

**A CAPTURA DE VALOR DAS MARCAS LÍDERES PELAS MARCAS PRÓPRIAS. UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO SOBRE SEMELHANÇA DE EMBALAGENS**

RESUMO

Marcas próprias de varejo vêm apresentando crescimento, mesmo com pouco investimento em promoção. Neste contexto, as embalagens servem como elemento fundamental na comunicação destas ofertas com o consumidor. A partir da hipótese de que marcas próprias adotam estratégias de embalagens semelhantes às das embalagens de marcas líderes, com o propósito de capturar *brand equity*, um conjunto de ofertas de 13 categorias obtidos em 3 redes varejistas que comercializam marcas próprias foi comparado e atribuído escores de semelhança. Com uso da análise de conteúdo foi constatado elevado grau de semelhança, quando comparadas as ofertas próprias às marcas líderes de cada categoria.

Palavra-chave: Embalagens; Marcas Próprias; Estratégia de Marketing.

**THE VALUE CAPTURE BRAND LEADERS BY OWN BRANDS. AN EXPLORATORY STUDY ON
PACKAGING SIMILARITY**

ABSTRACT

Retail own brand are presenting growth, even with small investment in promotion. In this context, packaging can be a fundamental element in the communication of these offers to the consumer. Starting from the hypothesis that own brands adopt packaging strategies similar to the leading brands, aiming to capture brand equity, an offer set of 13 categories gathered from 3 retail chains that offer own brands was compared and attributed similarity scores. Using content analysis result in identifying high degree of similarity, when comparing own brand packaging to the leading brands of each category.

Keywords: Packaging; Own Brands; Marketing Strategy.

Lívia Rufino Bambuy¹
Josmar Andrade²
Miguel Angelo Hemzo³

¹ Bacharel do curso de Marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São paulo - EACH/USP. Brasil. E-mail: liv_rb@hotmail.com

² Doutor em administração pela Universidade de São Paulo. Professor da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo - EACH/USP. Brasil. E-mail: josmarandrade@gmail.com

³ Doutor em administração pela Universidade de São Paulo. Professor da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo - EACH/USP. Brasil. E-mail: mahemzo@usp.br

1 INTRODUÇÃO

Quando se chega ao ponto de venda, inúmeras são as marcas e versões oferecidas ao *shopper*. Em poucos segundos ele é bombardeado por informações e estímulos de comunicação, podendo ficar em dúvida de qual opção selecionar ou até mesmo mudar a marca que tinha em mente. As gôndolas dos grandes supermercados se tornam palco da competição entre marcas líderes, marcas regionais e marcas próprias, sendo que cada uma delas utiliza das ferramentas que lhes são possíveis em busca da preferência e escolha do consumidor. Neste cenário a embalagem desempenha um papel muito importante, podendo ser a única ferramenta de comunicação, principalmente para marcas com poucos recursos financeiros e com estrutura de *branding* menos privilegiada, como no caso das marcas regionais e das marcas próprias.

No Brasil, é significativo o crescimento das marcas gerenciadas pelo varejo, sendo que atualmente, quase 5% do faturamento nacional provêm das marcas próprias. O consumidor começa a ter, cada vez mais, uma melhor percepção da qualidade dos produtos, passando a considerá-los como possíveis alternativas frente às marcas nacionais (AC Nielsen, 2011).

Segundo Parente (2000) as marcas próprias são capazes de fortalecer a imagem do varejista, proporcionar maior poder de negociação e barganha junto aos fornecedores, oferecem maiores margens de lucros, ajudam no desenvolvimento da fidelidade do consumidor com a loja e proporcionam aos consumidores uma oferta alternativa as marcas líderes devido seu preço competitivo. Deste modo, Kotler (2000) argumenta que há uma forte tendência de expansão das marcas próprias em razão das vantagens competitivas oferecidas por elas e pelo seu caráter estratégico para o varejo.

Enquanto que para o varejo as marcas próprias propõem grandes oportunidades, para as marcas líderes elas surgem como uma possível ameaça, representando um desafio para a gestão de *branding* e de relacionamento com canais (Pereira, Gil, Bogomoltz, 2005).

Em decorrência desta situação as marcas líderes têm realizado maiores investimentos em programas de comunicação e de diferenciação com o propósito de estabelecer vínculos emocionais com seus clientes (Keller & Machado, 2006). Já as marcas próprias, limitam-se basicamente ao espaço das gôndolas que é garantido por suas respectivas redes varejistas e as suas embalagens, que se tornam essenciais em termos de comunicação e atratividade (Gracioso & Najjar, 2003). O design, a cor e o rótulo são os principais aspectos para que uma embalagem desperte a atenção do consumidor, especialmente quando se considera marcas próprias competindo com marcas líderes, que na maioria das vezes apresentam

embalagens chamativas e inovadoras, acompanhadas por outros estímulos no ponto de venda. (Gracioso & Najjar, 2003; Mestriner, 2005; (Keller & Machado, 2006). Nesse sentido, os pesquisadores observaram no ponto de venda que, para algumas categorias, as marcas próprias apresentavam embalagens muito semelhantes às marcas líderes.

Tal percepção intuitiva serviu como motivação para o presente estudo, que buscou investigar de forma exploratória o grau de semelhança existente entre as embalagens de marcas próprias e as embalagens de marcas líderes. O estudo se vale da análise de conteúdo para avaliar e classificar atributos das embalagens de marcas próprias, quando comparadas a marcas líderes, atributos estes relacionados ao formato, material e elementos de rótulo.

Este trabalho delimita-se ao campo da gestão de produtos e do composto de comunicação e seus resultados têm implicações teóricas tanto para a avaliação de estratégias adotadas por canais, quanto para os programas de gestão de marcas. Pelo ponto de vista gerencial, ele também pode oferecer subsídios para avaliação da eficiência das estratégias da gestão de composto de marcas próprias.

Ele encontra-se estruturado da seguinte maneira: inicialmente serão apresentados os referenciais teóricos relacionados com marcas próprias, gestão de marcas e design de embalagens. A seguir é apresentada a questão de pesquisa que orientou o esforço dos pesquisadores e a metodologia adotada. Na sequência, são apresentados os resultados encontrados e suas respectivas discussões. Ao final, citam-se as limitações do estudo e possíveis novas pesquisas que podem se valer das contribuições do estudo, bem como as referências bibliográficas utilizadas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Durante muitos anos a oferta de mercado era dominada por grandes indústrias, principalmente pelas detentoras de marcas líderes. No entanto, nas últimas décadas, diversos fatores influenciaram a migração do poder da indústria para o varejo, principalmente a globalização e as mudanças positivas que ocorreram na economia mundial (Motta & Silva, 2006).

A década de 90 foi um marco de mudanças no cenário brasileiro. A abertura do mercado nacional e estabilização da economia foram os principais fatores contribuintes para o surgimento de novas indústrias no país, tanto nacionais quanto multinacionais (Alvarez, 2008). Paralelamente, o setor varejista também passou por consolidações através das diversas fusões e aquisições que ocorreram (Parente, 2000). Isso afetou profundamente a relação de poder da indústria que se viu com muitos concorrentes e

poucos varejistas com grande poder de compra e negociação. Segundo Alvarez (2008) é neste momento que o varejo vê a oportunidade de expandir suas marcas próprias para ganhar vantagem competitiva.

2.1 Marcas Próprias e sua Importância para o Varejo

A Marca Própria (MP) caracteriza-se por ser um produto vendido exclusivamente por redes varejistas ou atacadistas, as quais detêm propriedade total da marca e controle de gestão. As mesmas podem levar o nome do varejo ou utilizar outra nomenclatura

que não esteja associada ao nome das organizações. (AC Nielsen, 2011; Murad & Torres, 2008; Parente, 2000; Lepsch & Silveira, 1998; Oliveira, 2008).

Diversas são as vantagens que as marcas próprias oferecem ao varejo. Piatto, Silva e Paula (2007) fazem uma síntese das principais vantagens e desvantagens proporcionadas pelas marcas próprias através da compilação de diversos autores. Acrescentando, Kotler (2000), Murad e Torres (2008), Alvarez (2008), Wells, Farley e Armstrong (2007) temos o seguinte quadro-resumo destas vantagens e desvantagens:

VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de custos e riscos envolvidos no desenvolvimento de instalações e processos produtivos, já que esses pertencem ao contratado (fabricante) • Facilidade de manutenção dos padrões de qualidade pela negociação com fornecedores diferentes, selecionando os que atendem • Exclusividade da marca pode representar vantagem competitiva • Vinculação da marca ao estabelecimento estimula a lealdade à marca e consequentemente lealdade à loja • Fortalecimento da imagem do varejista • Propiciam redução de competição por preços na esfera do distribuidor, principalmente porque a marca não está disponível em outros estabelecimentos • Atendimento às necessidades de segmentos específicos de clientes • Independência relativa em relação a fornecedores, além de aumento do poder no canal • Melhor administração do portfólio de produtos • Margens de lucro mais elevadas • Maior independência na fixação do preço final • Maior controle sobre promoções • Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marcas próprias • Maior poder de negociação por parte do varejo, através da cobrança de taxas de utilização de espaço nas gôndolas • Diferenciação dos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco assumido pelo distribuidor • Necessidade de esforços complementares de comunicação • Condiciona o conteúdo da comunicação, ou seja, o varejista precisa se preocupar com todas informações comunicacionais do produto. • Conquista de prestígio somente num segundo estágio • Limita alternativas estratégicas de fornecimento • Exige estrutura própria de pesquisa, desenvolvimento e controle de qualidade • Problemas individuais podem comprometer a imagem global • Despesas adicionais podem reduzir rentabilidade • Pode gerar estoques elevados • Limitações na disponibilização da prestação de serviços, quando esse for um componente crítico • Quando a oferta de marca própria excede certo percentual da linha de produtos ou das vendas a variedade do distribuidor pode ser percebida como limitada ou monótona

Quadro 1 – Quadro Resumo de Vantagens e Desvantagens das Marcas Próprias

Fonte: Tabela de Piatto, Silva e Paula (2007), com acréscimo de Kotler (2000), Murad e Torres (2008), Alvarez (2008), Wells, Farley e Armstrong (2007)

Por meio de tal síntese, percebe-se que as vantagens oferecidas pelas marcas próprias compensam suas desvantagens, principalmente porque os riscos que o varejo assume podem ser facilmente controlados por uma boa gestão, que geralmente está presente nas grandes redes varejistas. De acordo com Lepsch e Silveira (1998) as marcas próprias nos últimos anos vêm obtendo crescente participação na estratégia dos supermercados

brasileiros, principalmente nas redes de médio e grande porte.

Wells, Farley e Armstrong (2007) afirmam que a tendência do fortalecimento das marcas próprias está relacionada com a capacidade que elas têm de aumentar a lealdade da loja que a oferecem. Esse é um ponto de grande interesse buscado pelos varejistas, já que para Alvarez (2008) o varejo deixa de ser apenas um membro no canal e tenta ocupar uma posição na

mente do consumidor. Murad e Torres (2008) argumentam no mesmo sentido, dizendo que uma marca bem gerida pode agregar valor tanto para seus clientes quanto para própria empresa que a gerencia. De acordo com essa linha de raciocínio, Aaker (1998) afirma que as associações de uma marca estão intimamente relacionadas com a imagem e com o posicionamento da mesma.

Tomando-se como bases essas afirmações, pode-se dizer que se o varejo oferecer uma marca de boa qualidade, com bom desempenho e uma embalagem atrativa, o consumidor associará positivamente a marca própria com o seu respectivo próprio varejista. Ainda segundo Aaker (1998), uma associação será tão mais forte quanto maior a experiência do consumidor com a marca e quanto maior a exposição da mesma à comunicação. Este contexto pode servir como uma justificativa do interesse do varejista em expandir sua marca para diversas categorias, já que quanto maior a exposição mais forte será a associação. Deste modo as associações podem agregar valor à marca na medida em que representem um diferencial para os consumidores e se estabelecerem como uma importante ferramenta competitiva (Aaker, 1998). Sendo assim, pode-se depreender que as marcas próprias vão além das vantagens comerciais que oferecem e se tornam parte da gestão estratégica dos varejistas, sendo muito importante para os mesmos, o que justifica seu crescimento.

2. 2 Marcas líderes e seu Brand Equity

A AMA (*American Marketing Association*) oferece a seguinte definição de marca:

A marca é uma experiência de um cliente representada por uma coleção de imagens e ideias. Geralmente refere-se a um símbolo, como um nome, logotipo, slogan, e esquema de design. O reconhecimento da marca e outras reações são criados pelo acúmulo de experiências com um produto (...) que são diretamente associados à sua utilização e influenciados através de propaganda, design e comentários da mídia. A marca muitas vezes inclui um logotipo explícito, fontes, esquemas de cores, símbolos, sons que podem ser desenvolvidos para representar valores implícitos, ideias, e até mesmo personalidade. (AMA, 2012)

Tal conceito mostra que a marca não é feita de um único atributo isolado, mas sim composta por um conjunto de associações positivas, símbolos, ícones, experiências relacionadas ao produto entre outros. Sendo assim, uma marca vai muito mais além do que o desempenho de um produto, ela precisa ter um

patrimônio próprio (*brand equity*), o qual pode ser definido por Aaker (1998) como:

[...] o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela (Aaker, 1998, p. 16).

Para a construção desses ativos é necessário um esforço constante e árduo, que geralmente é bem realizado por marcas líderes, uma vez que as mesmas costumam ter um bom *brand equity* em todas suas dimensões: conscientização de marca, qualidade percebida, forte associação e fidelidade à marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Os autores ainda argumentam que é necessário que as empresas executem 4 tarefas para obter liderança entre as marcas: (1) criar uma estrutura consolidada para a construtora de marcas, o que evita que a marca não fique à mercê de decisões mal planejadas; (2) desenvolver uma arquitetura de marcas abrangentes que forneçam um direcionamento estratégico, identificando o papel e os estágios de evolução e declínio das marcas, submarcas e versões; (3) criar uma identidade e um posicionamento da marca, determinando qual a imagem que ela quer ocupar na mente dos consumidores, como ela será percebida, qual deve ser a melhor mensagem para atrair os segmentos e a qual público ela será destinada e alvo; e (4) estabelecer programas de construção de marca, os quais auxiliam na execução estratégica da marca como patrocínios, anúncios, esforços comunicacionais entre outros.

Keller e Machado (2006) apontam que grande parte do fracasso de uma marca está associado ao mau gerenciamento e incapacidade de adaptação as mudanças. Sendo assim, citam alguns fatores que determinam a liderança duradoura, como visão de mercado, persistência, comprometimento financeiro, inovação e alavancagem de ativos.

Os fatores sobre liderança previamente apontados estão de acordo com a proposição de Sousa (2012) que afirma que as marcas líderes são aquelas que fortalecem a imagem de mix e qualidade do ponto de venda, as que estão sempre inovando com lançamentos de novas versões, realizam constantes esforços de comunicação tanto no PDV quanto em mídias de massa, possuem bons relacionamentos com os clientes, garantem a qualidade dos produtos, ditam as novas tendências de mercado e ainda revitalizam suas marcas. “A marca líder é reconhecida pelo status que confere aos consumidores e lojas e pela imagem de nobreza que transmite. É isso que garante seu reinado absoluto nas gôndolas de supermercado” (Sousa, 2012, p.68).

Segundo Kotler (2000), as marcas líderes geralmente adquirem grandes vantagens competitivas através do seu valor de conscientização e de fidelização e tais vantagens permitem que essas marcas tenham seu fluxo de preferência alimentado, principalmente porque se tornam alvo de referência.

Compreende-se então que as marcas líderes são altamente consolidadas e apresentam muitos benefícios perante aos olhos dos consumidores, entregando muito mais do que desempenho e qualidade. Entretanto, apesar da preferência, Pereira, Gil e Bogomoltz (2005) afirmam que é um fato que as marcas líderes têm enfrentado o crescimento acirrado da concorrência, seja pela presença de outras marcas que investem e ameaçam a posição de liderança; seja pela participação de marcas regionais atuando em estratégias segmentadas e baseadas em preços, ameaça que também inclui o crescimento das marcas próprias de varejistas e sua política de preços baixos. Deste modo, nem sempre as líderes são escolhidas, se não

houver uma boa relação de custo benefício ou alto envolvimento com o produto a ser comprado.

2.3 Embalagens

Kotler e Armstrong (2007) argumentam que as funções primordiais de contenção e proteção do produto foram acrescidas de funções de marketing, devido à maior concorrência e falta de espaço nas prateleiras, e portanto a embalagem de hoje também deve exercer funções diversas outras funções, desde atrair o consumidor até comunicar atributos e benefícios do produto.

A citação dos autores faz um breve e claro resumo da evolução do papel da embalagem. Ela passa de um nível básico para exercer níveis emocionais. Mestriner (2002) afirma que 8 são amplitudes das funções das embalagens, sendo que as mais relevantes para o atual estudo são:

MERCADOLÓGICAS	CONCEITUAIS	COMUNICAÇÃO DE MARKETING
Ele deve chamar a atenção do consumidor, transmitir as informações do produto, despertar desejo de compra e fazer com que o <i>shopper</i> adquira o produto vencendo as barreiras de preço.	Construir a marca do produto e formar um bom conceito sobre o fabricante, agregar valor significativo ao produto	Dar suporte de ações promocionais de marketing que a empresa realiza, é principal oportunidade de comunicação do produto no ponto de venda.

Quadro 2 – Funções das embalagens Fonte: Mestriner (2002)

Basicamente estes três conceitos reforçam a proposição de Kotler e Armstrong (2007) e de do pensamento de outros autores como Keller e Machado (2006) e Churchill e Peter (2003) que descrevem a embalagem como uma importante ferramenta estratégica de marketing. Segundo Keller e Machado (2006), a embalagem auxilia na formação de associações de marcas fortes, contribui para identificação e diferenciação da marca e auxilia em sua lembrança. Nesse mesmo direcionamento Mestriner (2002) ainda aponta que a embalagem: “é uma mídia extremamente dirigida, pois atinge o consumidor com precisão telescópica” (Mestriner, 2002, p.34), isto é, implica na exposição da marca que a embalagem pode proporcionar na casa dos consumidores até o seu descarte final.

A expansão do varejo de autosserviço também contribui para a valorização da embalagem, principalmente no aspecto comunicacional. Para Vazquez e Bruce (2003) e para Faria e Sousa (2008) o papel da embalagem no ponto de venda se assemelha a de um vendedor, só que essa se comunica através dos elementos visuais e informacionais contidos no seu rótulo. Vazquez e Bruce (2003) afirmam que Ditcher

(1957), foi o primeiro autor que definiu a embalagem como “vendedor silencioso” (*silent salesman*), sendo que esta deveria parecer “viva” no momento da compra a fim de representar um vendedor. Neste caso, as informações contidas nas embalagens funcionam como um veículo de promoção e de venda dos produtos, além informar, educar e servir o consumidor (Faria e Sousa, 2008).

Neste contexto, Gracioso e Najjar (2003) afirmam que dentre todas as marcas expostas no ponto de venda, somente 10% possuem algum tipo de divulgação ou mix de promoção. As demais 90%, incluindo as marcas próprias, possuem apenas a embalagem como forma de comunicação. Assim, aspectos visuais como o layout, cor, design e ícones visuais são essenciais para que embalagem obtenha destaque nas gôndolas. “Uma das associações mais fortes que os consumidores têm com a marca está relacionada com a aparência de sua embalagem” (Keller e Machado, 2006, p.114).

A parte material, de estrutura, é fundamental para um bom design de embalagens, contudo, sob o ponto de vista de comunicação é mais relevante analisar os aspectos estéticos que “são importantes (...)

porque agregam valor e significados ao produto tornando-o desejável e fazendo com que ele se destaque no ponto de venda frente à concorrência” (Mestriner, 2011, p.1). Schmitt e Simonson (2000) afirmam que as competências essenciais (qualidade, gestão, operação, desempenho) já não são suficientes para o sucesso de uma marca. É necessário que as empresas encontrem um ponto de diferenciação através da “estética, que retrata a personalidade multifacetada da empresa ou da marca para criar percepções abrangentes positivas nos clientes” (Schmitt e Simonson, 2000, p.27).

Todas estas opiniões de especialistas contribuem para o consenso de que o design de embalagem e seus aspectos comunicacionais são importantes para a gestão de produtos. Deste modo é necessário destacar 3 dos principais elementos de comunicação da embalagem para que se entenda a análise dos dados:

- (1) Forma: Geralmente a forma tem um papel muito forte na associação e identificação da marca. Elas ultrapassam barreiras culturais e podem despertar associações específicas” (Schmitt e Simonson, 2000, p.105).
- (2) Cor: A cor permeia a identidade de uma marca ou corporação. Para Keller e Machado (2006) a cor talvez seja um dos elementos mais importantes das embalagens. Ela pode se tornar o principal elemento de identificação de uma marca se for usada consistentemente em vários elementos de identidade (Schmitt e Simonson, 2000).
- (3) Elementos textuais: O rótulo é essencial para embalagem, pois auxilia no esforço promocional abordando os atributos e os benefícios do produto. Cada palavra deve ser escolhida cuidadosamente para facilitar o processo comunicacional entre o produto e o consumidor. Ele também pode enfatizar uma mensagem ou qualidade já abordada pela propaganda ou promoção da marca (Churchill e Peter, 2003).

A articulação deste referencial teórico fez com que os pesquisadores proponham que os elementos formais de uma embalagem (formato, material, cor, texto, imagens e logomarcas) possam ser utilizados como critérios para avaliação do seu design, permitindo-se a comparação entre marcas próprias (estratégia crescente entre redes varejistas) e marcas líderes (que possuem maior *brand equity*), às quais as primeiras buscam se associar por semelhança de design.

3 PROBLEMA DE PESQUISA E METODOLOGIA

O presente estudo partiu de uma observação intuitiva no ambiente de varejo, que resultou na hipótese a ser verificada no estudo, de que embalagens de ofertas de marcas próprias mostram elevado grau de semelhança em relação às marcas mais tradicionais disponíveis.

A revisão da literatura realizada sobre o assunto, entretanto, não mostrou qualquer estudo anterior dedicado a este fenômeno. Desta maneira, o trabalho parte sem uma base empírica prévia e deve ser encarado como uma tentativa de articular diversas teorias relacionadas, com o propósito de oferecer subsídios que podem ser importantes para futuros estudos sobre o assunto, buscando-se confrontar essa base conceitual com evidências coletadas em campo. Trata-se, então, de uma pesquisa de propósito exploratório, que, segundo Malhotra (2006) é adequada para situações nas quais os pesquisadores não dispõem de entendimento suficiente para prosseguir com seu projeto. Pesquisas exploratórias caracterizam-se pela flexibilidade e versatilidade de métodos, menos formais em relação a pesquisas conclusivas, sendo que raramente envolvem questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade (Malhotra, 2006). Piovesan e Temporini (1995) consideram a pesquisa exploratória como etapa de uma pesquisa principal, pela qual o pesquisador busca conhecer quais as variáveis estão relacionadas, seu significado e o contexto nas quais elas se inserem, “com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer” (Piovesan e Temporini, 1995, p. 321).

A questão de pesquisa que orientou o trabalho pode ser expressa da seguinte maneira: “Qual o grau de semelhança entre as embalagens de marcas líderes e marcas próprias?”. A pesquisa foca-se na análise de elementos das embalagens de produtos de marcas próprias, comparadas com as marcas líderes das categorias. Pelo fato discutido na revisão da literatura, de que a embalagem, além de suas funções primárias, constitui-se em uma ferramenta de comunicação, a análise de conteúdo é a técnica mais indicada para realizar tal estudo, já que o fenômeno a ser observado é uma expressão estruturada da comunicação e não um comportamento ou um simples objeto físico.

A análise de conteúdo, segundo Malhotra (2006), é uma técnica de “descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação. Inclui tanto a observação quanto a análise”. Sua aplicação envolve a definição de categorias analíticas para a classificação de unidades de acordo com regras prescritivas, sendo que a unidade de análise pode variar entre palavras,

caracteres, temas, medidas de espaço e tempo ou tópicos (Malhotra, 2006, p. 201-202). Godoy 1995, afirma que as origens da análise de conteúdo privilegiavam as formas de comunicação oral e escrita, contudo não exclui outros meios de comunicação. Para o autor “qualquer comunicação que veicule um conjunto de significações de um emissor para um receptor, pode em princípio, ser decifrada pela técnica da análise de conteúdo” (Godoy 1995, p.23). A análise de conteúdo (Bardin, 2011 apud Camara, 2013) pode ser desenvolvida em três etapas: (1) pré-análise, onde um primeiro esforço de análise visando a familiarização com os dados é desenvolvido; (2) exploração do material, onde se busca explorar toda a riqueza de informações disponíveis, (3) Tratamento de dados: Inferência e interpretação, onde o conhecimento obtido é sistematizado.

Na condução metodológica do estudo, quatro decisões mostraram-se fundamentais: definir (1) quais categorias de marcas próprias seriam observadas; (2) quais os varejistas seriam mais indicados para coleta do *corpus* de análise; (3) quais seriam as marcas líderes consideradas para comparação; e (4) quais características das embalagens seriam observadas e analisadas.

Para resolver o primeiro aspecto, os autores recorreram ao 16º Estudo Anual de Marcas Próprias da Nielsen (AC Nielsen, 2010), no qual se observa que as três cestas de consumo com maior frequência no universo de marcas próprias disponíveis (total de 493 ofertas) são as de alimentos (41,6% do total), bebidas (16,3% do total) e limpeza caseira (12,2%). Para definir as categorias do estudo, um critério importante foi de que as mesmas apresentassem ofertas disponíveis e específicas (marca própria) em cada varejista selecionado para o estudo, de forma a permitir comparações. Por este motivo, a cesta de “bebidas” é extremamente complexa no que diz respeito ao sortimento, já que as marcas líderes variam muito de região para região. Por exemplo, na categoria de vinhos, dentro as 7 áreas definidas pela Nielsen, 6 apresentam marcas líderes diferentes. Para água mineral sem gás existem 5 líderes entre as 7 áreas, e 3 líderes diferentes para sucos concentrados e cervejas (SUPERHIPER, 2012). Por este motivo os pesquisadores decidiram se concentrar nas outras duas “cestas” (alimentação e limpeza) que, conjuntamente, respondem por 53,8% do total de ofertas de marcas próprias (AC Nielsen, 2010).

Em relação à escolha dos pontos de venda para coleta das amostras, utilizou-se como referência o ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2012b), o qual indica que as 5 maiores redes em termos de faturamento são: Companhia Brasileira de Distribuição (conhecida pelo seu nome de fantasia, Grupo Pão de Açúcar), Carrefour, Wal-Mart, GBarbosa (grande presença na região nordeste) e Zaffari (grande presença na região sul). Como os

pesquisadores localizavam-se na cidade de São Paulo, optou-se por obter amostras nas 3 primeiras colocadas no ranking. Algumas das marcas próprias gerenciadas por esses varejistas são Qualitá e Taeq (Grupo Pão-de-Açúcar, que engloba as bandeiras Extra, Pão de Açúcar e Compre Bem.); Carrefour e Viver Bem (Rede Carrefour); Pague Menos, Great Value e Mais por Menos (Grupo Wal-Mart e Mercadorama), tendo já sido realizada a unificação dessas marcas sob a marca Bom Preço. Devido a essa variedade de marcas escolheu-se analisar uma marca própria para cada rede varejista considerada, aquelas que apresentam maiores níveis de atuação e sortimento de ofertas no ponto de venda, sendo as marcas próprias Carrefour, Qualitá e Bom Preço.

Para selecionar as categorias das cestas a serem analisadas foram utilizados os seguintes critérios: (1) categorias com maior número de marcas por cesta; (2) categorias de marcas próprias que os *shoppers* mais compram; (3) presença das categorias de marcas próprias em todas as cadeias de varejo selecionadas. Neste processo os pesquisadores utilizaram o ranking AC Nielsen (2010) de marcas próprias, levando em conta a frequência de marcas próprias e a declaração de consumidores do hábito de comprar marcas próprias, além da conveniência dos pesquisadores, na facilidade de coletar amostras para compor o *corpus* analítico por meio da aquisição no ponto de venda.

Entre os produtos de alimentação foram adquiridos produtos de marcas próprias do Grupo Pão de Açúcar, Walmart e Carrefour das seguintes categorias: arroz; feijão; café; biscoitos recheados; cereais matinais; e molhos prontos de tomate. No total foram 3 produtos (um de cada cadeia) de 6 categorias de alimentação, num total de 18 produtos.

Entre os produtos de limpeza, foram adquiridos produtos de marcas próprias dos mesmos varejistas nas seguintes categorias: amaciante; água sanitária; limpador multiuso; desinfetante; detergente; palha de aço; e esponja multiuso, em um total de 7 categorias de produtos de limpeza, com 3 amostras de cada, num total de 21 produtos.

O próximo aspecto a ser resolvido envolvia a escolha de qual marca líder deveria ser usada como referência para as comparações. Neste caso, foi usado como referência o ranking da revista SuperHiper, 13ª edição de Líderes de Vendas (SUPERHIPER, 2012), periódico de negócios considerado de referência no mercado gerencial. Em geral as marcas líderes em abrangência nacional são as mesmas que a área 4 – conforme segmentação geográfica estabelecida pela Nielsen – ou seja, a Grande São Paulo. Contudo, é preciso deixar claro que em algumas categorias existem diferenças. Ainda atendendo à conveniência dos pesquisadores e com base no fato de que esta área representa um grande valor de mercado e que a pesquisa foi efetuada nessa região, optou-se por

utilizar a referência de líderes da área 4. A Figura 3, apresentada a seguir, mostra o *corpus* do estudo.

		
Categoria: Arroz	Categoria: Biscoitos Recheados	Categoria: Café
Marca Líder: Camil	Marca Líder: Trakinas	Marca Líder: Pilão
		
Categoria: Cereal Matinal	Categoria: Feijão	Categoria: Molho de Tomate
Marca Líder: Sucrilhos	Marca Líder: Camil	Marca Líder: Salsaretti
		
Categoria: Água Sanitária	Categoria: Amaciante	Categoria: Desinfetante
Marca Líder: Cândida	Marca Líder: Comfort	Marca Líder: Pinho Sol
		
Categoria: Detergente	Categoria: Palha de Aço	Categoria: Esponja Multiuso
Marca Líder: Ypê	Marca Líder: Bom Bril	Marca Líder: Scotch Brite
		
	Categoria: Limpador Multiuso	
	Marca Líder: Veja	

Quadro 3 – Elementos do *Corpus* do Estudo
Fonte: Elaborado pelos autores.

O próximo passo do trabalho, considerando a importância dos elementos da embalagem (Mestriner, 2011; Schmitt e Simonson, 2000, p.27) foi estabelecer quais atributos das embalagens seriam considerados na análise, observando-se quais aspectos eram comuns a todos os produtos, para que a classificação a ser realizada fosse baseada nos mesmos atributos para todos as categorias. Para atender este objetivo, os pesquisadores fizeram uma comparação dos aspectos encontrados nas embalagens físicas com os aspectos

teóricos determinados na literatura. De acordo com tais critérios, os aspectos observados para o estudo foram 7, considerando-se 1 item geral, gestáltico, ou seja, que envolveu a impressão geral do conjunto (forma + material + rótulo); 3 itens relacionados especificamente à forma e material (formato, tipo do material e esquema de cores); e 3 itens relacionados ao rótulo ou impressão direta na embalagem (ícones e imagens visuais, elementos textuais, posição e tamanho da logomarca).

(1) Conjunto (forma, material e rótulo)	
Itens de forma e material	Itens de rotulagem
(2) Formato	(4) Ícones e imagens visuais
(3) Tipo de material	(5) Elementos textuais
(4) Esquema geral de cores	(6) Posição e tamanho da logomarca

Quadro 4 – Atributos observados e classificados no estudo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Definidas as categorias da observação, as embalagens foram analisadas pelos pesquisadores separadamente. Utilizou-se no processo uma escala itemizada “que apresenta números e/ou breves descrições associadas a cada categoria. As categorias são ordenadas em termos de sua posição na escala” (Malhotra, 2006, p.265). A escala definida foi de ordem crescente, havendo um total de 5 alternativas para a classificação, (1) não é semelhante; (2) pouco semelhante; (3) média semelhante; (4) semelhante; e (5) totalmente semelhante. Os resultados obtidos pelos dois pesquisadores foram confrontados, com um total de 71,4% de similaridade idêntica das classificações e poucas variações das atribuições (pontos abaixo e acima nas classificações divergentes). Neste sentido, houve uma discussão para unificação das atribuições para análise final dos resultados.

4 RESULTADOS


As classificações realizadas para cada categoria de produto geraram escores, com uma amplitude que poderia ir de 7 (pontuação “1”, ou “Não é semelhante”, em todos os atributos analisados) até 35 (pontuação “5”, ou “Totalmente semelhante” em todos os atributos). O cálculo do Índice de Semelhança (IS) envolveu uma correção da escala que começa em “1” e vai até “5”, de forma a que todos os casos em que houvesse uma pontuação mínima em todos os atributos correspondesse a um IS de 0% e no caso de pontuação máxima o índice de semelhança fosse de 100%. Para isso, tirou-se 7 do escore (ou seja, “1” vezes 7 atributos que compõem o escore) e dividiu-se por 28 (35 do escore máximo, menos 7). A fórmula do IS, desta forma, foi: $IS = (Escore\ Total - 7) / 28$. A título de exemplo do procedimento, a seguir são apresentadas as fichas das duas categorias que se destacaram pelo menor grau de semelhança (arroz) e pelo maior grau de semelhança encontrada (amaciante).

Tabela 1 – Ficha de Classificação dos produtos da categoria Arroz

	Carrefour	Qualitá	Bom Preço
Aspecto geral da embalagem	1	1	1
Formato	5	5	5
Esquema de Cores	1	1	1
Tipo de material	5	5	5
Ícones/imagens	1	1	1
Elementos textuais	2	2	2
Posição e tamanho da logomarca	2	4	3
ESCORE	17	19	18
IS (%)	35,7%	42,9%	39,3%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2 – Ficha de Classificação dos produtos da categoria Arroz

	Carrefour	Qualitá	Bom Preço
Aspecto geral da embalagem	4	4	4
Forma	5	5	5
Esquema de Cores	5	4	4
Tipo de material	5	5	5
Ícones/imagens	4	2	2
Elementos textuais	3	4	5
Posição e tamanho da logomarca	1	5	3
ESCORE	27	29	28
(%)	71,4%	78,6%	75,0%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o conjunto dos resultados encontrados foi desenvolvida uma tabela geral com todos os escores e IS's para consolidação de médias tanto entre "cestas", como entre as 13 categorias e também entre os 3 varejistas. A análise de semelhança valeu-se de uma atribuição arbitrária por vintis, ou seja, IS's entre 0 e 20% foram considerados de Nenhuma Semelhança (NS); de 20,1% a 40,0% foram considerados de Baixa Semelhança (BS); de 40,1% a 60,0% foram considerados de Média Semelhança (MS); de 60,1% a 80,0% foram considerados de Grande Semelhança (GS); e, finalmente, IS's de 80,1% a 100,0% foram considerados de Total Semelhança (TS). A Tabela 3 a seguir apresenta a tabulação dos resultados encontrados. Nela é possível verificar que não foi observado nenhum caso classificado na faixa extrema

inferior, ou seja, NS. Isso pode ser explicado pelo fato de que a maior parte das embalagens se equivale, em algum grau, pelo menos nos atributos de forma e material. Também sempre foram identificadas diferenças entre as embalagens, já que a avaliação da similaridade contemplou diferentes aspectos, incluindo elementos de rotulagem, como imagens e textos, incorrendo-se na possibilidade de que um grau elevado de semelhança (acima de 90%) levasse os varejistas a serem processados por falsificação de produtos, situação na qual ofertas são apresentadas como idênticas às originais (Chakraborty et al, 1997).

Mesmo assim, 5 ofertas foram consideradas como apresentando Total Similaridade com as marcas de referência, com índices acima de 80,1%. Entre as 3 categorias com menor índice de similaridade foram

identificadas o arroz (IS=39,3%), o detergente (IS=44,0%), e o café (IS=46,4%). As 3 categorias com maior índice de similaridade foram o amaciante de roupas (IS=77,4%), o cereal matinal (IS=76,2%) e o limpador multiuso (IS=71,4%). A cesta de limpeza apresentou um índice de semelhança (65,0%) superior à de alimentação (58,1%) apesar de o teste t para médias de amostras com tamanhos diferentes não ter mostrado significância estatística ($t=-0,979$, $Pvalue=0,349$, NS, sendo que o t-test foi usado porque os valores, apesar de expressos em percentagem, referem-se a uma posição em escala métrica contínua).

Tabela 3 – Resumo dos Resultados Encontrados

Categoria	Marca Referência	Carrefour			Qualità			Bom Preço			Média Total			IS (%) Cat.	
		Escore	IS (%)	Status	Escore	IS (%)	Status	Escore	IS (%)	Status	Escore	IS (%)	Status		
Alimentação	Arroz	CAMIL	17	35,7%	BS	19	42,9%	MS	18	39,3%	BS	18,0	39,3%	BS	58,1% (MS)
	Biscoitos Recheados	TRAKINAS	27	71,4%	GS	18	39,3%	BS	30	82,1%	TS	25,0	64,3%	GS	
	Cafê	PILÃO	20	46,4%	MS	19	42,9%	MS	21	50,0%	MS	20,0	46,4%	MS	
	Cereal Matinal	SUCRILHOS	30	82,1%	TS	23	57,1%	MS	32	89,3%	TS	28,3	76,2%	GS	
	Feijão	CAMIL	18	39,3%	BS	22	53,6%	MS	25	64,3%	GS	21,7	52,4%	MS	
	Molho de Tomate	SALSARETTI	31	85,7%	TS	20	46,4%	MS	29	78,6%	GS	26,7	70,2%	GS	
Limpeza	Água Sanitária	CÂNDIDA	25	64,3%	GS	24	60,7%	GS	25	64,3%	GS	24,7	63,1%	GS	65,0% (GS)
	Amaciante de Roupas	COMFORT	27	71,4%	GS	29	78,6%	GS	30	82,1%	TS	28,7	77,4%	GS	
	Desinfetante	PINHO SOL	28	75,0%	GS	25	64,3%	GS	25	64,3%	GS	26,0	67,9%	GS	
	Detergente	YPE	23	57,1%	MS	19	42,9%	MS	16	32,1%	BS	19,3	44,0%	MS	
	Palha de Aço	BOM BRIL	25	64,3%	GS	21	50,0%	MS	27	71,4%	GS	24,3	61,9%	GS	
	Esponja Multiuso	SCOTCH BRITE	30	82,1%	TS	20	46,4%	MS	29	78,6%	GS	26,3	69,0%	GS	
	Limpador Multiuso	VEJA	29	78,6%	GS	28	75,0%	GS	24	60,7%	GS	27,0	71,4%	GS	
Média			25,4	65,7%	GS	22,1	53,8%	MS	25,5	65,9%	GS	24,3	61,8%	GS	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4 – Resumo das Classificações por Rede Varejista

	NS		BS		MS		GS		TS		FINAL		
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Status
Carrefour	0	0,0	2	15,4	2	15,4	6	46,1	3	23,1	13	65,7%	GS
Qualità (Pão de Açúcar)	0	0,0	1	7,7	8	61,5	4	30,8	0	0,0	13	53,8%	MS
Bom Preço (Walmart)	0	0,0	2	15,4	1	7,7	8	61,5	2	15,4	13	65,9%	GS
TOTAL	0	0,0	5	12,8	11	28,2	18	46,1	5	12,8	39	61,8%	GS

Fonte: Elaborado pelos autores.

A comparação das médias de Escores e IS's das redes varejistas mostrou-se significativa a 10% ($F=2,535$, $Pvalue=0,093$, S^*), indicando que há diferenças estatísticas entre as médias dos escores das 3 redes analisadas. A exploração dos dados em testes *post-hoc* mostrou que as médias dos IS's da cesta de marcas próprias do Pão de Açúcar (Qualitá, IS geral = 53,8%) é menor do que as dos demais varejistas (IS geral do Carrefour = 65,7%; IS geral do Walmart, marca Bom Preço = 65,9%).

No total geral, o Índice de Semelhança encontrado para todas as categorias analisadas foi de 61,8%, o qual, de acordo com os critérios assumidos na análise, indicam Grande Semelhança entre a cesta total de produtos analisados em relação às marcas líderes das categorias.

5 CONCLUSÕES E DISCUSSÃO

Os resultados encontrados para 7 atributos considerados, em 13 categorias analisadas, envolvendo 3 diferentes redes de varejo, indicaram um índice de semelhança que pode ser considerado elevado, sugerindo inclusive a possibilidade de processos por cópia (Chakraborty et al, 1997). Desta maneira, a questão de pesquisa que orientou o esforço exploratório realizado, "qual o grau de semelhança entre as embalagens de marcas próprias e marcas líderes?", foi estabelecido em 61,8%, considerando-se

273 atributos analisados (7 atributos x 13 categorias x 3 ofertas de redes varejistas diferentes, em escalas de avaliação de semelhança que iam de 1 a 5).

Entretanto, algumas dúvidas surgiram após a realização da análise. Por que algumas categorias apresentavam índices de semelhança mais elevados que outras? No caso da categoria arroz, por exemplo, nenhuma das 3 marcas próprias apresentou cor similar à marca líder (Camil), apesar de pelo menos duas embalagens de marcas próprias (Qualitá e Bom Preço) serem bastante semelhantes entre si. Entre as possíveis explicações para isso estariam mudanças nas embalagens dos líderes, predominância de determinada oferta fora da Área 4 Nielsen considerada no estudo, ou até mesmo a existência de outras marcas com elevado *brand equity*, mas que não eram líderes, mas que poderiam servir de referência para as marcas próprias. São questões que podem afetar a competitividade das marcas próprias, como destacado por Pereira, Gil, Bogomoltz (2005).

Um fato importante que também poderia justificar esta situação seriam mudanças das posições de liderança. Por exemplo, na categoria arroz em 2010, de acordo com a edição 12º Líderes de Vendas (ABRAS, 2012a) a marca Tio João do fabricante Josapar era a líder de vendas. Já em 2011 essa posição era ocupada pela marca Prato Fino do Fabricante Pirahy. A falta de uma marca predominante na categoria pode dificultar a busca da semelhança.

	Categoria Arroz	Categoria Café
Comparação com a marca líder		
Outras referências possíveis		

Figura 4 – Avaliação Posterior da Semelhança de Marcas Próprias com Outras Ofertas de Referência
Fonte: Elaborado pelos autores.

A mesma linha de raciocínio também é válida para a categoria café, que também apresentou baixos IS's na avaliação realizada. Ao realizar as compras dos produtos para o presente estudo, foi percebida uma semelhança maior entre as embalagens de marcas próprias com a marca Café Pelé. Deste modo, há indícios de que as marcas próprias tentam ser similares

a uma marca nacional, mas não necessariamente à marca que ocupa a posição de liderança.

De forma geral, o que o estudo oferece como contribuições para futuros estudos, de maior consistência (quantitativa e probabilística) e aprofundamento é o que segue: (a) há um elevado grau de semelhança entre embalagens de marcas próprias

em relação às marcas líderes analisadas; (b) a rede Pão de Açúcar, com sua marca própria *Qualitá*, é a que apresenta menores índices de semelhança, em relação às ofertas de seus concorrentes, Carrefour e Walmart (marca *Bom Preço*); (c) a cesta de produtos de limpeza apresentou IS's mais elevados do que a cesta de alimentação, apesar de que esta afirmação não pode ser feita com confiabilidade estatística; (d) marcas próprias não se referenciam exclusivamente em marcas líderes, especialmente em categorias com mudança constante de liderança.

Em relação a este último aspecto, o estudo serve para uma reflexão sobre os motivos da adoção desta estratégia de semelhança, por parte dos gestores de ofertas de marcas próprias. Há indícios de que outras marcas de prestígio, detentoras de *brand equity* elevado, possam servir de referência para esta proposição de estratégia de embalagem semelhante.

Como já discutido na revisão da literatura, a embalagem é o último elemento de comunicação de uma oferta com o *shopper* e isso tem especial importância para ofertas de marcas próprias, que na maior parte das vezes não contam com programas específicos de comunicação promocional. Desta maneira, o esforço de referenciação pode ser tomado como uma estratégia de captura do *brand equity* da marca de prestígio ou líder, em um complexo processo psicológico de associação que pode ativar um senso de confiança e de percepção de qualidade, estratégia que merece ser estudada de forma mais aprofundada em futuros estudos.

A Figura 1 representa uma proposição teórica das implicações estratégicas que justificam a adoção da estratégia de semelhança das embalagens entre marcas próprias e marcas líderes.

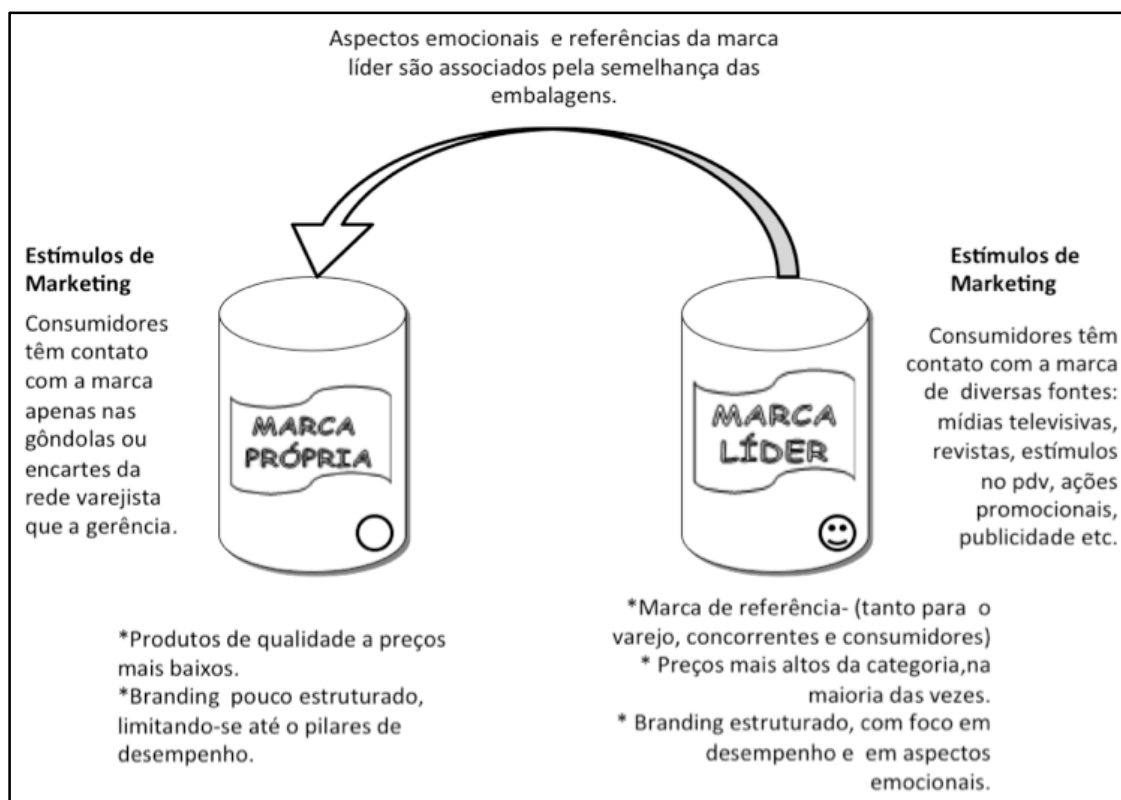


Figura 5 – Proposição Teórica sobre Efeitos da Semelhança entre Marcas Próprias e Marcas Líderes
Fonte: proposição dos autores.

6 LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS

Como todo estudo exploratório, as conclusões aqui apresentadas devem ser tomadas com cuidado e podem ser usadas somente como referência na definição teórica de futuros estudos sobre o assunto.

Popper apud Mozzato, A. R. & Grzybovski, D. (2011) destaca que o trabalho científico deve buscar a verdade, e não a certeza, visando o aprimoramento do conhecimento. O estudo científico deve ser contínuo e evoluir com base em seu histórico e limitações.

Diversas limitações deste estudo devem ser apontadas. Em primeiro lugar sua abrangência inclui somente na cidade de São Paulo, e foram adquiridos produtos em somente 3 redes. O número de “cestas” e de categorias também pode ser considerado baixo e atendeu a conveniência dos pesquisadores. Quanto aos atributos definidos para análise, apesar de referenciados na literatura, eles merecem ser discutidos e refinados com profissionais de design e gestão de categorias de produtos. A própria avaliação envolveu subjetividades e dependeu de critérios de percepção por parte dos autores.

Os resultados encontrados, entretanto, podem ser úteis tanto pelo ponto de vista teórico, ao indicar que existe semelhança entre embalagens de marcas próprias e marcas líderes de pelo menos 13 categorias e de 3 redes líderes no mercado nacional, quanto gerencial, por permitir comparações entre diferentes estratégias adotadas por praticantes no mercado. Estes dados podem estimular novos e melhores estudos que devem responder outras questões relacionadas ao próprio estudo (grau de semelhança das embalagens de marcas próprias em relação a marcas líderes), além de outras questões pertinentes como, por exemplo: (1) quais os efeitos da adoção desta estratégia no comportamento do consumidor?; (2) há diferenças nos resultados dos varejistas com cestas mais semelhantes em relação àqueles que adotam estratégias de menor semelhança de marcas próprias em relação a marcas líderes?; (3) pelo ponto de vista gerencial, quais são os critérios de seleção de marcas que servirão de referência para a proposição de semelhança?; (4) há diferenças regionais na adoção deste tipo de estratégia?.

Por representar uma tendência inequívoca de negócios no varejo e por sua grande relevância em temas de marketing relacionados com estratégias de negócios, estratégias de canais, comunicação integrada, comportamento do consumidor e, mais especificamente, com estratégias de gestão de marcas (*branding*), este é uma seara de grande potencial para a pesquisa acadêmica e justifica o esforço realizado.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. (2012b). *Líderes de vendas 2010*. Disponível em <<http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=22>> Acesso em: 14/11/2012, 2012a
- _____. (2011). *Ranking Abras de Varejo*. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/pdf/Boletim-Marco-2012.pdf>, acessado em: 25/09/2012,
- Aaker, D. (1998). *Marcas. Brand Equity: gerenciando o valor da marca*. 10 ed, São Paulo: Elsevier,
- _____; Joachimsthaler, E. (2002). *Como construir marcas líderes*. 2. ed., São Paulo: Futura.
- AC Nielsen (2011). *16º Estudo de Marcas Próprias*.
- Alvarez, F.J.S.M. (2008). *Trade Marketing: A conquista do consumidor no ponto-de-venda*. São Paulo: Saraiva
- AMA (American Marketing Association). (2011) Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B>. Acesso em: 24/10/2011
- Camara, R. H. (2013). *Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações*. Gerais – Revista Interinstitucional de Psicologia. Jul –dez. pp 179-191
- Chakraborty, G; Allred, A, Sukhdial, A. S. & BRISTOL T. (1997). *Use of Negative Cues to Reduce Demand For Counterfeit Products*. NA - Advances in Consumer Research. V. 24, p. 345-349.
- Churchill Jr, G. & Peter, J.P. (2000). *Marketing: Criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva
- Faria, M. A. & Sousa, C. V. (2008). *A influência da Embalagem no Composto de Marketing*. Anais do IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, RJ
- Gracioso, F. & Najjar, E. R. (2003). *Desenvolvimento de marcas próprias no Brasil: a experiência do Grupo Pão de Açúcar*. Revista ESPM. V10, p105-113. Março-abril
- Godoy, A. S. (1995). *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas. V. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun.
- Keller, K. L. & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- _____; Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. 12. ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Lepsch, S. L. & Silveira, J. A. G. (1998). *Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros*. Anais do I SEMEAD – Seminários em Administração da FEA/USP, São Paulo/SP

- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman,
- Mestriner, F. (2002). *Design de Embalagem: curso básico*. 2. ed, São Paulo: Makron Books,
- _____. (2005). *Design de embalagem: curso Avançado*. 2. ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall
- _____. (2011). *O que é design de embalagem?* Núcleo de Estudo da Embalagem. São Paulo. Escola Superior de Propaganda e Marketing. Disponível em: <<http://embalagem.espm.br/web/guest/oqueedesignnembalagem>>. Acessado em: 09/09/2011
- Mozzato, A. R. & Grzybovski, D. (2011). *Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios*. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago.
- Murad, F. B & Torres, D. F. (2008). *Marcas Próprias e Valor de uma Marca: o estudo de caso da marca própria Carrefour*. Anais do XXXII ENANPAD, Rio de Janeiro/RJ
- Motta, R.G. & Silva, A.V. (2006). *Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria*. Revista Gerenciais. V.5, n.2,p.101-108.
- Oliveira, R.N. (2008). *Gestão Estratégica de Marcas Próprias*. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport,
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas
- Piato, E. L., Silva, A. L. & Paula, V. A. F. (2007). *Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado: análise comparativa entre revisão da literatura e contexto atacadista*. Anais do XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro/RJ
- Piovesan, A. & Temporini, E. R. (1995). *Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública*. Revista Saúde Pública. V. 39, n.4, p. 318-325
- Pereira, B. C. S., Gil, C. & Bogomoltz, D. (2005). *Estratégias das marcas líderes frente ao crescimento das marcas econômicas*. Anais do SEMEAD – Seminários em Administração da FEA/USP, São Paulo/SP
- Schidtt, B. & Simonson, A. (2000). *A estética do marketing*. São Paulo Nobel.
- Sousa, V. (2012). *O papel das líderes*. Supermercado Moderno. n. 517, p.67-70
- Superhiper. (2012). *Líderes de vendas: o poder das marcas*. 12. ed, N. 429.
- Vazquez, D. & Bruce, M. (2003). *A case study exploring the packaging design management process within a UK food retailer*. British Food Journal. V.105, n. 9
- Wells, L. E., Farley, H & Armstrong, G.A. (2007). *The importance of packaging design for own-label food brands*. International Journal of Retail & Distribution Management. V.35, n.9