uma estratégia para associar o valor dos produtos à imagem da loja, afirmam Souza e Nemer (1993, p.63). Deve-se ter cuidado em posicionar os produtos de forma coerente à imagem da empresa. Alguns varejistas posicionam sua marca como uma linha de valor, enquanto outros como uma linha de *status*, complementam Souza e Nemer (1993).

A determinação de ter a marca do supermercado nos seus produtos é avaliada pelo gerente como um fator de risco que deve ser gerenciado com muito critério. Qualquer falha no processo de produção, controle de qualidade e transporte inadequado pode comprometer a qualidade do produto e prejudicar a imagem do supermercado. Para atender às exigências de qualidade do produto e garantir a integridade da marca o supermercado constituiu, em sua estrutura operacional, um departamento que tem como finalidade principal cuidar da gestão dos produtos de marca própria.

QUADRO 9
Síntese referente a lançamentos de produtos de marca própria

Categoria de análise: lançamento de produtos de marca própria	
Unidades de análise	Elementos identificados
<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • procurar produtos que têm um diferencial percebido pelo consumidor que agreguem valor à marca do Supermercado Gourmet. • ter produtos exclusivos que sejam diferenciados no mercado. • o produto de marca própria não pode ser comprado pelo cliente em outra loja. • uma das vantagens é que os produtos de marca própria são muito menos comparados em termos de preço.
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelização dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • fidelizar o cliente à marca “Gourmet”, oferecendo produtos exclusivos. • a grande vantagem de comercializar produtos de marca própria está na fidelização dos clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto 	<ul style="list-style-type: none"> • tentar associar a marca “Gourmet” a uma marca voltada para a qualidade. • superioridade do produto.
<ul style="list-style-type: none"> • Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de marca própria apresentam uma faixa percentual de 3% a 5% mais baixa em relação às marcas nacionais, que estão no mesmo patamar de qualidade. • A margem de lucro é melhor do que os produtos de marca nacional porque estes passam por um padrão de comparação de preços com outras lojas, com vários concorrentes no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Fatores considerados na seleção dos fornecedores de marcas próprias

O QUADRO 10 traz a síntese sobre a categoria de seleção de fornecedores de marca própria que respondeu ao seguinte objetivo específico da pesquisa: identificar os fatores considerados na seleção dos fornecedores de marcas próprias.

A empresa que pretende ser fabricante dos produtos de marca própria segundo o gerente do Supermercado Gourmet deve atender a vários fatores de desempenho. O primeiro a ser considerado é o da qualidade. O produto deverá apresentar uma qualidade superior e diferenciada a dos produtos similares. Testes cegos e comparativos são estratégias utilizadas para comprovar a qualidade do produto, antes de optar por um determinado fornecedor. O desempenho logístico também é um ponto crucial na escolha do fornecedor. O gerente ressalta que como são produtos perecíveis a logística deve ser eficiente e ágil para garantir a qualidade do produto. Lembra ainda que o frescor de um queijo novo é uma qualidade percebida pelo cliente.

Outros fatores são a capacidade produtiva e o relacionamento comercial. Quanto à capacidade de produção, são avaliadas as condições do fabricante em atender as demandas do supermercado. Além disso, o fornecedor se compromete a abrir o seu processo produtivo às possíveis intervenções do supermercado no que diz respeito ao controle de qualidade das matérias-primas e do produto acabado.

As relações comerciais, no nível operacional, deverão ser formalizadas por meio de contratos de fornecimento, estipulando o volume mínimo de compra exigido pelo fabricante. Essa imposição de compra é uma negociação que normalmente acontece, pois todos os fabricantes dos produtos de marca própria do supermercado também fabricam seus próprios produtos, por isso torna-se necessário estabelecer lotes de compra que compensem a parada da linha de produção para substituir o produto a ser produzido. Em nível estratégico o relacionamento deverá ser de verdadeiros parceiros comerciais, o que irá possibilitar um relacionamento aberto e de cooperação.

O supermercado tem atualmente seis fornecedores de marca própria. Entre eles encontram-se empresas de pequeno, médio e grande porte e todos fabricam, também seus próprios produtos.

Apesar de muitos fabricantes resistirem ao mercado de marcas próprias, é cada vez maior o número de empresas que optam por ele. Os fornecedores que decidem fabricar produtos de marca própria se dividem em dois grupos. Kumar e Steenkamp (2008, p. 107), esclarecem que alguns buscam lucros adicionais, quando eliminam a capacidade ociosa de produção e outros procuram aumentar sua influência sobre a categoria de seus produtos.

QUADRO 10
Síntese referente à dimensão seleção de fornecedores de produtos de marca própria

Dimensão de análise: seleção de fornecedores de produtos de marca própria	
Categorias	Elementos identificados
<ul style="list-style-type: none"> • Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • relacionamento aberto e de parceria; • contrato de compra; • exigência sobre o volume de compra.
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • fornecedor que ofereça qualidade superior ao produto; • processo de controle de qualidade que possibilite fiscalização por parte do supermercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Produção 	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade de produção capaz de atender às demandas do supermercado; • processo de produção aberto à fiscalização do supermercado; • programação e planejamento da produção compartilhados com o supermercado; • produção diferenciada dos demais produtos fabricados com a marca do fornecedor.
<ul style="list-style-type: none"> • Custo 	<ul style="list-style-type: none"> • diferencial de preço em relação à marca líder.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Análise comparativa do nível do serviço logístico dos fornecedores de marcas próprias e de marcas nacionais

O QUADRO 11 e o QUADRO 12 trazem informações que irão responder ao objetivo específico: análise comparativa do serviço logístico dos fornecedores de marcas próprias e de marcas nacionais de três produtos: manteiga, requeijão e queijo.

Como se observa, o QUADRO 11 apresenta uma análise comparativa do nível de serviço logístico entre os fornecedores de produtos de marca própria e os fornecedores de marcas nacionais. Bowersox e Closs (2001, p. 563), esclarecem que o nível de serviço pode ser entendido “como a capacidade relativa da empresa em satisfazer seus clientes.” Três unidades de análise merecem destaque por trazer maior disparidade na qualidade de atendimento entre os dois tipos de fornecedores. São elas: disponibilidade de produtos, frequência de entregas e relacionamento com o fornecedor.

Em relação à disponibilidade de produtos, o gerente afirma que não obstante o supermercado feche lotes de produção antecipadamente com o fornecedor de marcas próprias é possível flexibilizar novas encomendas ou encomendas extras, caso haja necessidade. Ele ressalta a satisfação do supermercado com a agilidade e a presteza do sistema logístico do fornecedor de marca própria. Nessa mesma situação com os fornecedores de marca nacional o supermercado não consegue ser atendido com tamanha agilidade. Ele terá que se submeter à programação de entrega estabelecida pelo fornecedor, que varia entre uma vez por semana ou de 10 em 10 dias.

Para Bowersox e Closs (2001), a disponibilidade é “a capacidade de ter o produto em estoque no momento em que é desejado pelo cliente.” Ballou (2006, p. 97) cita que em uma pesquisa desenvolvida por LaLonde e Zinszer (1976) a disponibilidade de produtos e o seu tempo de reposição foram os dois componentes de serviços logísticos considerados os mais importantes para 63% dos entrevistados.

Quando se analisa a unidade freqüência de entrega, o supermercado se mostra mais satisfeito com o atendimento dos fornecedores de marca própria do que com os fornecedores de marca nacional. Os fornecedores de marca própria lhe oferecem maior autonomia para negociar data de produção e de entrega, conforme suas necessidades de atendimento às oscilações de demanda. Pelas características perecíveis dos produtos é muito importante para o supermercado ter essa flexibilidade em alterar a freqüência das entregas de seus pedidos, pois possibilita o total atendimento de sua demanda e com produtos sempre em perfeitas condições de frescor.

Chopra e Meindl (2003, p. 141), esclarecem que quanto menor a freqüência de entrega, maior deverá ser o estoque médio mantido pela empresa, uma vez que grandes períodos de tempo entre uma entrega e outra torna a empresa vulnerável às oscilações do mercado.

Analisando o relacionamento com os fornecedores em geral, o gerente classifica o relacionamento com os fornecedores de marca própria em um nível de quase excelência. Evidencia-se alto grau de cooperação/parceria e perfeito compartilhamento de informação. Entre os fornecedores de marca nacional existe uma variação de perfis. Há fornecedores que se preocupam em manter um bom relacionamento com a empresa e outros nem tanto. O gerente esclarece que para a comercialização de marca própria é primordial que se tenha, em alto grau, um relacionamento de confiança, parceria e compartilhamento de informações com os seus fornecedores. Já que o supermercado precisa conhecer e ter liberdade de interferir no processo de produção, controle de qualidade e transporte dos produtos. O cuidado com os detalhes em todo processo da produção até a entrega do produto não é só do fornecedor, mas também do varejista. Isso não ocorre com os fornecedores de marca nacional porque o relacionamento é baseado apenas na negociação de compra e venda. Estes fornecedores são mais resistentes a qualquer tipo de mudança para atender às necessidades de clientes isolados.

Para Chopra e Meindl (2003, p. 387) o bom relacionamento entre os estágios de uma cadeia de suprimento, depende de ambos os lados. É necessário que as empresas desenvolvam relações de confiança, flexibilidade e compromisso. Chopra e Meindl (2003) complementam que a transparência no compartilhamento de

informações, a capacidade de solucionar conflitos e a postura de tornar visíveis as ações de cada parte elevam, ainda mais, o nível do relacionamento entre clientes e fornecedores.

QUADRO 11
Síntese referente à categoria nível de serviço logístico

Categoria de análise: nível de serviço logístico		
Unidades de análise	Elementos identificados	
	Fornecedores de marca própria	Fornecedores de marca nacional
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade do produto 	<ul style="list-style-type: none"> • fabricação por encomenda. • programação de produção. • maior flexibilidade em fazer uma segunda entrega ou entrega extra. 	<ul style="list-style-type: none"> • o fornecedor se compromete com a quantidade programada. • existe dificuldade em flexibilizar uma segunda entrega ou entrega extra.
<ul style="list-style-type: none"> • Prazo de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • a entrega é rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> • conforme data negociada: entrega programada, obedecendo à rota determinada pelo fornecedor.
<ul style="list-style-type: none"> • Frequência de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • maior autonomia e liberdade para negociar data de produção e de entrega, conforme necessidade do supermercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • data negociada previamente: uma vez por semana ou de 10 em 10 dias.
<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de reposição 	<ul style="list-style-type: none"> • reposição periódica, conforme a necessidade do supermercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • reposição periódica: obedecendo à programação.
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • relacionamento muito próximo; • cooperação e parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> • nem todos os fornecedores praticam um relacionamento de parceria.

Fonte: Dados da pesquisa.

No QUADRO 12 foram agrupadas determinadas unidades de análise, que tiveram como propósito, avaliar a qualidade logística dos fornecedores de marcas próprias e de marcas nacionais. As unidades de análise que foram utilizadas nessa pesquisa quando desenvolvidas com sucesso são requisitos básicos do ponto de vista operacional para transformar um pedido em um pedido perfeito, segundo Bowersox e Closs (2001, p. 565)

Dentre as unidades selecionadas, as unidades que merecem destaque por apresentar maiores diferenças no desempenho dos fornecedores são avarias, entrega de todos os itens solicitados e documentação de apoio ao pedido completa e precisa.

Quanto a avarias, o gerente foi categórico em afirmar que os fornecedores de marcas próprias são muito cuidadosos e se preocupam em garantir a integridade e qualidade do produto. Um atendimento tão criterioso não é oferecido pelos fornecedores de marca nacional. Dentre as situações que caracterizam esse comportamento e que se repetem no dia-a-dia da empresa têm-se o transporte de mercadorias refrigeradas junto com carga seca e casos em que as mercadorias chegam ao supermercado com temperatura inadequada.

Nas unidades de análise entrega de todos os itens solicitados e documentação de apoio ao pedido completa e precisa o gerente avaliou o desempenho dos fornecedores de marca própria superior ao dos fornecedores de marca nacional. Os erros mais freqüentes que o fornecedor de marca nacional comete nessas unidades de análise são a entrega de mercadorias que não foram solicitadas e códigos de barra trocados, devido à mudança da embalagem do produto.

Atingir o estágio de pedido perfeito não é uma tarefa fácil. Bowersox e Closs (2001, p. 78) garantem que o nível de serviço logístico desenvolvido na relação fornecedor cliente para atingir o pedido perfeito ultrapassa o nível básico. As empresas que almejam atingir tal estágio precisam desenvolver relacionamentos estreitos de trabalho que são sustentados pelo comprometimento, alianças e compartilhamento aberto de informações.

QUADRO 12
Síntese referente à categoria qualidade logística

Categoria de análise: qualidade logística		
Unidades de análise	Elementos identificados	
	Fornecedores de marca própria	Fornecedores de marca nacional
<ul style="list-style-type: none"> • Avarias 	<ul style="list-style-type: none"> • No transporte dos produtos o padrão de qualidade exigido pelo supermercado é obedecido. • não foi mencionado nível de avarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • não tem preocupação com a qualidade do produto no momento do transporte: misturam mercadorias refrigeradas com carga seca, temperatura inadequada do produto.
<ul style="list-style-type: none"> • Devoluções 	<ul style="list-style-type: none"> • aceitam devolução de produtos. • não foi evidenciado o nível de devolução. 	<ul style="list-style-type: none"> • aceitam devolução de produtos. • não foi evidenciado o nível de devolução.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de todos os itens solicitados 	<ul style="list-style-type: none"> • poucos erros na entrega dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • erro mais comum: troca de produtos - envio de produtos diferentes dos que foram solicitados.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de acordo com data solicitada 	<ul style="list-style-type: none"> • obedecem à programação. 	<ul style="list-style-type: none"> • obedecem à programação.
<ul style="list-style-type: none"> • Documentação de apoio ao pedido completa e precisa 	<ul style="list-style-type: none"> • erros na documentação praticamente não acontecem. 	<ul style="list-style-type: none"> • erros na documentação podem acontecer com mais frequência; • mudanças de embalagens com troca de código de barras.

Fonte: Dados da pesquisa

5. CONCLUSÕES

A comercialização de produtos de marca própria é vista como uma alternativa de negócio em franca expansão. No mercado brasileiro – onde as marcas próprias ainda têm muito a crescer - grandes redes supermercadistas já desenvolvem e comercializam produtos de marcas próprias com sucesso. Dentre os fatores que garantem a boa aceitação desses produtos, destaca-se o fortalecimento do setor varejista em relação aos fabricantes, dada a sua proximidade com o consumidor final. O varejista passa a utilizar de forma estratégica essa proximidade, extraindo dele informações importantes sobre suas preferências de compra e exigências em relação à qualidade, preço e nível de serviço. Essas informações sempre obtidas de maneira direta e menos dispendiosa, possibilitam aos varejistas oferecer seus produtos de marcas próprias de forma diferenciada dos produtos de marca nacional. Tais diferenciais são desenvolvidos para atender às exigências do seu cliente, e podem variar entre qualidade, exclusividade de produto e preço baixo.

O varejo por ser uma atividade comercial que apresenta intenso ritmo de expansão e transformação, inspira vários estudos acadêmicos. Sobre o tema marcas próprias inúmeras pesquisas científicas já foram realizadas focando principalmente o comportamento do consumidor em relação a esses produtos. Mas poucas foram as que estudaram a logística entre o supermercado e os seus fornecedores de marcas próprias.

A intenção deste estudo foi conhecer a logística de produtos de marca própria e compará-la com a logística de produtos de marca nacional em uma unidade supermercadista. A idéia central foi buscar as diferenças evidentes entre o nível de serviço oferecido por esses fornecedores.

A análise dos resultados procurou, em princípio, responder aos objetivos específicos da pesquisa, o que tornou possível atingir o que foi proposto no objetivo geral.

No que diz respeito ao lançamento de produtos de marca própria, o supermercado pesquisado definiu a diferenciação como o principal fator para competir nesse segmento. A qualidade e a exclusividade dos produtos são os

requisitos de produção que a empresa prioriza para alcançar essa diferenciação, na tentativa de conquistar a fidelidade do seu cliente.

Os seus produtos são desenvolvidos na categoria *Premium* - qualidade superior. A literatura aponta o fator preço como principal atrativo das marcas próprias, contudo o Supermercado *Gourmet* não utiliza desse apelo para comercializar os seus produtos. O seu principal atributo é a qualidade.

Em relação às vantagens alcançadas pela comercialização de produtos de marca própria, alguns pontos podem ser destacados. O supermercado compartilha juntamente com o fornecedor o comando das decisões de fabricação. Com isso pode controlar mais de perto a qualidade dos produtos que serão ofertados aos seus consumidores. Quanto às estratégias de marketing para a divulgação e propaganda, não houve manifestação de altos gastos, pois o supermercado assumiu que tais ações são desenvolvidas apenas no ponto de venda. A introdução de novos produtos também considerada pelos fabricantes como uma operação dispendiosa, não acontece quando se trata de marca própria. Esses produtos têm lugar de destaque nas gôndolas, sem precisar pagar por isso. O fato de o supermercado utilizar o seu nome como marca nos produtos, transfere a eles a credibilidade da imagem da empresa, o que facilita em grande medida a aceitação e a comercialização dos mesmos.

Considerando a seleção dos fornecedores de marca própria, pode-se afirmar que o critério adotado pelo supermercado segue passos rigorosos. O primeiro a ser considerado é o da qualidade. O produto deverá apresentar uma qualidade superior que o diferencie dos produtos de marca nacional. Em relação ao volume de compra, avalia-se qual a exigência do fabricante em termos do tamanho dos pedidos. Essa é uma imposição dos fornecedores, que normalmente utilizam apenas a capacidade ociosa de produção para atender as encomendas de produtos de marcas próprias. A eficiência do sistema logístico – representado principalmente pela disponibilidade de produtos e flexibilidade nas entregas – é também um fator de análise na seleção dos fornecedores. O Supermercado *Gourmet* é atendido por seis fornecedores de marca própria. São empresas de pequeno, médio e grande porte que demonstraram que podem atender aos critérios estabelecidos pela empresa varejista.

Comparando o nível do serviço logístico dos fornecedores de marcas próprias com o dos fornecedores de marcas nacionais, as informações revelaram uma superioridade das empresas fornecedoras de marcas próprias no que diz respeito à disponibilidade de produtos – *lead time* –, à freqüência das entregas e ao relacionamento.

Quanto à disponibilidade dos produtos – capacidade da empresa ter o produto em estoque para atender aos pedidos do cliente - os fornecedores de marca própria apresentam melhor desempenho do que os fornecedores de marca nacional. Tal desempenho é percebido pela flexibilidade e agilidade em atender encomendas extras. Por outro lado, as empresas fornecedoras de produtos de marca nacional não assumem tal compromisso. O supermercado deve se submeter à programação de entrega estabelecida pelo fornecedor.

Quanto à freqüência de entrega dos pedidos, os fornecedores de marca própria se mostram mais eficientes do que os fabricantes de marcas nacionais. Os primeiros têm capacidade de articular novas datas de produção e entrega, de forma a atender às necessidades do supermercado. De forma diferente reagem os fornecedores de marcas nacionais. Estes são menos propensos a alterar sua programação de entrega de pedidos e não demonstram tanto interesse em resolver os problemas provocados pelas eventuais oscilações de demanda da unidade supermercadista.

No plano de relacionamento com os fornecedores, observou-se um estado de quase excelência nas relações com os fornecedores de marcas próprias. Identificou-se um alto grau de cooperação/parceria e perfeito compartilhamento de informações. Com os fornecedores de marca nacional não predomina esse estilo, o relacionamento é baseado apenas em contatos comerciais que propiciam uma boa negociação de compra e venda.

Em síntese, o bom relacionamento entre supermercado e fornecedores – apoiado na confiança mútua, parceria/cooperação, flexibilidade, transparência no compartilhamento de informações e capacidade de solucionar conflitos -, é primordial para o sucesso dos produtos de marcas próprias, tendo em vista que o supermercado precisa conhecer e ter liberdade de interferir no processo de produção, controle de qualidade e transporte dos produtos.

Quando se analisa a qualidade logística, os fornecedores de marcas próprias apresentam diferenciais em relação aos fornecedores de marcas nacionais nas seguintes atividades: avarias, entrega de todos os itens solicitados e documentação de apoio ao serviço completa e precisa. O nível de avarias é baixo o que garante a integridade e qualidade dos produtos. Nas unidades de análise entrega de todos os itens solicitados e documentação de apoio, o desempenho dos fornecedores de marca própria se mostrou superior aos dos fornecedores de marcas nacionais. Estes cometem erros que atrasam a disponibilidade dos produtos aos consumidores finais, tais como a entrega de mercadorias trocadas e embalagens com códigos de barra os quais não identificam a mercadoria que está em seu interior.

Esta pesquisa apresentou subsídios importantes para a compreensão da logística dos produtos de marcas próprias, permitindo estabelecer padrões de comparação entre o nível de serviço logístico dos fornecedores de marcas próprias e os de marcas nacionais. Os fornecedores de marcas próprias apresentaram competências logísticas mais flexíveis. O que lhes confere legitimidade para ocupar lugar de destaque na preferência do supermercado, quando este tem alternativas de compra de um determinado produto tanto com fornecedores de marcas próprias quanto com os de marcas nacionais.

6. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo principal compreender o sistema logístico dos fornecedores de marca própria de uma unidade supermercadista. A sua relevância pode estar no fato de que foram discutidos os parâmetros logísticos considerados importantes para um supermercado em relação aos seus fornecedores. A definição desses parâmetros permitiu efetuar uma análise comparativa entre o sistema logístico dos fornecedores de marca própria e de marcas nacionais.

Os dados primários resultantes da pesquisa são de natureza qualitativa e originários de uma única unidade de pesquisa. Por isso mesmo eles não poderão ser considerados conclusivos e nem ser utilizados para desenvolver análises generalizadas.

O fato de a pesquisa ter sido aplicada em apenas um supermercado implica certas limitações. A proposta de se fazer novos estudos pode ter em vista a eliminação de parte dessas limitações. Com esse objetivo, seria recomendável replicar esta pesquisa em outras redes de supermercado, ampliando assim, o campo de análise das percepções dos dirigentes.

Uma vez que o estudo envolveu apenas a unidade varejista, seria interessante conhecer a percepção de outro elo da cadeia de suprimento em questão, ou seja, o fornecedor de produtos de marcas próprias. Tal estudo teria o propósito de ampliar a capacidade de generalização dos resultados e, além disso, poder confrontar as percepções entre empresas que pertençam a estágios diferentes de uma cadeia de suprimento.

REFERÊNCIAS

ACNIELSEN, Serviços Globais. **A Força da Marca Própria: uma análise das tendências de crescimento ao redor do mundo**. Relatório Executivo de Notícias - ACNielsen Serviços Globais, julho de 2003.

ANGELO, Cláudio Felisoni; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht (coord.). **Varejo Competitivo: volume 5** - São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **40 anos de Supermercados no Brasil**. São Paulo, 1993. *apud* SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O Setor Supermercadista no Brasil nos Anos 1990**. 2003. 216f. Tese (Doutorado em Ciências Aplicadas) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

_____. **Ranking 96**. Superhiper, São Paulo, v.23, n.260, p.22-142, abr.1997. *apud* ROSSONI, Estela Pitwak. **Avaliação da Qualidade dos Serviços Oferecidos em Supermercados Segundo a Percepção dos Consumidores da Cidade de Cacoal, RO**. 2002, 206f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

_____. **Ranking 99**. Superhiper, São Paulo, v.26, n. 297, p.10-128, maio 2000 a, *apud* ROSSONI, Estela Pitwak. **Avaliação da Qualidade dos Serviços Oferecidos em Supermercados Segundo a Percepção dos Consumidores da Cidade da Cacoal, RO**. 2002, 206f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

ABRAS COMITÊ: **Guia Abras de Marcas Próprias**. Disponível em http://www.abrasnet.com.br/inst_comite2.asp Acessado em: 10/06/2007.

BAKER, S. *New Consumer Marketing*. John Wiley & Sons, 2003. *apud* CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento/Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Área de Operações Industriais 2 - AO2. - Gerência Setorial de Comércio e Serviços. **Super e Hipermercados no Brasil: Desempenho Recente**. Outubro de 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is21.pdf>>. Acessado em: 21/01/08.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Editora Edições 70, 2007.

BAYLE. M. Brand Killers. Fortune, n.11,p.15-56, ago. 2003. *apud* CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BECKMAN, Theodore N.; DAVIDSON, William R.; TALASYCK, Wayne. **Marketing**. 9 ed. New York: Ronald Press, 1973. p. 239.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Nova Iorque, Ill. Univ. Press, 1952, Hafner Publ. Co., 1971 *apud* BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Editora Edições 70, 2007.

BERRY, Leonard, PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BRITO, Denise. **Qual é o formato correto de sua loja**. Super-hiper. Ano 24. n° 277, p. 74-77, set. 1998, *apud* LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

Central de Cases ESPM/Exame. **Desenvolvimento de marcas próprias no Brasil - A experiência do Grupo pão de Açúcar (Companhia Brasileira de Distribuição)**. Disponível em http://www.fesppr.br/~erico/x%202007%20%20COMEX%20-%20APO/Case_Grupo_P%E3o_de_A%E7%FAcar.pdf. Acessado em: 31-03-2008.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: supply chain**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento, estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CORSTEN, D.;GRUEN, T.**Stock-Outs Cause Walkouts**. Harvard Business Review, maio de 2004. *apud* CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CYRILLO, D.C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas da Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo (IPE-USP), 1987.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS - DIEESE: **O Ranking dos Supermercados: internacionalização e concentração**. São Paulo. Setembro de 2003. Disponível em: <http://www.comerciantos.org.br/dieese/pesquisas/supermercados-16-09-03.pdf>. Acessado em: 30/03/2008.

DORNIER, P.P. *et al.* **Logística e Operações Globais - textos e casos**. São Paulo: Editora Atlas. 2000.

ELLRAM, L.M, LA LONDE, B.J., WEBER, M.M. Retail logistics. **International Journal of Physical Distribution and Material Management** vol. 29, nº 8/8, 1999. *apud* GOLDSMID, Llana. **Segmentação de Varejista Quanto à Expectativa de Nível de Serviço Logístico Prestado por Seus Fornecedores**. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

FITZEL, Philip B. **Explosive growth of private labels in north américa: past, present and future**. New York: Global Books, LLC, 1998. *apud* ANGELO, Cláudio Felisoni; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht (coord.). **Varejo Competitivo: volume 5** - São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FLEURY, P.F *et al.* **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

Folha On Line: **Carrefour lidera ranking dos 20 maiores supermercados, diz Abras**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u379230.shtml>. Acessado em 30-03-2007.

GOLDSMID, Llana. **Segmentação de Varejista Quanto à Expectativa de Nível de Serviço Logístico Prestado por Seus Fornecedores**. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

HILÁRIO, Wagner; LAGUNA, Eduardo; WELTER, Martiane. **Espaço na gôndola pode custar até 45 mil**. Jornal DCI - 12 de agosto de 2005. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/noticias1.asp?ID=135>>. Acessado em: 22/01/08.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Prentice -Hall do Brasil, 1998.

KUMAR, Nirmalya; STEENKAMP, Jan-Benedict E.M. **Estratégia de Marcas Próprias: como enfrentar o desafio da marca de loja**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LALONDE, Bernard J., and ZINSZER, Paul H. **Customer Service: meaning and measurement**. Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976.

LAMBERT, Douglas, STOCK, James R., VANTINE, José G. **Administração Estratégica da Logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LAVALLE, César. **Pesquisa Benchmarking, serviço ao cliente, 2001: a qualidade do serviço de entrega de bens de consumo da indústria aos varejistas (supermercado) – apresentação dos principais resultados**. Disponível em <<http://www.centrologística.com.br/new/fr-bench3.htm>>. Acesso em 12/10/2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2006.

MARTINS, J. R.; BLECHER, Nelson. **O Império das Marcas: como alavancar o maior patrimônio da economia global**. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1996.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MENDONÇA, Joseanie. **Reestruturação Produtiva no Comércio: o setor de supermercados na década de 90.** Disponível em: <<http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes>>. Acesso em: 23/09/2007.

MIRANDA, C. L. **Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços.** 2001. 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC. *apud* ROSSONI, Estela Pitwak. **Avaliação da Qualidade dos Serviços Oferecidos em Supermercados Segundo a Percepção dos Consumidores da Cidade da Cacoal, RO.** 2002, 206f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

MOREIRA, Cynara Mendonça. **Estratégias de Reposição de Estoque em Supermercados: Avaliação por Meio de Simulação.** 2001.148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

MORITA, Alessandra. **O consumidor compra, mas só às vezes.** Disponível em: <<http://www.sm.com.br>>. Acesso em: 23/09/2007.

NEUTZLING JÚNIOR, João. **O setor externo da economia brasileira durante e após o Plano Real.** Disponível em: <<http://www.perspectivaeconomica.unisinos.br>>. Acesso em: 23/09/2007.

NIELSEN, A.C. **Estrutura do Varejo Brasileiro.** São Paulo, 1991, 1995 e 1997.

_____ **Volume de vendas de marcas próprias no Brasil apresenta crescimento.** Disponível em <http://br.nielsen.com/news/marcas_proprias_2007.shtml>. Acessado em 31/03/2008.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.

Pesquisa Anual do Comércio 2002-IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=145>. Acessado em: 06/01/2008.

Revista Eletrônica Brasil Alimentos, nº. 32 - Fevereiro de 2006. **Marcas Próprias: preço é atrativo em supermercados.** Disponível em: <<http://www.brasilalimentos.com.br>>. Acesso em: 04/07/2007.

Revista Supermercado Moderno, Grupo Lund, p.14-19. jan. 2000.

RODRIGUES, Valter. **Varejo na era digital: seu negócio está mudando. Você já sabe o que fazer?** São Paulo: Editora Globo S.A. 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa e Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ROJO, Francisco J.G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços e comportamento do consumidor.** São Paulo: Editora Atlas S.A. 1998.

ROSSONI, Estela Pitwak. **Avaliação da Qualidade dos Serviços Oferecidos em Supermercados Segundo a Percepção dos Consumidores da Cidade de Cacoal, RO.** 2002, 206f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O Setor Supermercadista no Brasil nos Anos 1990.** 2003. 216f. Tese (Doutorado em Ciências Aplicadas) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba , 2003.

SOUZA, Marcos Gouvêa; NEMER, Artur. **Marca e distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global.** São Paulo: Makron Books, 1993.

TAVARES, M.C. **A força da Marca - como construir e manter marcas fortes.** 1 ed. São Paulo: Harbra, 1998. v. 01 - 220p.

VELOSO, Fernando A.; VILLELA, André; GIAMBIAGI, Fabio. **Determinantes do “Milagre” Econômico Brasileiro (1968-1973): Uma Análise Empírica.** Rio de Janeiro, abril de 2007. Disponível em:
http://iepecdg.com/DISK%201/Arquivos/Leiturassugeridas/milagre_TD1273-20062007.pdf.
Acesso em: 19/01/2008.

VELLOSO, João Paulo dos Reis (Coord.). **O Real e o Futuro da Economia.** Rio de Janeiro, Livraria José Olympio Editora S.A. 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Via6. **Marcas Próprias devem render R\$8,1 bilhões em 2007.** Disponível em: <http://www.via6.com/topico.php?tid=131232> . Acessado em 31-03-2008.

WEBSTER. Jr., Frederick E. Marketing for managers. New York: Harper & Row, 1974.p.191, *apud* LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

APÉNDICE

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE
Pesquisa sobre a logística de produtos de marcas próprias e de marcas nacionais

Nome da empresa: _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo: _____ e-mail: _____

Tempo de Empresa: _____ Tempo de Mercado: _____

Nº.da Entrevista: _____ Data: ____/____/____

Duração da Entrevista: Início: _____ Término: _____

1. Apresentação da empresa

Razão Social: _____

Nome Fantasia: _____

Rua/Av: _____

Bairro: _____ Cidade: _____

Telefone _____ E-mail: _____

Os produtos de marcas próprias do Supermercado Gourmet foco da pesquisa são: Manteiga, Requeijão e Queijo. As perguntas a seguir deverão ser respondidas tendo como parâmetro os dados dos referidos produtos.

2. Objetivo Específico: Descrever os fatores que influenciam na decisão do lançamento de produtos de marca própria.

2.1 Há quanto tempo a empresa trabalha com produtos de marca própria?

2.2 O que levou a empresa a adotar essa estratégia?

2.3 O que leva o seu consumidor a comprar o produto de marca própria e não o produto da marca nacional?

2.4 O que leva o seu consumidor a não comprar o produto de marca própria?

2.5 Como o preço da marca própria se compara ao preço da marca nacional? Por quê?

3. Objetivo Específico: Levantar as vantagens e desvantagens da comercialização de produtos de marcas próprias:

3.1 Quais são as vantagens em comercializar produtos de marca própria? E as desvantagens?

4. Objetivo Específico: Identificar os fatores considerados na seleção dos fornecedores de marcas próprias.

4.1 Como a empresa seleciona os fornecedores dos produtos de marca própria?

4.2 Quantos são os fornecedores para cada produto de marca própria?

4.3 Os fornecedores de marca própria são exclusivos, ou produzem também produtos com sua marca?

4.4 O relacionamento com os fornecedores dos produtos de marca própria difere dos demais? Fale a respeito.

5. Objetivo Específico: Fazer análise comparativa do serviço logístico dos fornecedores de marcas próprias e de marcas nacionais de três produtos: manteiga, requeijão e queijo

5.1 Fale-me sobre as práticas logísticas desenvolvidas entre o supermercado e seus fornecedores de marcas próprias e marcas nacionais.

5.2 A empresa utiliza alguma tecnologia da informação para facilitar o relacionamento com seus fornecedores? Quais?

5.3 Aponte o que deveria ser melhorado no relacionamento com o fornecedor que refletisse na melhora do nível de serviço prestado ao consumidor final ou no custo logístico.

5.4 Faça uma análise comparativa entre a logística do fornecedor de marca própria e o de marca nacional.

5.5 Descreva as vantagens e desvantagens do fornecedor de marcas próprias e de marcas nacionais no tocante ao abastecimento e reposição de produtos.

5.6 Qual dos fornecedores, Marca Própria ou Nacional, proporciona:

5.6.1 Um melhor relacionamento com a gerência;

5.6.2 Menos problemas de refugo de mercadoria vendida;

- 5.6.3 Menos problemas de erros na entrega;
- 5.6.4 Menos problemas de erros nas Notas Fiscais;
- 5.6.5 Entregas mais freqüentes;
- 5.6.6 Atendimento a pedidos especiais, variedade de produtos e prazos;
- 5.6.7 Maior satisfação na prestação do serviço logístico.