

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DO MERCADO SUPERMERCADISTA  
DE MARCAS PRÓPRIAS  
SOB A PERSPECTIVA DO FABRICANTE

ANA LUÍSA TOILLIER

ORIENTADOR: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre, junho de 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DO MERCADO SUPERMERCADISTA DE  
MARCAS PRÓPRIAS  
SOB A PERSPECTIVA DO FABRICANTE

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração.

ANA LUÍSA TOILLIER

ORIENTADOR: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre, junho de 2003

## **AGRADECIMENTOS**

Aos fabricantes de marca própria, pela sua participação nas entrevistas e pelas importantes considerações feitas ao mercado de marcas próprias.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Walter Meucci Nique, pelos ricos conhecimentos e experiência de vida transmitidos durante a graduação e o mestrado.

Aos colegas do mestrado, em especial aos amigos dos momentos especiais de confraternização vividos neste período.

A minha família, em especial aos meus pais, pelos valores a mim transmitidos durante a vida e que serviram de base para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao Gilson, pelo apoio, compreensão, amor e permanente incentivo ao longo deste processo.

E principalmente a Deus, que me mantém viva e permita que eu possa atingir mais este objetivo de vida.

## RESUMO

A convergência da indústria em grandes oligopólios gerou, por longo período, pressões sobre o varejo. Nos últimos anos, o Brasil seguiu o movimento mundial de aquisições de redes supermercadistas menores pelos grandes grupos internacionais. Este fato, em conjunto com a disputa acirrada pela preferência do consumidor, fez com que os canais supermercadistas passassem a investir com maior intensidade na atração de novos clientes, bem como na manutenção dos seus atuais compradores. Através de produtos com a sua insígnia, o canal varejista buscou a fidelização do consumidor, o aumento da rentabilidade e o incremento de vendas em suas lojas. O segmento de marcas próprias apresentou alto índice de crescimento nos últimos anos e os fabricantes vislumbraram neste mercado a perspectiva de aumento de faturamento e a oportunidade de comercialização dos seus produtos em cadeias supermercadistas de grande porte, mesmo sob a marca do varejista. Passados alguns anos, este mercado não atingiu o patamar de crescimento idealizado. Não se pode desprezar este mercado que representa 6,5 % do setor e dispõe de mais de 17.000 itens, mas é preciso avaliar seu verdadeiro impacto sobre os negócios (ACNielsen, 2002). Este estudo teve por objetivo a análise do mercado de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante, abordando questões relativas a (a) evolução do segmento, (b) fatores motivadores e restritivos, (c) estratégias da indústria, (d) estratégias do varejo e (e) perspectivas. A partir de um estudo de casos múltiplos realizado com fabricantes de marcas próprias das principais redes supermercadistas do Brasil, identificou-se quais são os fatores que afetam o mercado de marcas próprias. Acrescentando novos conhecimentos às asserções teóricas, observa-se que a participação dos fabricantes no segmento é avaliada positivamente, mas a continuidade desta operação é condicionada ao compartilhamento de estratégias, ações e riscos entre indústria e varejo.

Palavras-chave: varejo, supermercado, marcas próprias, estratégia.

## **ABSTRACT**

The convergence of competitors in great oligopolies exerted, for a long period, increasing pressures on the retail industry. In recent years, Brazil watched a world-wide trend of the acquisitions of local supermarket chains by great international corporations. In addition to heightening the dispute for consumer preference, this trend led retail chains to increase investment to attract new customers and maintain current customers. Through products of its own brand, the retail channel sought to increase in consumer loyalty, profitability, and sales volume. The private labels segment presented a high growth index in recent years and manufacturers foresaw the opportunity of sales increase and the chance to commercialize its products in large supermarket chains, albeit under the retailer's brand. After a number of years, this segment did not reach its target of growth. However, this segment cannot be discarded for it represents 6.5% of the sector and has more than 17,000 items, it is necessary to evaluate its true impact on the business (ACNielsen, 2002). This study had as its objective to analyze the market of private labels under the manufacturer's perspective while touching on relative topics about (a) the evolution of the segment, (b) the restrictive and motivating factors, (c) the strategies of the industry, (d) the strategies of the retailers, and (e) other perspectives. Based on a study of various manufacturers with private labels in the main supermarket chains of Brazil, the key factors affecting the private labels market were identified. Adding new knowledge to theoretical assertions, it is observed that the participation of the manufacturers in the segments is viewed positively but its continuity is dependent on the sharing of strategies, actions, and risks between the industry and the retail.

Keywords: retail, supermarket, private label, strategy.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
3.1 MARCA.....	19
3.1.1 Conceito.....	19
3.1.2 Equidade da Marca .....	20
3.1.3 Marcas de Fabricante.....	22
3.1.4 Marcas Próprias .....	24
3.1.4.1 Origem das marcas próprias.....	24
3.1.4.2 Conceito.....	24
3.1.4.3 Tipos de Marcas Próprias .....	25
3.1.4.4 Desenvolvimento de produto de Marca Própria .....	26
3.1.4.5 Estratégias da Marca Própria.....	29
3.2 MERCADO DE MARCAS PRÓPRIAS .....	30
3.2.1 Contexto Internacional .....	30
3.2.2 Contexto Nacional .....	31
3.2.3 Indústria de Marcas Próprias no Setor Supermercadista.....	34
3.2.3.1 Ameaça de novos entrantes .....	35
3.2.3.2 Rivalidade entre os concorrentes existentes .....	39
3.2.3.3 Pressão dos produtos substitutos.....	41
3.2.3.4 Poder de negociação dos compradores .....	42
3.2.3.5 Poder de negociação dos fornecedores .....	43
3.2.4 Fabricante de Produtos de Marca Própria .....	44
3.3 CONSUMIDOR DE MARCAS PRÓPRIAS .....	51
<b>4 MÉTODO.....</b>	<b>55</b>
4.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	57
4.1.1 Coleta de dados secundários e entrevistas com especialistas.....	57
4.2 Estudo de Casos Múltiplos .....	58
<b>5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>60</b>
5.1 EVOLUÇÃO DO MERCADO DE MARCAS PRÓPRIAS .....	60
5.1.1 Desenvolvimento e estágio atual das Marcas Próprias.....	61
5.1.2 Problemas enfrentados pelos fabricantes.....	64
5.2 FATORES MOTIVADORES E RESTRITIVOS NA FABRICAÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS .....	69

5.2.1 Fatores motivadores na fabricação de marcas próprias .....	69
5.2.2 Fatores restritivos na fabricação de marcas próprias.....	73
5.3 POLÍTICAS DE MARCAS PRÓPRIAS POR PARTE DOS FABRICANTES.....	75
5.3.1 Políticas comerciais de marcas próprias .....	75
5.3.2 Análise do custo do produto de marcas próprias .....	77
5.3.3 Retaliação por parte do varejo e canibalização da marca .....	78
5.3.4 Dependência.....	80
5.3.5 Viabilidade de fabricar somente produtos de marca própria.....	80
5.3.6 Fabricação <i>versus</i> entrada de concorrentes neste mercado .....	82
5.3.7 Relacionamento do fabricante com o varejo .....	83
5.4 ESTRATÉGIAS ATUAIS DE MARCAS PRÓPRIAS ADOTADAS PELO VAREJO .....	85
5.4.1 Principais razões para o varejo desenvolver produtos de marca própria .....	85
5.4.2 Postura e comprometimento do varejo .....	87
5.5 PERSPECTIVAS .....	90
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
Implicações Acadêmicas .....	101
Implicações Gerenciais .....	102
Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras.....	104
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>112</b>

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1. EUROPA: PARTICIPAÇÃO GERAL DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	30
--	----

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. TRIÂNGULO BASE DE PRODUTO MARCA PRÓPRIA .....	18
FIGURA 2. NÚMERO DE CATEGORIAS COM MARCAS PRÓPRIAS –SUPERMERCADOS .....	33
FIGURA 3. NÚMERO TOTAL DE ITENS DE MARCAS PRÓPRIAS – SUPERMERCADOS.....	33
FIGURA 4. NÚMERO DE CATEGORIAS POR CESTA DE PRODUTOS - SUPERMERCADOS.....	34
FIGURA 5. FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA .....	35
FIGURA 6. FATORES MOTIVADORES NA FABRICAÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS .....	49
FIGURA 7. FATORES RESTRITIVOS NA FABRICAÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS.....	50

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO E ESTÁGIO ATUAL DAS MARCAS PRÓPRIAS .....	64
QUADRO 2 – PROBLEMAS ENFRENTADOS PELO FABRICANTE DE MARCAS PRÓPRIAS .....	68
QUADRO 3 – FATORES MOTIVADORES À PRODUÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS .....	71
QUADRO 4 - FATORES RESTRITIVOS À PRODUÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS. ....	74
QUADRO 5 - POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS FABRICANTES.....	84
QUADRO 6 - POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELO VAREJO. ....	90
QUADRO 7 – PERSPECTIVAS E SUGESTÕES DOS FABRICANTES. ....	95
QUADRO 8 – PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA .....	101

## INTRODUÇÃO

O setor varejista vem passando por diversas transformações. Apesar de, nos últimos anos, registrar patamares de crescimento anuais de 6% no número de pontos-de-venda e incremento de 7% ao ano na área física total de vendas, o valor dos negócios tem se mantido praticamente estável, a uma taxa de 0,6% (SOUZA e SORRENTINO, 2002).

A recente concentração do varejo brasileiro elevou a rivalidade entre as cadeias supermercadistas, e a decorrente queda de produtividade média por ponto-de-venda levou as empresas a buscarem novas formas de ganhos de eficiência. A competitividade se tornou palavra fundamental neste processo, e os canais varejistas passaram a se preocupar em desenvolver novas estratégias de crescimento, buscando aumentar sua participação de mercado e sua lucratividade (HOCH, 1996).

A exemplo dos canais supermercadistas internacionais, o varejo brasileiro adotou os produtos de marca própria como forma de fidelização do consumidor (CORSTJENS e LAL, 2000) e aumento da rentabilidade de suas lojas (PAUWELS e SRINIVASAN, 2002; LEPR, 2001). Com programas agressivos de marcas próprias, os varejistas buscaram vantagem competitiva, fornecendo aos seus consumidores produtos de qualidade a preços mais competitivos (MONTEIRO NETO, 2001).

Entretanto, desenvolver marcas próprias representa mais do que estampar um nome em determinado produto. A tarefa envolve criação e manutenção de valor percebido pelo consumidor. Com a marca própria eficiente (produto de qualidade, preço acessível e embalagem de forma conveniente), o varejista entrega ao cliente produto diferenciado (PINHEIRO, 1999). Neste caso, a eficiência da marca fica

condicionada à seleção do fornecedor e, com este pensamento em mente, as redes varejistas vão à procura de fabricantes dispostos a produzir suas marcas.

De acordo com Vieira (1998), no início deste processo, os varejistas encontraram resistências dos fornecedores, que consideravam desleal a concorrência com as suas marcas. Houve dificuldades para contratar indústrias com disposição para produzir tais itens. Contudo, com o avanço deste conceito no Brasil, até mesmo fabricantes de grande porte preferiram aderir à tendência a deixar o mercado completamente para os pequenos industriais.

Hoje, o setor representa em torno de 1,7% do mercado varejista (auto-serviços, lojas tradicionais, farmácias e bares) e 6,5% do segmento supermercadista, mas a tendência de crescimento já não é mesma dos últimos anos e a participação no setor está abaixo dos percentuais internacionais, que correspondem de 15% até 40% (ACNIELSEN, 2002). Apesar do rápido desenvolvimento do segmento na última década, neste momento é levada à cena a avaliação de continuidade por parte dos fabricantes de marcas próprias, em decorrência das dificuldades enfrentadas junto às grandes corporações varejistas e de novos canais mais lucrativos para escoamento de seus produtos.

Neste contexto, o interesse deste trabalho está na reflexão sobre o mercado supermercadista de marcas próprias, sob a ótica do fornecedor, pelo fato que estes produtos, após extraordinário período de crescimento, estão sofrendo provações.

O estudo está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo trata da definição do problema, sendo apresentadas a contextualização do tema e a justificativa do estudo. No segundo capítulo, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

O terceiro capítulo é dedicado ao referencial teórico, analisando o ambiente varejista, especialmente o supermercadista, e a sua estratégia em produzir produtos com as suas marcas. Discorre, também, sobre os conceitos de marca e marca própria, analisa a indústria de marcas próprias sob o conceito de Porter (1986), com a análise detalhada do fabricante. Objetivando proporcionar visão completa do segmento, são feitas considerações sobre o comportamento do consumidor deste segmento.

O quarto capítulo trata do desenvolvimento do método do estudo, que é dividido em duas etapas: a primeira, com a coleta de dados secundários e entrevistas com especialistas e, em seguida, o estudo de casos múltiplos, que foi realizado através de entrevistas em profundidade com fabricantes de marcas próprias das principais cadeias supermercadistas brasileiras.

O quinto capítulo apresenta a análise dos resultados do estudo de casos múltiplos realizado com diversos fabricantes de marcas próprias, atendendo aos objetivos geral e específicos propostos no segundo capítulo.

Por fim, no sexto e último capítulo, dispõem-se as considerações finais geradas a partir desta pesquisa, expressando as limitações do estudo, novas linhas de pesquisa para futuros trabalhos e sugestões gerenciais, de modo a enriquecer a análise científica sobre o mercado brasileiro de marcas próprias.

## **1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Levar para casa o supermercado. A idéia não deve ser confundida com o impulso de esvaziar as prateleiras e encher a despensa. É uma tendência internacional que fez com que o brasileiro começasse a encontrar na gôndola a marca do supermercado no qual está acostumado a fazer compras. Coincidência? Não. Estampar sua própria marca em alimentos, bebidas e itens de limpeza tem sido forte estratégia das redes varejistas para conquistar a fidelidade de seus clientes, oferecendo, em troca, qualidade e preços mais acessíveis que as marcas líderes de mercado.

Percebida como diferencial no incremento de vendas, nos EUA e Europa, as redes supermercadistas apostaram nesta área. Seguindo o mesmo caminho, os varejistas brasileiros investiram neste negócio visando atingir este alvo - agregar ao seu patrimônio uma marca que dê lucro e fortaleça a imagem da rede – e, ao mesmo tempo, fidelizar o cliente (DIEESE, 1999).

No entanto, um programa de marcas próprias propicia mais do que lealdade e lucratividade. Com este intento, o supermercado gera maior poder de barganha em relação à indústria, dado as participações elevadas que a marca própria passou a ocupar nas gôndolas, espaço antes destinado a conceituadas marcas do mercado (RICHARDSON et al., 1994).

Grande parte dos líderes perdeu participação de mercado nos últimos anos, e uma das razões foi a introdução dos produtos de marca própria por parte das cadeias varejistas. Estas redes viram nestes produtos a oportunidade de combater o domínio da indústria que, durante anos, atuou de forma poderosa no varejo brasileiro. Um estudo recente dos institutos ACNielsen-CBPA contabiliza que, no Brasil, entre 1998 e 2000, as marcas líderes perderam participação em volume em

63% das 157 categorias auditadas. Apenas 12% das líderes ganharam participação no período analisado. Em contrapartida, marcas de baixo preço avançaram em seis de cada dez categorias (DIEGUEZ et al., 2002).

Em outro estudo realizado pela Boston Consulting Group (2002), foi apontado que as marcas líderes vêm perdendo a sua hegemonia desde o início do Plano Real. Um exemplo desta realidade é o caso do cereal matinal Kellogg's que, antes do Plano Real, detinha 72% de participação e, de lá para cá, perdeu 25 pontos percentuais, numa gôndola que vale 1,6 milhões de reais por ano.

Nesta disputa de poderosos grupos mundiais, que incluem grandes cadeias supermercadistas geradas pela recente concentração do varejo e indústrias multinacionais (HOCH, 1996), o espaço na gôndola para os pequenos fabricantes ficou reduzido. Estes passaram a fornecer produtos de marca própria como oportunidade de se manter no mercado, mesmo correndo o risco de canibalizar as suas próprias marcas. Em muitos casos, permaneceram com a mesma participação de mercado que detinham antes de produzir estes itens encomendados pelo varejo, só que agora passaram a dividir este volume total entre as suas marcas e as marcas próprias.

A partir do início do fornecimento do produto de marca própria, o fabricante passa ter volume próximo ao da empresa que ocupava a liderança de mercado, pois muitos produtos da rede varejista tornam-se os principais itens dentro da categoria. Sendo assim, muitas das pressões sofridas pelo antigo líder de mercado passam para o fabricante de marcas próprias. A rede varejista necessita manter esta posição de mercado adquirida, não deixando de contribuir com rentabilidade superior em seus produtos.

A conseqüência da rivalidade entre os preços das marcas líderes e das demais marcas nacionais (sub-líder, regionais e *b brands*<sup>1</sup>) é uma intensa pressão para redução de custos nos itens de marca própria, para que possam ser mantidos os diferenciais acordados no início da operação. Estes fatos levaram o fabricante de marcas privadas a reavaliar a sua estratégia em fornecer às cadeias

---

<sup>1</sup> *b brands* são as marcas que não são líderes de mercado.

supermercadistas, uma vez que seus produtos passaram a ser alvo declarado nesta guerra generalizada de preços (AGAS, 1996).

A maioria dos estudos realizados até o momento foca o mercado varejista (DHAR e HOCH, 1997; DHAR et al., 2001; ACNIELSEN, 1999, 2000, 2001 e 2002) e o consumidor de marcas próprias (BATRA e SINHA, 2000; BURTON et al., 1998; GARRETSON et al., 2002; RICHARDSON et al., 1994; AILAWADI, NESLIN e GEDENK, 2001). Poucos são os estudos que abordam a indústria fornecedora deste segmento, podendo-se citar como exceções Fitzel (1998) e, no Brasil, Oliver (2001), Szechtman (2002) e Otswald et al. (2001). O *Marketing Science Institute*, instituição formada por acadêmicos e praticantes de marketing, definiu o tema “marcas” entre as prioridades de pesquisa para os anos entre 2002 e 2004, destacando-se o tópico sobre marcas próprias. Em razão da atualidade do assunto e do momento vivenciado pela indústria de marcas próprias, este estudo torna-se importante para contextualizar o mercado de marcas próprias no setor supermercadista, sob a ótica do fabricante. A pesquisa contribui para o estudo do tema no Brasil, onde o assunto ainda é pouco explorado teoricamente.

Outra contribuição importante deste trabalho é de caráter gerencial, pois traz informações relevantes para fornecedores de marcas próprias (atuais e futuros) através de percepções das indústrias participantes da pesquisa. Foram feitas recomendações na forma de atuação neste mercado, gerando auxílio tanto para o fabricante quanto para o varejista, para buscar formas de trabalho mais eficazes no atendimento das necessidades do consumidor. Além destes aspectos, o trabalho pode servir como base no desenvolvimento de estudos futuros em outros canais varejistas além do setor supermercadista.

Sendo a marca própria um segmento em destaque no setor supermercadista e que, neste momento, passa por situação probatória, surgem alguns questionamentos: quais as estratégias adotadas pelos fabricantes e varejistas para atuar neste mercado? Quais os principais fatores que levam à entrada ou abandono deste mercado? Quais as tendências do segmento? Estas e outras questões levaram à elaboração dos objetivos geral e específicos. Neste campo atuante e efervescente é que se situa esta pesquisa, visando trazer à tona a seguinte questão:

**qual é a visão do fabricante de marcas próprias sobre o contexto atual deste segmento no setor supermercadista ?**

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Analisar a evolução das marcas próprias sob o ponto de vista do fabricante;
- b) Identificar os principais fatores motivadores e restritivos na produção de marcas próprias;
- c) Identificar políticas de marcas próprias adotadas por parte dos fabricantes;
- d) Verificar a percepção do fabricante sobre as estratégias atuais de marcas próprias adotadas pelas cadeias supermercadistas;
- e) Identificar as perspectivas deste mercado, sob a ótica do fabricante.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica, tomou-se por base conceitos de varejo, aplicados, principalmente, no setor supermercadista. A finalidade desta revisão é delinear a compreensão do tema, fundamentando-se no pilar de um produto de marcas próprias, o qual é composto (1) pela rede varejista, detentora da marca, (2) pelo fabricante, produtor do produto e (3) pelo consumidor, objetivo final de ambas as partes anteriores. A figura 1 ilustra os três pilares dos produtos de marcas próprias.



Fonte: Elaborada pela autora  
Figura 1. **Triângulo base de produto marca própria**

O referencial teórico discorre sobre o ambiente varejista, especialmente o supermercadista, e a sua estratégia em produzir produtos com as suas marcas. Relata também os conceitos de marca e marca própria e analisa a indústria de marcas próprias sob o conceito de Porter (1986), com análise detalhada do

fabricante. Também são feitas importantes considerações sobre o comportamento do consumidor de produtos de marca própria.

Usou-se a seguinte terminologia: marca própria, marca do varejista e marca do canal para designar a marca própria; e marca industrial, marca fabril, marca da indústria, marca do fabricante e marca nacional para a marca de propriedade da indústria.

### **3.1 MARCA**

A marca é palavra de uso corrente do ambiente empresarial e em trabalhos científicos. O consumidor familiarizou-se com as implicações, benefícios e o poder da marca. Embora a associe diretamente a produtos, é percebido o esforço de análise e estratégia empresarial aplicado neste conceito (KNAPP, 2002). Este capítulo ressalta a importância da marca no ambiente varejista e apresenta-se a revisão literária dos conceitos que cercam este tema.

#### **3.1.1 Conceito**

Os mercados evoluem em velocidade surpreendentemente frenética e, apesar de fusões, *joint ventures* e incorporações de empresas destinadas a criar novas instituições, muitas marcas permanecem voltadas à eficácia de sua gestão em vista a atender às necessidades, expectativas e satisfação dos consumidores nos seus ciclos de aquisições (AAKER, 1998).

A marca pode ser um nome, designação, sinal, símbolo ou uma combinação desses, e tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes (KOTLER, 1994). De acordo com Aaker (1996), a marca representa valor ao consumidor, na medida que introduz elemento de viés na sua percepção, fazendo com que, a seus olhos, dois produtos com os mesmos níveis de atributos não sejam assim percebidos.

Assim, segundo Aaker (1996), uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. A marca suporta, com seus atributos, o

conteúdo emocional de imagens que desperta no consumidor e se constitui numa realidade econômica e social de primordial importância no sistema de economia de mercado (AAKER, 1996).

### **3.1.2 Eqüidade da Marca**

A equidade da marca visa calibrar o relacionamento entre marca, produto e consumidor, com o propósito de gerar mais lucro por unidade do que outras marcas que depreciam o sentido verdadeiro da marca (AAKER, 1998).

“A eqüidade de marca é um conjunto de recursos (e deficiências), inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que se agregam (ou são subtraídos) ao valor proporcionado por um produto ou um serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes” (AAKER, 1996, p.17-18).

Conforme este autor, fazem parte da equidade da marca a lealdade, a qualidade percebida, as associações da marca, outros ativos da empresa e o conhecimento do nome. As pessoas tendem a comprar marca conhecida, pois se sentem confortáveis com o que lhes é familiar. Uma marca reconhecida será, assim, freqüentemente selecionada diante de outra, desconhecida. Ser conhecida é particularmente importante para que ela seja considerada alternativa de compra (AAKER, 1996).

De acordo com a ACNielsen (2002), as marcas mais citadas em São Paulo no ano de 2002, foram Carrefour, Extra e Barateiro. Já em Porto Alegre, as marcas Big, Nacional e Carrefour foram as mais apontadas pelos consumidores. Percebe-se, por este fato, que a lembrança da marca própria transcende o produto, pois o consumidor também leva em consideração a força da cadeia varejista na região pesquisada. Nesta mesma pesquisa, 82% dos entrevistados conheciam produtos de marca própria.

Também elemento da equidade de marca, a qualidade percebida pode diferir da qualidade real, já que os consumidores podem estar influenciados pela imagem anterior de qualidade inadequada (AAKER, 1996). De acordo com a pesquisa da ACNielsen (2002), quando os consumidores de marca própria compram um produto e não gostam do mesmo, 15% não voltam a comprar marcas próprias nesta cadeia,

e 21% dos entrevistados voltam a experimentar produtos de outras redes varejistas. Neste mesmo estudo, dos atributos mais importantes na escolha do produto, 75% das pessoas identificaram o preço como sendo o mais importante, seguido da qualidade (51%). A qualidade também é apontada como razão de não-compra do produto de marca própria, sendo que 54% dos consumidores apontaram este atributo.

Outra categoria de recursos participante da equidade da marca é a fidelidade à marca. De acordo com Chetochine (1999), em geral, existe fidelidade à marca própria. Nota-se que esta fidelidade se expressa de maneira muito forte face a determinados produtos. A fatia de mercado da marca própria por loja é, sobretudo, função de: (a) diferencial de preço de marca própria versus a marca nacional; (b) da presença da marca própria nas prateleiras, ligada à extensão da oferta em número de itens, de referências e de seu número de frentes; (c) da qualidade das embalagens, isto é, de sua visibilidade e sua aparência de grande marca e (d) de seu posicionamento ligado à relação preço/volume.

De acordo com Knapp (2002), o motivo principal da perda de prestígio das marcas entre os consumidores é o desgaste da proposta de valor percebido ou sua falha em cumprir a promessa da marca. Qualquer produto ou serviço, seja ele marca nacional ou marca própria, fica vulnerável quando não tem promessa adequada ou não a cumpre. Se uma marca privada cumprir com consistência promessa superior perante os clientes, ela poderá perfeitamente sair-se melhor do que a marca nacional.

Conforme Aaker (1996), o último recurso da equidade de marca são as associações relativas às marcas, e muitas delas são impulsionadas pela identidade da marca, ou seja, aquilo que a organização deseja que a marca represente na mente dos consumidores.

Os varejistas precisam apreciar o verdadeiro valor da equidade de sua marca. Eles precisam se desapropriar da velha filosofia de preço. O preço não deixará de ser importante, assim como são importantes a qualidade, a lealdade do consumidor, a inovação e também embalagens atrativas. A linha entre produtos nacionais e produtos de marca própria está tornando-se tênue, e os varejistas precisam se

aproveitar disto. A construção de uma equidade forte significa que quando se tem produto sólido em uma categoria, ele transcende todas as categorias (CIOLETTI, 2000).

### **3.1.3 Marcas de Fabricante**

As marcas de fabricante, também conhecidas como marcas nacionais, são produtos projetados, produzidos e promovidos pelo fornecedor (LEVY e WEITZ, 2000). O fabricante é responsável pela criação da mercadoria e pelo estabelecimento de imagem à marca. A indústria investe recursos importantes para gerar demanda em seus produtos, e assim o canal varejista não pode descartar estas marcas, já que os consumidores as esperam encontrar com facilidade em suas lojas. Quando determinado ponto-de-venda não tem marca conhecida, o consumidor pode ficar decepcionado e procurar outro local para suas compras (LEVY e WEITZ, 2000).

As marcas de fabricantes, principalmente as marcas líderes de mercado, têm margens brutas menores, devido ao fato de serem chamarizes de consumidores ao local de compra e, assim, se tornaram alvo constante na guerra de preços entre os canais varejistas. A rede varejista precisa não apenas estocar, mas também promover, muitas vezes com prejuízo, as marcas do fabricante, já que estas têm o poder de aumentar o trânsito de consumidores (QUELCH e HARDING, 1996).

Estas marcas não geram fidelidade ao canal de distribuição, já que as principais marcas estão disponíveis em diversas redes varejistas e, com a crescente concorrência, estão sempre com descontos significativos, justamente para atrair a atenção ao consumidor. Estas marcas nacionais não deixarão de existir devido ao fato que os consumidores exigem a garantia de qualidade e as adquirem principalmente quando não dispõem de tempo, oportunidade ou capacidade para analisar as alternativas no ponto-de-venda (LEVY e WEITZ, 2000).

De acordo com Quelch e Harding (1996), as categorias de produtos apresentam amplas diferenças quanto à penetração das marcas próprias. A força crescente das marcas próprias não significa o obituário das marcas nacionais. A

marca está viva e razoavelmente saudável. O seu florescimento depende do gerenciamento cuidadoso de alguns pontos:

- a) O processo de compras favorece os produtos com marcas nacionais. Os consumidores preferem estas marcas, principalmente quando não dispõem de tempo para inspecionar todas as alternativas no ponto-de-venda, já que as mesmas oferecem garantia de qualidade. As marcas nacionais simplificam o processo de seleção nas categorias com excesso de produtos.
- b) As mercadorias com marcas nacionais dispõem de base sólida para a construção da marca vigente, já que desenvolveram seu valor patrimonial ao longo de décadas de propaganda e mediante o fornecimento de qualidade consistente.
- c) As marcas nacionais têm valor para os varejistas, já que os mesmos não podem descartar estas marcas porque seus consumidores as esperam encontrar em suas lojas.
- d) A excessiva ênfase nas marcas próprias dilui a sua força. O uso de uma única marca sobre um excesso de categorias de produtos pode turvar a imagem da marca própria. Se houver um produto da marca do varejista com qualidade questionável, poderá haver dano à imagem geral da marca própria desta rede.
- e) A força da marca acompanha a força da economia. Quando os Estados Unidos emergiram da recessão, os fabricantes de marcas nacionais intensificaram a propaganda e recuperaram alguns consumidores que haviam perdido para as marcas próprias.

Quando a economia está em declínio, o faturamento da marca própria cresce, pois o varejista tem a possibilidade de atrair consumidores que não estariam disponíveis com a economia robusta. Este fato foi comprovado pelo estudo *Top Brands* do *DSN Retailing Today* (DUFF, 2001).

Os fabricantes de marcas nacionais geralmente detêm grande conhecimento sobre os consumidores e tendências do mercado, em razão das constantes pesquisas realizadas no aprimoramento de seus itens ou lançamentos de novos

produtos. Além disto, há o monitoramento das ações praticadas nos produtos de marcas próprias, inclusive o diferencial de preço aplicado pelos supermercados entre as marcas nacionais e suas marcas. O fabricante deve compreender o grau de elasticidade-preço de cada marca nacional, ou seja, a intensidade do efeito das mudanças de preço sobre os consumidores. O conhecimento da curva de elasticidade-preço da marca é essencial para a formação de preços inteligente e para maximizar a rentabilidade de suas marcas (QUELCH e HARDING, 1996).

### **3.1.4 Marcas Próprias**

Esta seção objetiva o entendimento do conceito de marcas próprias, seu desenvolvimento ao longo do tempo sob seus diversos modelos, bem como as estratégias para este segmento de mercado.

#### **3.1.4.1 Origem das marcas próprias**

As marcas próprias tiveram seu início no século XIX. Elas foram criadas por lojistas americanos que colocaram sua própria marca em produtos de qualidade e conquistaram a confiança dos seus consumidores. O surgimento das marcas próprias supermercadistas deu-se através das marcas brancas, na qual os produtos tinham embalagem sem designação, com preço inferior a qualquer outro oferecido pelas marcas industriais e sua qualidade era considerada duvidosa. As marcas brancas eram consumidas por razões econômicas, já que seu consumo muitas vezes envergonhava o cliente (SOUZA e NEMER, 1993).

De acordo com Vieira (1998), as marcas brancas surgiram nos hipermercados franceses Carrefour e Euromarché. Estas marcas passaram por um processo de qualificação, com embalagem própria e logomarca da cadeia de distribuição. Neste momento, passaram a ser reconhecidas como marcas próprias.

#### **3.1.4.2 Conceito**

As organizações têm à disposição muitas estratégias para alavancar o valor patrimonial de marca e conseguir o máximo de sucesso. No comércio de varejo tradicional, de supermercados ou lojas de roupas, a marca privada é geralmente usada com referência aos tipos de produtos que os fornecedores entregam ao setor de varejo, os quais trazem o “nome” do respectivo varejista, como Carrefour, Extra,

etc (KNAPP, 2002). Burton et al. (1998) definem marca própria como aquelas vendidas sob uma marca controlada pelo varejista. A ACNielsen (2002, p.7), conceitua marca própria como:

“A marca própria caracteriza-se por ser um produto fabricado, beneficiado, processado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detém o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada ao nome da organização”.

Como o conceito acima informa, há rótulos privados que não levam o nome da loja e sim uma marca exclusiva designada para determinada categoria de produtos, como a marca *Great Value* utilizada pela cadeia varejista Wal Mart. Na seção seguinte serão exemplificados os diversos modelos de marcas próprias.

#### **3.1.4.3 Tipos de Marcas Próprias**

De acordo com Souza e Nemer (1993), as marcas próprias podem ser classificadas em produtos com e sem marca. Os produtos com a marca do varejista se subdividem em quatro tipos de acordo com a sua estratégia.

O primeiro desta divisão é o desenvolvimento de produto com o nome da loja como marca. O principal motivo para a utilização desta estratégia é transferir a força da imagem da loja aos produtos, dando-lhes respaldo e apoio e consolidando a marca da loja junto aos consumidores. Quando é utilizada esta estratégia, existe a necessidade de maior controle da qualidade dos produtos, devido à associação direta com o nome da empresa. No Brasil, as marcas Carrefour, Extra e Big utilizam este conceito.

Outro tipo de marca é uso de marcas individuais, de propriedade do varejista e com nomes distintos ao do nome da loja. Esta estratégia é geralmente empregada por lojas que atendem a vários públicos, nas quais cada marca individual terá seu próprio nome, atendendo a determinado segmento e não se utilizando da imagem institucional da loja. Também se caracteriza como mais oneroso e trabalhoso, pois é preciso tornar conhecida uma marca que não faz uso da imagem já estabelecida da loja. Este é o caso da marca *Great Value*, de propriedade do Wal Mart, e a marca *Kenmore*, da rede americana Sears, ambas utilizadas exclusivamente para seus produtos de marca própria.

A marca exclusiva é criada por um fabricante que a vende a uma determinada rede varejista. O objetivo é formar imagem diferenciada e poder atrair consumidores utilizando o *status* garantido pelo nome da pessoa que criou a marca. A garantia de sucesso vai estar na combinação que deve existir entre a imagem da loja, o estilista e a qualidade do produto. A marca exclusiva tem sido utilizada para produtos de primeiro-preço, que são desenvolvidos pelas redes varejistas como opção de preço baixo para seus clientes, não tendo como alvo a qualidade das marcas líderes. Um exemplo é a marca *Cottonfloc*, de hastes flexíveis, desenvolvida especialmente pela Flexicotton a determinada cadeia supermercadista.

Por fim, a marca licenciada é a linha de produto endossada por pessoa famosa ou personagem conhecido, desenvolvida para o varejista em caráter exclusivo. As marcas licenciadas têm como característica facilitar a coordenação de diversos produtos em torno de um tema, ambientando o ponto-de-venda. Neste caso, estão os personagens da *Disney* e *Looney Tunes*, que também podem ser usados concomitantemente nos produtos que utilizam os conceitos de marca anteriormente citados. Na maioria das vezes, as marcas próprias das redes supermercadistas utilizam o nome da loja para seus produtos justamente para contar com a força da imagem da rede como apoio de vendas e respaldo a seus produtos.

#### **3.1.4.4 Desenvolvimento de produto de Marca Própria**

As redes supermercadistas, ao lançar um produto de marca própria, desejam atingir alguns objetivos estratégicos. A revisão da literatura (FITZEL, 1998; KNAPP, 2002; MONTEIRO NETO, 2001; NARASIMHAN e WILCOX; 1998; OLIVER, 2001; PAUWELS e SRINIVASAN, 2002; HOWELL, 2001; PATTI e FISK, 1982; STANLEY, 2003) permite elucidar alguns: (a) aumento da lealdade à loja, uma vez que o consumidor fiel à determinada marca própria só poderá encontrá-la em lojas da rede; (b) criação de diferencial em relação à concorrência por meio de oferecimento de mais alternativas aos consumidores; (c) melhoria do nível de independência em relação aos fornecedores das marcas nacionais, pois, além de melhorar o poder de barganha com os fornecedores, as marcas próprias garantem o abastecimento das lojas em caso de interrupção de fornecimento por parte dos fabricantes de marcas nacionais; e (d) aumento da rentabilidade, já que um produto de marca própria pode ser adquirido a custo menor do que uma marca nacional.

A exclusividade da marca própria cria fidelidade do consumidor à loja, já que ele só irá encontrá-la nas lojas proprietárias desta marca. Se os produtos de marca própria forem de boa qualidade, podem reforçar a imagem da loja e criar percepção de confiabilidade, já que se tornam opção de custo e benefício ao consumidor. Além disto, os varejistas que comercializam marcas próprias não têm as mesmas restrições de exposição, promoção e preço das marcas dos fabricantes, itens determinados pelo próprio canal. Assim, podem estabelecer diferenciação entre os seus concorrentes (MONTEIRO NETO, 2001).

De acordo com Knapp (2002), o motivo principal pelo qual os varejistas se interessam em ampliar o percentual de produtos com rótulo privado é o aumento da margem de lucro bruto, aliado à criação da fidelidade. Um produto de marca própria pode ser adquirido a custo menor do que uma marca nacional, já que ele não absorve os custos de vendas e marketing. Assim, o varejista pode gerar margem de lucro superior a partir de produto marca própria, mesmo que o venda a preço de varejo, inferior ao da marca nacional.

Embora os produtos com rótulos privados possam ajudar os varejistas a aumentar a sua margem e, possivelmente, suas vendas, estas empresas precisam desenvolver estratégia de *mix* de mercadoria para todas as marcas que queiram oferecer. Na medida em que as redes se utilizam desta estratégia, estarão no encaixo da melhor combinação possível de vários tipos de marcas para maximizar a fidelidade do consumidor, assim como o lucro e o sucesso da operação (KNAPP, 2002).

Conforme o mesmo autor, desenvolver ou gerenciar programa de marca privada com sucesso é tarefa complexa que requer a aplicação do processo de reflexão sobre a marca, a compreensão de como o consumidor percebe as marcas concorrentes do segmento e, em seguida, a execução bem-sucedida da estratégia adequada.

O Guia Abras de Marcas Próprias (ABRAS, 2002) recomenda a análise da categoria, na qual deve ser observado o volume de vendas de cada produto e também a rentabilidade, a fim de que o projeto torne-se viável. Além destes dois

aspectos, é fundamental analisar qualitativamente o projeto, como os fenômenos de consumo de cada categoria de produto.

É preciso buscar produto com qualidade semelhante ao líder de mercado, com as mesmas especificações químicas, físicas e sensoriais, sendo que o mesmo deve estar de acordo com a legislação vigente. O produto de marca própria é geralmente desenvolvido a partir da qualidade do líder de mercado. O produto líder é enviado a um laboratório e, após a análise laboratorial, é emitido um laudo, que servirá como base para a produção do item do varejo. O fabricante que irá produzir este artigo, não o fornecerá exatamente do mesmo modo que a marca líder, pois o maquinário pode ser distinto, e as grandes indústrias, detentoras das marcas líderes, possuem tecnologias que não estão ao alcance de fabricantes de menor porte. Mesmo assim, o varejo busca comercializar produto bastante semelhante às melhores marcas e tem conseguido atingir este objetivo, no momento que suas marcas se tornam líderes de vendas em diversas categorias. Ou seja, o consumidor já percebe que existe produto com qualidade semelhante às marcas convencionais, com preços mais acessíveis (ABRAS, 2002; TERRERI, 2000).

O design da embalagem deve estar de acordo com o padrão do mercado, e a rede varejista deve desenvolver identidade visual para os seus produtos, a fim de ter fácil identificação na gôndola pelos consumidores. No início da geração de marcas próprias, as cadeias varejistas copiavam muitas características dos rótulos dos produtos líderes para as suas marcas, já que os consumidores, ao verem que existia produto bastante semelhante à sua marca preferida na gôndola, com espaço destacado, muitas vezes acabavam levando a marca própria, até pela confusão gerada na sua mente (ABRAS, 2001, 2002).

Atualmente, as redes varejistas desenvolveram padrão de embalagem para os seus produtos. Muitas utilizam o código de cores da categoria, como, por exemplo, os pacotes de massas, cuja base é formada pelas cores quentes: amarelo e vermelho, que simbolizam esta categoria de produtos. Os supermercados estão deixando de copiar símbolos e desenhos para criar sua própria identidade, já que, hoje, o consumidor tem mais claro em sua mente o conceito de marcas próprias (LISBOA, 2003).

Nas múltiplas opções de escolha de produtos na gôndola, o consumidor precisa de incentivo financeiro para trocar a sua marca preferida pelo produto de marcas próprias. Este item precisa ter preço de varejo inferior ao da marca líder, caso contrário, dificilmente o cliente trocará sua marca favorita por marca própria. Além disso, ele precisa conhecer os benefícios do produto com a marca da sua loja (CHETOCHINE, 1999). Para tanto, é importante que esta comunicação lhe seja feita, através de tablóides, promoções, malas-diretas ou mídia de massa

E, por fim, é preciso exposição justa, com espaço no mínimo igual ao líder e visibilidade destacada, com disponibilidade permanente. Quanto maior o espaço e melhor a localização do produto na gôndola, maior tenderá a ser sua venda. Os produtos devem ser expostos próximos a produtos associados. Isto se deve ao motivo de que a decisão de compra do consumidor se dá na maioria das vezes no ponto-de-venda e em razão do volume de marcas; se o produto de marca própria não estiver com espaço privilegiado, não será percebido pelo consumidor (CHETOCHINE, 1999).

#### **3.1.4.5 Estratégias da Marca Própria**

Uma estratégia de imitação de produto pode ser tão rentável quanto outra de inovação de produto. Afinal, a inovadora assume o ônus de desenvolver o novo produto, encaminhá-lo à distribuição, informar e educar o mercado. Normalmente, a recompensa deste trabalho é a liderança de mercado. Entretanto, outra empresa pode acompanhar, copiar ou melhorar o novo produto e lançá-lo. Esta empresa pode até superar o líder de mercado e conquistar o lucro elevado, pois não assumiu nenhuma despesa de inovação (LEVITT, 1990).

Geralmente, a estratégia da marca própria é a de empresa seguidora, desenvolvendo produtos semelhantes aos líderes e sempre buscando produtos em sintonia com as tendências de mercado. Dentre as estratégias que uma empresa seguidora pode adotar, a marca própria pode seguir a de uma empresa imitadora, ou seja, copiando algumas características do líder, mas mantendo a diferenciação em termos de embalagem e preço. Normalmente, a líder não se preocupa com a imitadora, mas, no caso de produtos de marca própria, os líderes de mercado têm estado atentos a estes produtos, já que os mesmos têm tomado seus espaços nas gôndolas (VIEIRA, 1998).

## 3.2 MERCADO DE MARCAS PRÓPRIAS

A marca própria é um dos assuntos mais discutidos no ambiente varejista e tem sido uma importante ferramenta para o distribuidor em ambiente cada vez mais competitivo.

### 3.2.1 Contexto Internacional

Nos supermercados europeus, o nível elevado das vendas de marcas próprias resulta, aos varejistas, rentabilidade acima da média. Os supermercados americanos cujas vendas de marcas próprias correspondem, em média, a 14% das vendas totais, têm lucro médio antes do imposto de renda de 2% sobre as vendas totais. Em contraste, os supermercados europeus como o Sainsbury e o Tesco, com 54% e 41% das vendas, respectivamente, provenientes de marcas próprias, apresentam rentabilidade média de 7% das vendas totais antes do imposto de renda (QUELCH e HARDING, 1996). A tabela 1 demonstra os percentuais de participação dos produtos de marca própria nos principais países europeus, de acordo com o último estudo realizado pela ACNielsen (2002).

País	Participação Marcas Próprias (Volume)	Participação Marcas Próprias (Valor)
Reino Unido	41,0%	39,0%
Bélgica	36,4%	26,9%
Alemanha	31,0%	24,0%
França	24,3%	20,8%
Holanda	20,7%	18,6%
Espanha	24,5%	17,6%
Itália	12,8%	11,1%

Fonte: ACNielsen, 8<sup>o</sup>. **Estudo Anual de Marcas Próprias**, 2002

**Tabela 1. Europa: Participação Geral das Marcas Próprias**

Em razão de aspectos estruturais, o volume de vendas de produtos de marca própria nas cadeias varejistas europeias é superior ao do mercado americano. Um desses aspectos é a regulamentação da televisão, que não permite o nível de exposição das marcas nacionais como nos Estados Unidos. Além disto, a concentração do varejo europeu é maior e seu poder de barganha em relação aos fabricantes é superior ao do mercado americano. Nos Estados Unidos, as cinco maiores cadeias varejistas detêm 21% do mercado, enquanto que na Europa este percentual chega a 62% (QUELCH e HARDING, 1996).

Na Europa, 90% das categorias possuem produtos identificados como marcas próprias e há mais de 2000 categorias de produtos, com cerca de 100.000 itens. Em torno de 40% das categorias ultrapassam 25% de participação de mercado (ACNIELSEN, 2001).

De acordo o mesmo estudo, os produtos de marca própria nos Estados Unidos faturaram 53 bilhões de dólares. Todos os lares americanos consomem estes produtos pelo menos uma vez por ano, sendo que 50% dos lares dos consumidores mais freqüentes são responsáveis por 78% das vendas.

No caso do Canadá, uma só cadeia de supermercados, a Loblaws, dona da marca *President's Choice*, tem uma linha de 1500 itens, cujos produtos são reconhecidos pelos consumidores com a mesma qualidade das marcas do fabricante (DUNNE e NARASHIMHAN, 1999).

### **3.2.2 Contexto Nacional**

Dentre os países da América Latina, o Brasil é o que apresenta menor concentração do varejo (44,8% para as 10 maiores cadeias), até mesmo em razão da sua extensão territorial. O maior volume de marcas próprias concentra-se nas mãos das grandes organizações. Como no Brasil a concentração do varejo ainda é relativamente baixa, as principais redes deverão investir na marca própria, para que este conceito seja amplamente difundido (ACNIELSEN, 2001).

Os programas de marcas próprias iniciaram no Brasil nos anos setenta, através de produtos genéricos. Nesta ocasião, não obtiveram sucesso, pois os produtos eram de baixa qualidade e não foram bem trabalhados pelo canal varejista, já que não contavam com o apoio de planejamento eficiente de embalagem ou marketing (LEPSCH, 1999). No final da década de oitenta, surgiram as marcas Carrefour (Carrefour), Eldoro (Eldorado), Qualitá (Pão de Açúcar) e Aro (Makro). A partir daí, o varejista brasileiro aprimorou o processo de compra e tornou-se mais cuidadoso no monitoramento da qualidade, começando a tratar o assunto com outro foco, pois saiu do conceito de preço para o binômio preço e qualidade.

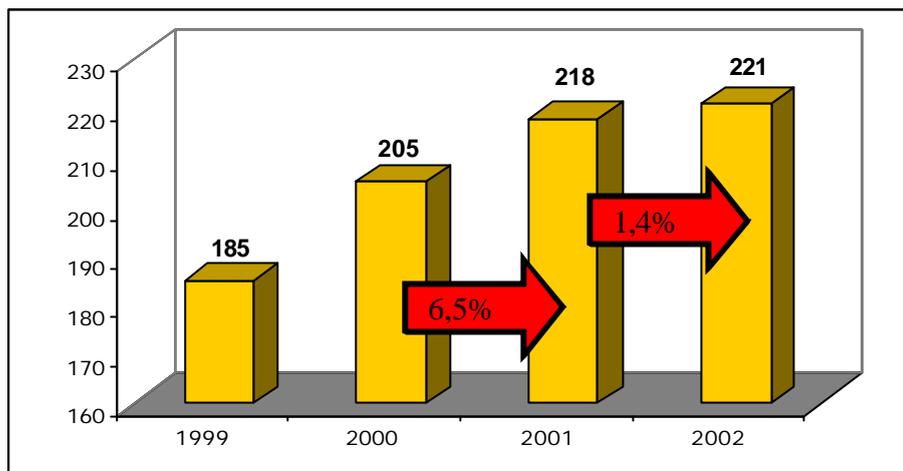
Segundo Aaker (1996), no mercado mundial da década de oitenta, as marcas de varejo se limitavam a produtos de preço e qualidade baixos e não contavam com

apoio de planejamento eficiente de embalagem ou marketing. Hoje, os varejistas estão oferecendo marcas próprias para mercado sofisticado, e suas marcas são competitivas em relação às nacionais em termos de qualidade e apoio mercadológico, com vantagens substanciais em relação aos custos. Essa vantagem é, em parte, devido ao reduzido gasto com a equipe de gerenciamento de marca, com a força de vendas e com a propaganda, que podem, ainda, ser rateados por diversos de produtos, e também a vantagens logísticas.

A evolução das marcas próprias nos últimos anos pode ser explicada pela redução do poder aquisitivo da população e pela concorrência cada vez mais feroz entre as grandes redes varejistas que, na disputa de preços para atrair o consumidor, oferecem esse tipo de produto, que custa menos do que as marcas tradicionais. Além disso, após o ano 2000, o impacto cambial provocou reposicionamento de mercado, e grande parte do varejo brasileiro começou a desenvolver marcas próprias, investindo não só em número de itens, mas também em qualidade (CARLESSI, 2003).

Apesar da panacéia do varejo e da indústria, o crescimento do segmento está aquém do esperado. Conforme Carlessi (2003), a cada ano são lançados 10 mil a 15 mil itens novos, sendo que, nesse período, 90% deles desaparecem. Uma das razões para o rápido desaparecimento de grande número de itens dessas marcas é a forte rejeição a esse tipo de produto, corroborada por pesquisas que mostram que 48% dos consumidores brasileiros nem chegam a experimentar produtos de marca própria (CARLESSI, 2003) e pesquisas internacionais que demonstram que o consumidor percebe os produtos de marca própria como de qualidade inferior àqueles de marca nacional (RICHARDSON et al., 1994).

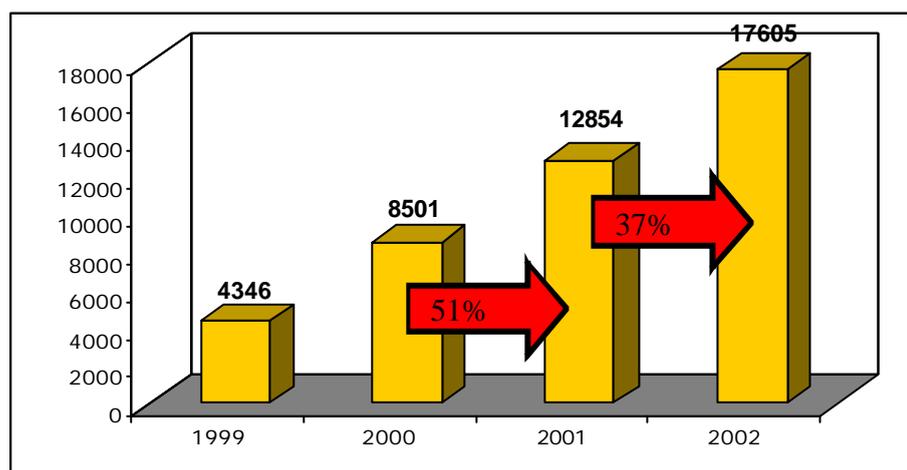
A redução no crescimento do segmento pode ser demonstrada, também, pela evolução de categorias nas quais são inseridos produtos de marcas próprias. No ano de 2001, havia 218 categorias de produtos no varejo com itens de marca própria. Em 2002, o crescimento foi de apenas 1,4%, demonstrando que as redes varejistas que já atuavam em diversas categorias praticamente não introduziram produtos em novos segmentos (ACNIELSEN, 2002). Esses dados são demonstrados na figura 2:



Fonte: ACNielsen, 8º. Estudo Anual de Marcas Próprias, 2002

Figura 2. Número de Categorias com Marcas Próprias – Supermercados

Conforme a mesma instituição e apresentado na figura 3, o número de itens cresceu 37% no último ano, patamar inferior à evolução do ano de 2000/2001, que registrou um índice de 51%. Apesar de estar abaixo do último ano, este crescimento registra a aderência de novas redes supermercadistas a este segmento de mercado.

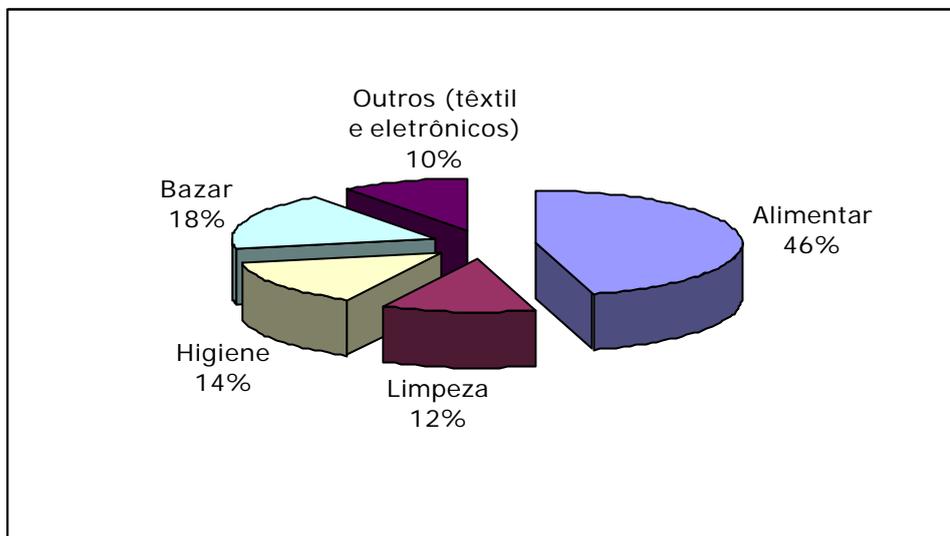


Fonte: ACNielsen, 8º. Estudo Anual de Marcas Próprias, 2002

Figura 3. Número Total de Itens de Marcas Próprias – Supermercados

No último estudo realizado pela ACNielsen (2002) sobre o mercado de marcas próprias, as cestas de produto com maior número de categorias foram a

alimentar, a de limpeza caseira, a de higiene e saúde e a de bazar, totalizando 90% das categorias. Essa divisão é representada na figura 4:



Fonte: Adaptado de ACNielsen, 8º. **Estudo Anual de Marcas Próprias**, 2002

Figura 4. **Número de Categorias por Cesta de Produtos - Supermercados**

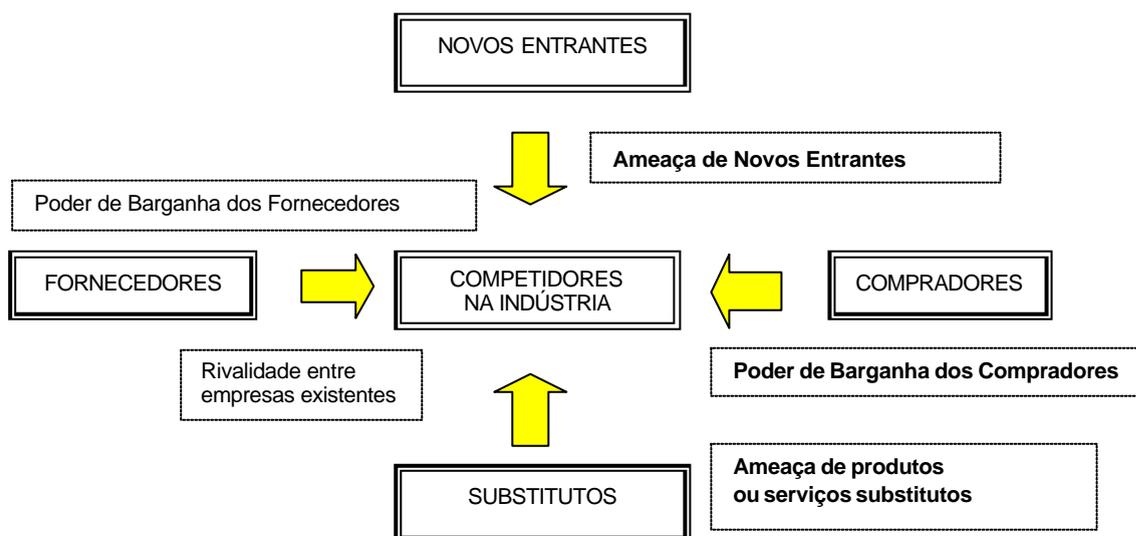
A maior participação no segmento alimentar se deve ao fato, entre outros motivos, que 85% das marcas líderes perderam exclusividade nesta categoria, de acordo com a pesquisa Latin Panel/IBOPE (FRANCO, 2002). Este percentual é menor para a categoria de higiene, na qual 40% das marcas líderes não atual mais exclusivamente no carrinho de compras do consumidor. Um exemplo é a marca Kibon, que perdeu 23 pontos percentuais de mercado em volume de vendas no período de 1998 a 2001, devido ao avanço dos concorrentes e das marcas próprias (FRANCO, 2002).

### 3.2.3 Indústria de Marcas Próprias no Setor Supermercadista

Um setor industrial é definido como grupo de empresas que oferece produto ou classe de produtos que sejam substitutos próximos um do outro. Os economistas definem substitutos próximos como produtos com alta elasticidade cruzada de demanda. Se o preço de um produto sobe e cria demanda para outro, os dois são substitutos próximos (KOTLER, 1994).

De acordo com Porter (1986), a estrutura industrial tem forte influência no estabelecimento das regras competitivas, bem como nas estratégias que poderão ser compreendidas pelas empresas. As cinco forças competitivas - entrada, ameaça de substituição, poder de barganha dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes - refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos.

Estas cinco forças agem sobre os preços, os custos e os investimentos, justamente os elementos que compõem o retorno sobre o investimento. Quanto maior a pressão exercida pelas cinco forças (a intensidade competitiva), menor tende a ser a rentabilidade naquele ramo de negócio. Ou seja, a rentabilidade de uma empresa é determinada pela intensidade competitiva do seu ramo de negócios, conforme ilustra a figura 5 (PORTER, 1986).



Fonte: Porter, Micheal E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

**Figura 5. Forças que dirigem a concorrência na indústria**

### 3.2.3.1 Ameaça de novos entrantes

Conforme Porter (1986), a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo entrante pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o

recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes, e a ameaça de entrada é pequena.

Conforme este autor, as barreiras de entrada dependem de alguns aspectos. Um deles é a economia de escala, que se refere ao declínio nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Faz com que a empresa que quer entrar no mercado, opte por duas estratégias: produção em larga escala, sujeitando-se à forte reação das empresas existentes; ou operação em baixa escala, podendo levar à desvantagem de custo.

Esta barreira de entrada age de maneira muito forte para alguns produtos de marca própria, pois em alguns segmentos bastante concentrados, a economia de escala torna-se necessária para que se tenha custo inferior aos das marcas líderes.

Além da escala, outra barreira de entrada citada pelo autor é a capacidade ociosa do fornecedor, já que os produtos de marca própria a utilizam para que o fornecedor dilua seus custos fixos. Na medida em que novas empresas entram no mercado, ocupando a capacidade ociosa do fornecedor, estas tornam o mercado menos atrativo, já que o fornecedor estará com a sua capacidade de produção tomada.

A diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria (PORTER, 1986).

Percebe-se que em alguns segmentos de mercado, as marcas líderes, estabelecidas há muito tempo no mercado, têm consumidores bastante fiéis aos seus produtos, dificultando a entrada de produtos de marca própria. Um exemplo disso seria o sabão em pó Omo, o primeiro a ser lançado no país, em 1957. Em mais de 40 anos, o Omo estabeleceu liderança sólida. Sua imagem junto aos consumidores está de tal forma consolidada, que gera fidelidade incomum em qualquer categoria de produtos (PROCTER & GAMBLE, 2003). A marca Omo é, há 8 anos, a marca mais lembrada pelos brasileiros, sendo que foi indicada por 83% dos entrevistados na pesquisa *Top of Mind* de 2002 (MOURA, 2003) Segundo a

Unilever Brasil, a marca está presente em 98% dos estabelecimentos que comercializam sabão em pó, e o investimento anual no produto é de R\$ 100 milhões de reais.

A necessidade de investir vastos recursos financeiros para se tornar competitivo cria barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis, como a publicidade inicial ou a pesquisa e desenvolvimento. A própria marca é tida como barreira de entrada, em razão dos custos que tornam difícil a participação em um mercado já ocupado por empresas que conseguiram capturar as necessidades e desejos dos consumidores. Para um novo fabricante fazer parte do mercado, ele precisará fazer conhecida e confiável a sua marca, assim como terá que convencer os consumidores que vale a pena trocar o certo - os produtos das marcas que já conhecem e nas quais já aprenderam a depositar confiança - pelo duvidoso - experimentar marca diferente. O custo adicional a ser incorrido pelo entrante é o de tentar provar que o seu produto é melhor do que os já conhecidos (PORTER, 1986).

Na indústria de marcas próprias, este aspecto não é barreira de entrada, pois a publicidade inicial não se faz necessária, e a marca própria utiliza, na maioria das vezes, a força da comunicação da cadeia supermercadista. A pesquisa e o desenvolvimento também não são fatores que podem barrar o produto de marca própria, pois o mesmo é desenvolvido a partir de produto existente no mercado, seguindo a estratégia de indústria seguidora.

Dentre os fatores geradores das barreiras de entrada citados por Porter (1986), está o custo de mudança, isto é, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro. Na indústria de marcas próprias, este aspecto é importante, especialmente quando o mercado é concentrado, e as cadeias supermercadistas dependem de um único fornecedor.

Outro fator que deve ser considerado é o acesso aos canais de distribuição, dado o fato que novas empresas precisarão persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço ou verbas para campanhas de publicidade em cooperação (PORTER, 1986). Se a rede varejista já dispor de fornecedor para determinado produto de marca própria, dificilmente dividirá este produto com outro

fabricante, uma vez que isto diminuirá a escala do primeiro e aumentará seus custos. Esta divisão pode ocorrer para *commodities* ou produtos com alto volume de vendas, já que a rede necessitará de mais opções de fornecimento, caso tenha dificuldades com algum dos seus parceiros.

As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo que dificilmente podem ser igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. Alguns produtos podem ser protegidos por patentes ou ter algumas características, como a embalagem (formato/cores) registrada no INPI (Instituto de Propriedade Industrial), não permitindo que a marca própria se utilize os mesmos padrões.

As empresas atuantes na indústria podem ter acesso a algumas fontes mais favoráveis de matérias-primas (PORTER, 1986). A marca própria usa a estratégia de empresa seguidora e muitos dos fornecedores de matéria-prima podem estar com a sua produção tomada para o provimento de insumos às grandes corporações, que são as empresas estabelecidas neste mercado. Em muitos casos, os fornecedores de marcas próprias têm desenvolvido novos parceiros para atender a sua demanda. Mesmo assim, em razão do excepcional volume comprado pelas marcas nacionais e pelos seus contratos firmados, o custo dos insumos dos produtos de marca própria pode ser superior ao destas companhias.

A política governamental pode limitar e até mesmo impedir a entrada em indústria com controles como licenças de funcionamento (PORTER, 1986). A lentidão do Governo no fornecimento dos registros de liberação à comercialização de alguns produtos, tem se tornado uma barreira de entrada a novos produtos de marca própria.

A entrada em um determinado mercado pode ser dissuadia quando é esperado um nível alto de retaliação por parte dos concorrentes. Esta possibilidade deve ser considerada quando (a) houver um passado de retaliações aos entrantes; (b) as empresas já estabelecidas têm recursos substanciais para disputa de preços; (c) as empresas têm alto grau de comprometimento com a indústria e grande nível de ativos nela empregados e (d) o crescimento da indústria for lento, limitando a capacidade da mesma em absorver nova empresa sem deprimir as vendas e o

desempenho financeiro das companhias já estabelecidas (PORTER, 1986). Percebe-se que, cada vez mais, as grandes corporações têm agido de maneira a barrar as ações dos produtos de marca própria nas categorias em que atuam, devido ao fato de que muitos dos seus produtos líderes acabaram perdendo participação de mercado para marcas secundárias, incluindo as marcas próprias (DIEGUEZ et al., 2002).

Segundo Porter (1986), há barreiras de entrada para mudanças de grupos estratégicos. Os fatores que criam estas barreiras são resultantes da adoção de determinada estratégia e que podem gerar custo na adoção desta pelos concorrentes. As empresas de um grupo estratégico com barreiras altas terão maior potencial de lucro do que as com barreiras de mobilidade baixas. Exatamente como as barreiras de entrada, os pontos de mobilidade podem mudar e, quando isto acontece, as empresas podem abandonar seus grupos estratégicos, alterando o padrão destes grupos.

A mudança nas barreiras de mobilidade significa que os primeiros a chegar em uma indústria podem seguir estratégias muito diferentes daqueles que chegam mais tarde, sendo que muitas destas estratégias são inacessíveis aos que entram depois. Na indústria de marcas próprias, os pioneiros dispõem da capacidade ociosa do fornecedor, que poderá não estar disponível quando as demais redes decidirem entrar neste mercado.

### **3.2.3.2 Rivalidade entre os concorrentes existentes**

Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes. O mercado varejista apresenta dinamismo e grande rivalidade por parte das empresas que estão em atuação. Os cortes de preços são rápidos e facilmente igualados pelos rivais, o que gera, em algumas categorias, disputa intensa de preços. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais. Quando o mercado é concentrado, algumas empresas podem ditar o ritmo da indústria, tanto em termos de tendências quanto em preços. Alguns segmentos de mercado apresentam poucos fabricantes, obrigando as redes varejistas a buscarem, fora do país, fornecedores para alguns de seus produtos (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1986), o crescimento lento da indústria transforma a concorrência em jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão. Até o momento, a indústria de marcas próprias apresentou extraordinário crescimento no mercado brasileiro e as marcas líderes já percebem a queda de vendas de seus produtos.

Conforme o mesmo autor, custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz, rapidamente, à escalada nas reduções dos preços quando existe excesso de capacidade. Uma situação relacionada aos custos fixos altos é aquela em que o produto, uma vez produzido, seja muito difícil ou muito dispendioso para ser mantido em estoque. Este é um fato comum aos fabricantes de marca própria, que precisam manter em estoque itens com diversas marcas da mesma rede, já que os contratos de fornecimento das redes varejistas exigem prazo curto de lead time (tempo entre o pedido e a entrega nos seus pontos-de-venda).

Quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser acrescentada em grandes incrementos, pode haver desequilíbrio entre oferta e demanda (PORTER, 1986). Na indústria de marcas próprias pode ocorrer este fato, no momento em que novos fornecedores surgem e alteram a capacidade total de produção. Neste instante, poderá haver reduções de preço por parte dos fabricantes já instalados com a necessidade de ocupar a capacidade total da companhia.

A influência mais importante sobre a rivalidade entre grupos estratégicos é o grau em que os grupos estão competindo pelos mesmos clientes (PORTER, 1986). Na indústria de marcas próprias, os principais concorrentes não são as marcas próprias de outras redes varejistas, e sim as marcas das indústrias vendidas na própria rede. O mercado competitivo acontece dentro da cadeia supermercadista, sendo que, na maioria das categorias, os concorrentes são numerosos e mercado equilibrado.

Podem ocorrer mudanças na rivalidade entre os concorrentes existentes, na medida em que uma marca da indústria adquire outras marcas, tornando seu poder de barganha maior perante os fornecedores (PORTER, 1986). O crescimento das redes varejistas no Brasil, com a negociação de grandes volumes, fez com que o

poder de compra destes grupos ficasse mais forte. Em relação aos produtos de marca própria, o poder de compra é menor, por se tratar de produtos diferenciados, feitos especialmente para cada rede.

Conforme Porter (1986), alguns fatores obrigam as empresas a permanecerem em algumas indústrias, mesmo que a permanência incorra em custos, inclusive prejuízos. São exemplos os fatores legais (como a indústria automobilística, que precisa prestar assistência técnica), econômicos (sair de determinada indústria pode gerar prejuízo em outras áreas da empresa) ou emocionais (sair de uma indústria pode prejudicar a imagem do grupo). No mercado varejista, os fornecedores de marca própria usam a capacidade ociosa para produzir os itens que serão comercializados pelos supermercadistas. Ou seja, a indústria não irá investir altos ativos para fabricar produtos de marca própria. Portanto, não há barreiras de saída em relação aos grandes investimentos em ativos. A barreira de saída mais elevada é em relação à imagem da rede varejista que, ao deixar de comercializar algum item, gera desconfiança por parte dos consumidores em relação aos demais produtos desta marca. Até mesmo troca do fabricante de determinado produto pode gerar desconforto ao consumidor, culminando até na não-compra deste produto.

### **3.2.3.3 Pressão dos produtos substitutos**

A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Os produtos substitutos regulam o nível de preços da indústria ou mesmo podem representar ameaça. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 1986).

Alguns consumidores adotaram os produtos de marca própria como alternativa de preço inferior em relação às marcas líderes, sendo que os possíveis substitutos são os produtos de primeiro-preço, lançados por interesse dos próprios varejistas, para combater os preços de seus concorrentes e para manter imagem de preço baixo frente aos consumidores. Os produtos de primeiro-preço são uma opção aos consumidores que buscam menor desembolso, não competindo com a qualidade das marcas líderes.

#### **3.2.3.4 Poder de negociação dos compradores**

Os compradores competem com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria. Um grupo comprador é poderoso, se algumas circunstâncias forem verdadeiras. Uma delas é se os compradores forem concentrados ou responsáveis por grandes volumes. Ou, também, se o produto que ele está adquirindo é responsável por grande parte do seu custo. Neste caso, os compradores vão gastar todos os recursos necessários para comprar a preço favorável (PORTER, 1986).

O produto de marca própria é desenvolvido com base no binômio preço de custo e qualidade, e os compradores gastam boa parte do seu tempo para conseguir os melhores custos para os seus produtos. O poder de negociação da rede varejista é alto, principalmente quando falamos das novas companhias supermercadistas brasileiras, geradas pela recente concentração do varejo (WERNER e SEGRE, 2003).

Segundo Porter (1986), na maioria dos segmentos de atuação de marcas próprias, o poder dos compradores é superior ao dos fabricantes. Em algumas categorias de produtos, nas quais a indústria é mais concentrada e com menor número de concorrentes, o poder do supermercadista fica reduzido.

Conforme este autor, outras circunstâncias em que o comprador tem poder são: quando os produtos são padronizados, têm pouca diferenciação, não há custos de mudança, e os lucros são baixos com estes produtos. Além disto, quando os compradores são ameaça de integração para trás, como ocorre na indústria automobilística, há mais força por parte do comprador do que do vendedor. Estes aspectos não se aplicam à indústria de marcas próprias, que desenvolve o produto especialmente para cada rede.

Os lucros das redes varejistas com os produtos de marca própria não são baixos, até porque um dos principais objetivos em produzir estes itens é o aumento da rentabilidade da categoria. Estes produtos, para terem volume substancial de vendas em cada loja, precisam ter preço-de-venda mais baixo do que as marcas líderes (de 5 a 20%), com contribuição superior em relação às demais marcas,

exigindo assim que o comprador tenha custo bastante favorável para poder praticar esta estratégia (KNAPP, 2002).

Quando o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos adquiridos, os compradores são menos sensíveis. Não é o caso do comprador de marcas próprias que, além de um custo determinado, busca qualidade. Quando os compradores detêm as informações sobre demanda, preços de mercado e mesmo sobre os custos dos fornecedores, há maior poder por parte do supermercado.

O comprador de marcas próprias das cadeias supermercadistas é bastante informado, já que detém os custos e volume de vendas de todos os produtos concorrentes das marcas nacionais. Assim, ele pode exigir dos candidatos a fabricante e dos atuais fornecedores custos substancialmente baixos.

### **3.2.3.5 Poder de negociação dos fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de indústria ao ameaçar elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Quando um grupo de fornecedores é poderoso, alguns aspectos ocorrem. Um deles é quando o mercado for dominado por poucas companhias e for mais concentrado do que a indústria. Quando não houver produtos substitutos e quando a indústria não for cliente importante para o fornecedor, o seu poder será mais forte do que o do comprador (PORTER, 1986).

De acordo com este autor, outro aspecto que eleva o poder do fornecedor é quando o produto é insumo importante ou se ele é diferenciado e pode gerar custos de mudança ao comprador. Quando existe a ameaça de integração para frente por parte do fornecedor, seu poder aumenta em relação ao comprador.

Os fornecedores podem afetar a rentabilidade da indústria de marcas próprias, caso consigam exercer poder de barganha. Em algumas categorias de produtos, existe a dificuldade na comercialização de produtos de marca própria em virtude da concentração dos fabricantes, que dominam a tecnologia e/ou controlam a matéria-prima, aumentando o seu poder de barganha. Os fornecedores de produtos com tecnologia de domínio comum têm médio poder de barganha, conforme seu porte e estrutura.

### 3.2.4 Fabricante de Produtos de Marca Própria

Para fidelizar o consumidor e gerar maior rentabilidade na categoria, o varejo depende de fornecedores que lhes possam produzir produtos sob a sua encomenda. Conforme estudo realizado por Fitzel (1998), os fabricantes adotam três políticas em relação ao fornecimento de marcas próprias: (a) nunca fornecem marcas próprias, principalmente se estes detêm a marca líder; (b) fornecem apenas o relativo à ociosidade de produção; ou (c) especializam-se em fornecer marcas próprias.

As empresas que adotam a política de nunca fornecer marcas próprias são, normalmente, as líderes de mercado, e as razões para esta atitude são: (a) comprometimento exclusivo com seu *core business*; (b) não querem competir com a marca própria; (c) marcas próprias podem abalar o alto valor e reputação da marca da empresa; (d) risco de perder a alta participação de mercado (*market share*); e (e) não têm ociosidade de produção. Admitem, entretanto, que poderão rever esta posição, caso haja declínio nas vendas e houver a necessidade de ocupar a ociosidade de suas fábricas, ou se houver desejo por parte dos consumidores (FITZEL, 1998).

As empresas que adotam a política de fornecer apenas porque têm ociosidade na produção escolhem entre concorrer no mesmo mercado que fornecem seus produtos ou não. Escolhem, também, as categorias em que irão atuar e para quais clientes varejistas irão fornecer. A limitação é a ociosidade da produção. Fitzel (1992) cita que algumas vezes o fornecimento aumenta a eficiência da linha de produção. Este aspecto está diretamente relacionado à redução dos custos.

O mesmo estudo (FITZEL, 1998) relata, para a terceira política, que empresas que se especializam em fornecer marcas próprias encontram uma forma de permanecer no mercado, pois, se não detêm a marca líder, têm que concorrer com outras empresas como segunda marca. Para garantir seu espaço na gôndola, optam por fornecer marcas próprias e especializam-se nisso.

A relação entre os fornecedores e os varejistas pode oscilar durante o tempo – indo do conflito à cooperação. O contrato e as exigências impostas pelo varejista relativamente à produção, controle de qualidade, garantias envolvidas, prazo de

entrega, forma de estocagem e duração do contrato são fatores importantes a serem analisados pelo fornecedor ao estabelecer esse vínculo comercial.

Quando a rede varejista decide desenvolver determinado produto de marca própria, ela precisa ter atenção especial na seleção do fornecedor. Tanto o detentor da marca quanto o fabricante devem ter bem claro o posicionamento de sua marca, antes de lançá-la ao mercado. Conforme o Guia Abras de Marcas Próprias (ABRAS, 2001), existem alguns critérios para que o fabricante possa evoluir no desenvolvimento de produtos com a marca do varejista.

O detentor da marca precisa avaliar o fabricante quanto à sua capacidade instalada em máquinas, espaço físico vigente e possível ampliação da capacidade produtiva. A economia de escala fará com que os custos unitários por produto declinem e, conseqüentemente, o fabricante terá maior poder de barganha com os seus fornecedores na compra de matérias-primas. Também poderá haver a otimização da produção, com a parada da máquina apenas para troca de rótulos, já que muitas vezes o supermercado utiliza a mesma embalagem e mesma fórmula de produto do fabricante para as suas marcas próprias.

Mesmo que o fabricante tenha capacidade ociosa, a produção de marcas próprias envolve maiores complexidades de fabricação e produção, que podem aumentar os custos ao invés de reduzi-los. Caso o varejo utilize embalagens exclusivas e uma gama muito diversa de rótulos, os custos de manutenção dos estoques podem elevar-se com cada novo contrato de fabricação de marcas próprias.

Outro ponto salientado pelo Guia Abras (2001) é que, caso o fornecedor comprometa grande parte da sua produção com marcas próprias, pode haver riscos, como a dependência das redes varejistas. Se o produtor concentrar-se em poucos clientes, esta dependência poderá ser perigosa. Caso haja a necessidade de se romper um contrato, o fabricante terá aumento em seus custos fixos, pois tem reduzido significativo volume de vendas.

Também é preciso analisar a flexibilidade da indústria para inovações tecnológicas e reação a eventuais aumentos da demanda, levando em conta

contratos de matérias-primas críticas, a sazonalidade de certos insumos e a dificuldade de importações.

O fabricante precisa estar voltado à garantia de qualidade do produto, serviço, assistência técnica e serviço ao consumidor. A responsabilidade da qualidade é dividida entre o detentor da marca e o fabricante, já que é preciso estar de acordo com a legislação vigente.

O Guia Abras (2001) também aponta para a capacidade financeira que o fabricante deve apresentar para suportar o investimento inicial com a adaptação e/ou aquisição dos equipamentos apropriados de acordo com o nível de exigência do detentor da marca. No princípio do fornecimento de marcas próprias, existe grande investimento por parte do fabricante, e que deve ser analisado detalhadamente antes de assinar o contrato com o supermercado. Para cada produto desenvolvido, existe a exigência de volume mínimo na produção das embalagens por parte dos fabricantes destes suprimentos. O custo de manutenção deste estoque pode aumentar o valor unitário por produto, e a vantagem adquirida na economia de escala será eliminada. Além disto, geralmente, os contratos de fornecimento às redes varejistas têm validade de um ano, e é preciso deixar acordado o escoamento destas embalagens, as quais são de uso exclusivo de determinada cadeia varejista e não poderão ser usadas por outra rede varejista.

Para a continuidade do fornecimento, a indústria precisa manter estoque de matérias-primas e embalagens em quantidade suficiente ou em conformidade com o contrato estabelecido com o varejista. Finalmente, para atender aos desvios de demanda, o fabricante necessita manter estoque regulador dos produtos acabados. Este estoque mínimo, tanto de matérias-primas, embalagens, rótulos e produtos acabados, reduz a lucratividade, o que faz com que a fabricação de um produto para o varejo possa tornar-se não-rentável e, em alguns casos, seja necessário abortar o projeto.

Para atender o canal varejista, o fabricante precisa estar preparado para entregar o produto dentro do prazo, geralmente estipulado em contrato, bem como estar de acordo com as exigências do varejo, como fornecer produto paletizado e entregar em centros de distribuição ou direto nas lojas.

As cadeias varejistas têm-se utilizado de multas contratuais para eventuais problemas de entrega dos fabricantes de marcas próprias. Em princípio, estas multas foram estipuladas para monitorar o fabricante, a fim de que ele fornecesse a marca própria com a mesma eficiência e interesse do que fornecia a sua marca. Atualmente, estas penalidades têm sido aplicadas a fim de gerar maior fluxo financeiro para estes produtos, o que foge do objetivo inicial da marca própria. Ao liberar recursos financeiros para a rede supermercadista, o fabricante inclui nos custos dos produtos a liberação destas verbas, tornando o produto de marca própria menos competitivo.

Além destes critérios básicos, é importante que o fabricante conheça o mercado de marcas próprias em suas peculiaridades, tenha suporte de marketing para desenvolver ações em conjunto com o detentor da marca e conheça as dimensões jurídicas sobre os produtos desenvolvidos com o canal.

Outro custo importante a ser avaliado pelo fabricante é o registro do produto da marca do varejo nos ministérios competentes. Em suas marcas, este custo é diluído em longo prazo, pois o registro tem validade de alguns anos, sendo necessária somente a renovação. Mas como não se tem certeza do futuro nas negociações com os supermercados, este custo precisa ser diluído em prazo menor. Esta é uma questão que deve ser abordada no momento da assinatura do contrato de fornecimento, pois, caso o contrato seja rescindido em curto prazo, o fabricante poderá ter mais perdas do que ganhos ao fabricar os produtos para o supermercado.

Quando a cadeia varejista apresenta o volume de vendas esperado para produto de marcas próprias, é bastante comum superestimar a contribuição relativa dos produtos de marcas próprias. Mas, quando o fabricante também fornece os mesmos produtos de marca própria com a sua marca à rede varejista, ele subestima os custos de canibalização. Ela ocorre quando o fabricante fornece a sua marca e passa a produzir o item de marca própria com a mesma embalagem e a mesma fórmula do seu produto. Quando o consumidor vê na gôndola uma marca conhecida e, ao seu lado, depara-se com uma marca própria muito semelhante, lhe vem à mente a seguinte questão: a marca vale a diferença do preço? Percebendo que os dois itens são fornecidos pela mesma empresa, e a marca do varejista tem custo

mais acessível, ele troca o produto do fabricante pelo de marca própria (CHETOCHINE, 1999).

Na introdução de produto de marca própria em determinada categoria, algumas marcas perdem participação de mercado para que este novo item possa ocupar o seu espaço. Em geral, a marca que mais perde volume de vendas neste estágio é a marca do fabricante de marcas próprias, em razão do comportamento do consumidor citado acima. O fabricante de marcas próprias precisa fazer avaliação constante deste negócio para a sua empresa, pois é fácil superestimar a contribuição destes produtos e subestimar o custo de canibalização (CHETOCHINE, 1999).

Para tanto, se faz necessário o conhecimento profundo da operação de marcas próprias dentro da empresa. A rentabilidade destes produtos deve ser calculada com base no custo integral e não apenas no custo marginal. Até o momento, a maioria dos fabricantes se questionou em por que não fornecer produtos de marca própria, porém, agora, alguns se questionam nas razões para produzir tais produtos. Após alguns anos produzindo marcas próprias, o fabricante deve avaliar o impacto desta fabricação sobre as suas marcas (QUELCH e HARDING, 1996).

Os fatores motivadores (figura 6) e restritivos (figura 7) citados na literatura por Souza e Nemer (1993), Fitzel (1998), Oliver (2001) e Costgrove (2001) foram agrupados e adaptados às atividades Comercial, Controle de Qualidade, Financeira e Produtiva e são apresentados a seguir.

<b>Área</b>	<b>Fatores Motivadores</b>
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de novos mercados e diferentes canais de distribuição, já que a marca própria de uma rede gera uma espécie de “certificação”.</li> <li>• Alavancagem e crescimento das vendas</li> <li>• Aproximação, fortalecimento e intercâmbio nas parcerias entre fornecedor e cliente</li> <li>• Contratos de longo prazo</li> <li>• Eliminação dos concorrentes</li> <li>• Garantia de espaço destacado nas gôndolas</li> <li>• Oportunidade de se vincular às cadeias internacionais de distribuição, que já adotam a política de comercialização de marca própria</li> <li>• Se não fornecer, o concorrente fornecerá</li> </ul>
Controle de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigência do Controle de Qualidade por parte do varejo melhora a qualidade dos produtos com as suas marcas</li> </ul>
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do custo logístico, quando a empresa fornece a sua marca e a marca própria para a mesma cadeia varejista</li> <li>• Redução dos custos de propaganda, marketing e promoção</li> <li>• Redução do risco de crédito</li> <li>• Redução do custo financeiro com agentes de vendas</li> </ul>
Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de novas tecnologias</li> <li>• Diluição dos custos fixos</li> <li>• Economia de escala</li> <li>• Ocupação capacidade ociosa</li> <li>• Oportunidade de desenvolvimento e diversificação do sortimento de produtos</li> <li>• Otimização do planejamento de produção (produz vendido)</li> </ul>

Fonte: Revisão da Literatura

Figura 6. **Fatores Motivadores na fabricação de Marcas Próprias**

Área	Fatores Restritivos
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos exigentes por parte das cadeias varejistas, principalmente no que tange à rescisão contratual</li> <li>• Falta de força das marcas próprias em alguns segmentos (percepção do consumidor)</li> <li>• Oportunidade de crescer em outros mercados (exterior) em vez de investir em marcas próprias</li> <li>• Restrição de promoções das suas marcas por parte dos supermercados, em favor das marca próprias</li> <li>• Preocupação com a marca da empresa, pois a marca própria reduz o volume vendido da sua marca</li> <li>• Risco de dependência muito grande em poucos clientes</li> </ul>
Controle de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada consta</li> </ul>
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigência de divulgação da composição dos custos, que permite maior poder de barganha dos varejistas</li> <li>• Manutenção estoques elevados de embalagens e rótulos de diversas marcas para a mesma cadeia supermercadista</li> <li>• Redução da lucratividade da empresa por produto, apesar do aumento de faturamento global</li> </ul>
Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de diferenciais produtivos exclusivos de suas marcas também às marcas próprias</li> <li>• Volumes mínimos de produção exigem que se mantenha estoque de produtos de marca própria na fábrica.</li> </ul>

Fonte: Revisão da Literatura

Figura 7. **Fatores Restritivos na fabricação de Marcas Próprias**

Em razão do crescimento deste mercado e também visando melhor adequação de suas empresas ao atendimento das necessidades das cadeias supermercadistas, os fabricantes já criaram algumas instituições, nas quais são discutidas as diretrizes deste mercado.

Nos Estados Unidos, foi criada, em 1979, a Associação de Fabricantes de Marcas Próprias (*Private Label Manufacturers Association - PLMA*), que promove maior integração entre os fornecedores e também divulga os produtos de marca própria. Anualmente, esta instituição promove uma feira para apresentar novas tendências neste segmento.

No Brasil, foi criado, em 1999, na Abras (Associação Brasileira de Supermercados), o Comitê de Marcas Próprias, que se reúne todos os meses para promover discussões sobre os mais variados temas dentro deste nicho de mercado. A feira realizada anualmente por esta entidade reserva espaço para fabricantes de marcas próprias em seus pavilhões. O espaço é destinado somente para fornecedores de marcas próprias e se chama Feira de Marcas Próprias.

Os fornecedores atuais são empresas de médio e grande porte, mas que, em geral, não produzem a marca líder. Em algumas categorias de produtos, percebe-se que a postura da indústria de grande porte mudou, pois houve a proliferação de produtos de marcas próprias e maior aceitação pelos consumidores. Atualmente, grandes indústrias que antes não produziam marcas próprias, tais como Santista Alimentos, Kimberly Klark, Melitta, Café do Ponto do Brasil S.A., Kolynos do Brasil Ltda, entre outras, já aderiram a esta tendência.

### **3.3 CONSUMIDOR DE MARCAS PRÓPRIAS**

Uma pesquisa realizada pela POPAI Brasil (*Point of Purchase Advertising Institute*) (FUKUSHIMA, 1998), denominada “I Estudo sobre o Comportamento do Consumidor no ponto-de-venda”, mostra que o brasileiro amadureceu e hoje tem comportamento semelhante ao do consumidor de países desenvolvidos. O brasileiro gasta em média 12% acima do previsto no ponto-de-venda, exatamente o mesmo índice dos Estados Unidos e Grã-Bretanha. Na hora da compra, ele é cauteloso e gasta em média 77 minutos, o maior tempo do mundo, contra 54 minutos dos Estados Unidos e 48 minutos da Grã-Bretanha.

O índice de decisão de compra no ponto-de-venda, que chega a 85%, também é o maior do mundo, seguido pela Holanda (80,4%) e pela França (76%). Apesar do alto patamar brasileiro, a decisão favorece as marcas que já estiverem no portfólio de preferências do consumidor (ou seja, que fazem parte do seu conjunto considerado), antes mesmo de ele entrar na loja (FUKUSHIMA, 1998).

A velocidade média com que os olhos do consumidor percorrem as gôndolas é de 100km/h, e ele vê no máximo 10% dos produtos expostos em gôndolas, gastando apenas cinco segundos para decidir sua compra (EUSTÁCHIO, 2001).

O tempo gasto na decisão de compras leva a duas análises: (a) uma de que ele já tem suas marcas na mente no momento em que está no ponto-de-venda e que, se estiverem dentro do razoável quanto ao preço, serão estas marcas que irão para o carrinho de compras. A outra (b) favorece as marcas próprias, já que as mesmas estão geralmente expostas à altura dos olhos e com fácil alcance ao consumidor.

A primeira análise precisa ser feita sob a ótica de duas realidades: a do preço e a do valor percebido. Preço é o que a empresa decide cobrar e valor é o que o consumidor acredita que vale a pena pagar para adquirir certo produto. Para ilustrar este conceito, existe a estória do boteco de beira de estrada que oferecia apenas 4 opções de lanche, sendo que os preços eram os seguintes: pão com presunto: R\$ 2,00; pão com mortadela: R\$ 1,50; pão sem presunto: R\$ 1,00 e pão sem mortadela: R\$ 0,50. Neste caso, o valor percebido do presunto é tão maior que o pão sem presunto vale mais do que o pão sem mortadela. Na relação com o consumidor, a percepção de valor se dá predominantemente pela estima que ele tem pela marca e quando isto acontece, ele se dispõe a pagar mais por produtos aparentemente semelhantes (EUSTÁCHIO, 2001).

A segunda análise demonstra que o consumidor, no pouco tempo que dispõe em frente à gôndola, já não despende mais por produtos idênticos. Pesquisa realizada pela Latin Panel/IBOPE (FRANCO, 2002) demonstrou que 75% das marcas líderes em 35 categorias perderam exclusividade para novas marcas e marcas próprias (FRANCO, 2002). As marcas privadas ocuparam parte do espaço antes destinado às marcas líderes, já que aumentaram a qualidade dos seus produtos e são percebidas como adequadas à proposta de valor de novo consumidor mais consciente de suas escolhas.

De acordo com Chetochine (1999), a maioria dos produtos de marca própria adota a estratégia de empresa seguidora imitadora, tornando seus produtos bastante parecidos com os produtos das principais marcas, principalmente da marca líder. Assim, o consumidor, além da marca que ele consome regularmente, repara que existe outra marca com embalagem semelhante, com os mesmos atributos e com menor custo. Perante este fato, ele pode ignorar este novo produto ou

experimentá-lo. Ao notar que o produto da marca própria é mais barato e com qualidade semelhante, ele opta pela experimentação.

Muitos consumidores experimentam novos produtos em categorias com menor valorização afetiva e menor risco. Quando surge marca própria, muitas vezes o consumidor verifica qual é o fornecedor do produto e, em alguns casos, conclui que vários deles são produzidos pelo mesmo fabricante do produto que habitualmente compram. Tudo isso faz com que as marcas, que vêm há anos construindo a sua imagem de mercado, estejam agora preocupadas com as marcas próprias (CHETOCHINE, 1999).

Este lugar cada vez mais importante das marcas próprias se explica por análise histórica do fenômeno. O consumidor não decidiu, da noite para o dia, não acreditar mais na marca. Uma série de ocorrências levou a esta situação. As marcas líderes, ao serem encartadas com preços promocionais, trouxeram à loja os clientes chamados comparadores, que correm de um ponto para outro para obter os melhores preços. Para continuar nesta guerra de preços, foi preciso encontrar recursos para bancar esta operação, no momento que as margens ficaram cada vez menores. Por essas razões, apareceram as primeiras disposições estratégicas de colocar nas gôndolas as marcas próprias, com o objetivo de rentabilizar as categorias de produtos (CHETOCHINE, 1999).

De acordo com o mesmo autor (1999), o consumidor, ao fazer a sua lista de compras, pensa em algumas marcas, mas em geral elege categorias de produtos que lhe são necessárias. Ele não leva em conta a quantidade de escolhas que terá no ponto-de-venda. No momento da compra, ele irá perceber que existe um produto novo, com o nome do seu supermercado e ocupando espaço destacado na prateleira. Submetido às tensões, faz funcionar mecanismos comportamentais que levam em conta uma realidade da qual ele não tem consciência. Na hora da decisão, o consumidor sente alguns temores e quando compra um item de marca própria, fica preocupado se ele está pagando preço justo pelo produto e também no que as pessoas ao seu redor estão pensando sobre a sua escolha.

Segundo Chetochine (1999), a relação entre marca e consumidor não está propriamente ligada aos tipos de clientes ou a seu estilo de vida, mas à natureza das

famílias de produtos, isto é, à especificidade das marcas. Há, assim, famílias de produtos em que raríssimas marcas próprias são adquiridas e outras em que, sistematicamente, os consumidores preferem comprar estas novas marcas do varejo.

Um exemplo claro deste comportamento é a categoria do detergente em pó, na qual a marca líder tem força relevante na mente do consumidor e os produtos de marca própria têm dificuldade de penetração. Além disto, para garantir a sua participação de mercado, a marca líder aluga da rede supermercadista espaço destacado no ponto de venda, através de grandes investimentos financeiros.

Atualmente, o comportamento do consumidor está mais afinado com as marcas próprias. Ele está propenso a experimentar novas marcas e pesquisar preços. O consumidor está mais racional, e a sua decisão de compra está bastante relacionada ao diferencial de preço existente entre a marca líder e as demais. Se a diferença for pequena, o consumidor vai para as marcas líderes. Se não, acaba optando por outras, incluindo as marcas próprias.

Conforme Stanley (2003), em seu artigo *Brands versus Private Brands – who is winning*, o consumidor geralmente hesita quando encontra uma marca própria no ponto-de-venda e, preferencialmente, ele irá escolher a sua marca conhecida. A exceção recai sobre quando a economia estiver em recessão; neste caso, poderá optar pela marca própria. Conforme este autor, as principais vantagens para o consumidor ao comprar produtos de marca própria são: (a) garantia da mesma qualidade em vários produtos com uma diferença de preço adequada; (b) maior variedade de produtos na categoria; (c) nome de confiança do varejo, que traz segurança na compra do produto e (d) geralmente os produtos são desenvolvidos em uma necessidade do consumidor, suprimindo lacunas não atendidas por outros produtos. Neste mesmo artigo, o autor enumera as desvantagens: (a) o produto pode ter menor qualidade, já que alguns consumidores optam por trabalhar com preço e qualidade reduzidos e (b) a não satisfação de um produto, gera efeitos em toda gama de produtos de marca própria daquela rede.

## 4 MÉTODO

Este capítulo detalha os procedimentos que orientaram a elaboração da pesquisa desenvolvida neste estudo. Para que o objetivo proposto de analisar o mercado supermercadista de marcas próprias sob a ótica do fabricante fosse atingido, foi realizada pesquisa exploratória de caráter qualitativo estruturada em duas etapas. A primeira fase consistiu em coleta de dados secundários e realização de entrevistas com especialistas. Na segunda etapa, foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos, tendo como instrumento de investigação o sistema de entrevistas em profundidade. Malhotra (2001), considera que uma das finalidades da pesquisa exploratória é formular o problema com maior precisão e identificar cursos alternativos de ação. Este tipo de pesquisa possibilita a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema.

No primeiro momento da pesquisa foram resgatadas fontes secundárias. Segundo Malhotra (2001), os dados secundários raramente dão respostas para um problema de pesquisa não rotineiro, mas podem ser úteis de várias maneiras, principalmente na formulação da concepção de pesquisa adequada. Foi realizada pesquisa na literatura existente, principalmente em artigos de administração e marketing, jornais de grande circulação nacional, revistas do segmento supermercadista e de indústrias fornecedoras. Os dados secundários também foram obtidos através das entidades ligadas ao setor, como a Abras (Associação Brasileira de Supermercados) e a ACNielsen.

Em razão de o mercado de marcas próprias estar em mutação e a literatura existente não apresentar com tanta rapidez as constantes e perceptíveis alterações neste segmento, no segundo momento desta etapa foram realizadas entrevistas com cinco especialistas no segmento de marcas próprias, visando alinhar as questões relevantes, gerar elucidações conceituais para a pesquisa e definir corretamente o

roteiro final das entrevistas em profundidade. As entrevistas foram dirigidas às pessoas responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos de marcas próprias nestas indústrias, utilizando roteiro com perguntas amplas e sem direcionamento rígido (LINCOLN e GUBA, 1985), estimulando o entrevistado a expressar sua visão sobre este mercado. Através destas informações, refinou-se o roteiro para a etapa seguinte, verificando-se eventuais falhas, identificando-se termos próprios do setor e proporcionando maior objetividade no apontamento das questões.

Após esta fase inicial, foi adotado o método de estudo de caso, por considerar-se que este atende a diversas características desta pesquisa. Conforme Yin (2001), esta técnica permite a investigação, ao mesmo tempo em que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como a maturação de alguns setores. Entretanto, assim como outros métodos de pesquisa, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos (YIN, 2001). Nesse sentido, o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), ao invés de enumerar frequências (generalização estatística) e, por isso, o estudo de caso não representa uma “amostragem” (YIN, 2001).

Neste caso, foi avaliado o curso atual do segmento de marcas próprias. Segundo Yin (2001), os fatos científicos raramente se baseiam em experimentos únicos, mas baseiam-se, em geral, em um conjunto múltiplo dos mesmos. Por esta razão, com o objetivo de realizar avaliação consistente e abrangente da concepção intelectual dos fabricantes de produtos privados sobre este tema, foi adotado o método de estudo de casos múltiplos, já que nem sempre a indústria, em sua atuação nos diversos segmentos, tem pensamentos convergentes.

Através da visão contemporânea deste segmento, vinculações às teorias existentes puderam ser estabelecidas. Foram adicionados novos conhecimentos às asserções teóricas, já que este estudo investigou conceitos, percepções e opiniões deste mercado que esteve em franco crescimento nos últimos anos e que neste momento está sob teste, principalmente por parte de uma ponta do triângulo formador do produto de marca própria: a indústria fabricante. As demais partes - o canal supermercadista e consumidor – já têm sido alvo de estudos de pesquisadores de marketing (DHAR e HOCH, 1997; DHAR et al., 2001; BATRA e SINHA, 2000;

BURTON et al., 1998; GARRETSON et al., 2002; RICHARDSON et al., 1994) e grandes institutos de pesquisa, como a ACNielsen.

O referencial teórico e as entrevistas com especialistas serviram como guia na definição do problema a ser pesquisado e geraram maior confiabilidade na elaboração do instrumento para condução do estudo de caso. Desta forma, todo o trabalho investigativo foi orientado com o propósito de obter respostas aos objetivos específicos deste estudo, que abrangem os seguintes tópicos:

- evolução do mercado de marcas próprias e situação atual;
- fatores motivadores e restritivos nesta produção;
- políticas de marcas próprias por parte dos fabricantes;
- estratégias e políticas atuais de marcas próprias adotadas pelas cadeias supermercadistas e
- perspectivas deste mercado.

#### **4.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados foi executada de acordo com as respectivas etapas da pesquisa, descritas no item anterior.

##### **4.1.1 Coleta de dados secundários e entrevistas com especialistas**

Os dados secundários foram obtidos através das entidades ligadas ao tema da pesquisa: Abras (Associação Brasileira de Supermercados), CAMP (Comitê Abras de Marcas Próprias) e ACNielsen. Além disto, foram coletadas informações em revistas especializadas, tais como: Superhiper, Supergiro e Supermercado Moderno.

Para definir o roteiro final das entrevistas em profundidade, foram entrevistados cinco especialistas do mercado de marcas próprias, oriundos de diversos segmentos, visando a análise contemporânea do segmento sob a visão do fabricante. A escolha dos especialistas foi fundamentada na sua experiência com

marcas próprias. O anexo A fornece resumo sobre algumas características dos entrevistados dessa fase.

Através destas informações, refinou-se o roteiro a ser utilizado no estudo de casos múltiplos, verificando-se eventuais falhas, identificando-se termos próprios do setor e proporcionando maior objetividade no apontamento das questões.

As entrevistas foram dirigidas às pessoas responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos de marcas próprias nas indústrias fornecedoras, utilizando-se o roteiro anexado neste documento (Anexo B). O especialista foi abordado por e-mail, e as dúvidas foram sanadas pelo telefone, já que os entrevistados estavam locados em vários estados do país.

#### **4.2.2 Estudo de Casos Múltiplos**

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Esta definição, apresentada como uma “definição mais técnica” por Yin (2001), ajuda a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa, como o método histórico, o método experimental e a *survey*.

O tipo específico de estudo de caso utilizado nesta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos, por se tratar de uma investigação realizada com diversas empresas fornecedoras de marcas próprias (YIN, 2001). Este método permitiu uma visão holística do mercado, abordando os pontos identificados nos objetivos do trabalho.

De acordo com a ACNielsen (2002), o segmento de marcas próprias está 90% concentrado em quatro categorias: alimentar, limpeza, higiene e bazar. O mercado atual de marcas próprias foi analisado através de entrevistas em profundidade realizadas com doze fabricantes destas cestas de produtos, selecionados por conveniência, sendo que foram realizadas sete entrevistas para a categoria alimentar, duas para higiene, duas para limpeza e uma para bazar.

Em razão da necessidade de confidencialidade, o nome das empresas/entrevistados que constituíram a amostra não será divulgado, mas estas consistem em doze indústrias fornecedoras de marcas próprias do varejo brasileiro, localizadas na região sul e sudeste do país. Os entrevistados eram executivos responsáveis pelo desenvolvimento de marcas próprias e, algumas vezes, eram os próprios empresários. Duas indústrias entrevistadas na primeira fase desta etapa da pesquisa também foram entrevistadas na segunda fase, pois se interessaram em participar das entrevistas em profundidade. O anexo C apresenta perfil dos entrevistados desta etapa.

As entrevistas em profundidade foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora através de roteiro (Anexo D) refinado após a etapa exploratória, possibilitando que cada respondente pudesse revelar suas percepções sobre este setor. Foram seguidas as recomendações de Lincoln e Guba (1985) para a condução das entrevistas, entre as quais estão: (a) manter a flexibilidade do roteiro, adaptando as questões a medida em que a entrevista se desenvolve; (b) explorar a definição do entrevistado para a situação em questão; (c) encorajar o entrevistado a demonstrar o seu ponto de vista e (d) tomar o cuidado para não conduzir a entrevista pela noção de relevância do pesquisador.

Malhotra (2001) afirma que é raro que os entrevistadores consigam registrar tudo o que é respondido e com os mesmos termos utilizados pelos respondentes. A fim de evitar distorções, as entrevistas foram conduzidas com o recurso de gravação, sob permissão do entrevistado. As entrevistas foram realizadas no período entre dezembro de 2002 e fevereiro de 2003 e consistiram nos casos estudados.

Visando resguardar a privacidade dos entrevistados, tanto nas entrevistas com especialistas quanto na etapa do estudo de casos múltiplos, os comentários não foram citados nominalmente.

## **5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo teve por objetivo a análise dos resultados do estudo sobre o mercado de marcas próprias, realizado através das entrevistas com fabricantes de marcas próprias. A análise está dividida em cinco tópicos, conforme já foi citado anteriormente, que correspondem aos objetivos específicos da pesquisa. Estas áreas estudadas são:

- (1) evolução do mercado de marcas próprias e situação atual;
- (2) fatores motivadores e restritivos nesta produção;
- (3) políticas de marcas próprias por parte dos fabricantes;
- (4) estratégias e políticas atuais de marcas próprias adotadas pelas cadeias supermercadistas e
- (5) perspectivas deste mercado.

### **5.1 EVOLUÇÃO DO MERCADO DE MARCAS PRÓPRIAS**

Neste tópico são descritos a evolução do mercado de marcas próprias, sua situação atual e alguns problemas enfrentados pelos fabricantes de marcas próprias. Os principais pontos citados informam que a marca própria cresceu de forma agressiva nos últimos anos e ainda potencializa grandes oportunidades, que poderão ser geradas através de análises qualitativas e abrangentes.

### 5.1.1 Desenvolvimento e estágio atual das Marcas Próprias

Nesta questão, os entrevistados refletiram sobre o desenvolvimento do mercado de marcas próprias no Brasil e analisaram o estágio atual deste segmento.

No primeiro momento, na década de 70, privilegiou-se mais o preço baixo em detrimento à qualidade. A falta de clareza entre os conceitos de marca própria e primeiro preço perturbava o crescimento, na medida em que algumas redes varejistas ainda não planejavam seus produtos com qualidade aceitável. Aos poucos, as redes aprenderam com os erros do passado e passaram a investir em produto com qualidade e preço competitivo. Atualmente, está ocorrendo o reposicionamento, pois houve a capacidade de reconhecer as diferenças entre primeiro preço e marca própria. Os que se conscientizaram mais rápido estão, hoje, em melhor situação no mercado. Entretanto, segundo um entrevistado,

(...) ainda temos anos-luz a progredir.

Outro entrevistado comenta que,

O grande pecado foi a mistura de primeiro preço com marca própria. Era opção mais barata para produzir a marca própria, mas não foi analisada a qualidade. Foram pelo mais e mais barato e simplesmente colocaram o nome em cima. Temos que nos conscientizar de que o caminho não é este.

De acordo com Bronnenberg e Wathieu (1996), realmente houve uma redução na diferença de qualidade entre as marcas nacionais e as marcas próprias, enquanto que a diferença de preço permanece substancial. Ao mesmo tempo, a participação das marcas próprias aumentou. A partir dessa mudança, os produtos brasileiros de marca própria passaram a entrar em concordância com o que diz a literatura a respeito. De acordo com Richardson et al. (1994), o produto de marca própria é desenvolvido com base no binômio preço de custo e qualidade, embora os compradores do varejo despendam boa parte do seu tempo na busca dos melhores custos para os seus produtos. Em estudo que analisou as estratégias de preço e qualidade adotadas por varejistas que vendem marcas próprias, os autores mostram que a estratégia de preço é sub-ótima, já que foi encontrado que a qualidade das mercadorias estava mais associada à intenção de compra dos consumidores do que o preço.

O objetivo inicial no desenvolvimento de produtos com a marca do varejista foi o de regular o mercado. Os fornecedores nacionais, prevendo a expansão deste segmento, dificultaram o crescimento da marca própria através de ações comerciais e de marketing com o objetivo de descaracterizá-la, tornando o produto do varejista menos atrativo para os consumidores do que as redes idealizaram. Para superar este momento de dificuldade e aumentar a participação de mercado, os varejistas precisam investir mais em seus produtos.

Com a retomada do crescimento nas vendas, estes produtos poderão proporcionar à rede maior poder de barganha e melhores negociações com os grandes fornecedores multinacionais e locais. Um entrevistado observa:

Os fornecedores nacionais e multinacionais estão proporcionando às redes rentabilidade superior à marca própria, com o objetivo de descaracterizá-la e tirá-la da prateleira. Logicamente, para ficar com a prateleira à vontade deles.

O comentário acima é condizente com o pensamento de Porter (1986), o qual informa que movimentos competitivos de uma empresa podem gerar efeitos notáveis em seus concorrentes. Os cortes de preços podem ser facilmente igualados pelos rivais, o que gera, em algumas categorias, disputa intensa de preços. Os fabricantes nacionais, ao perceber que a marca própria vem tomando seu espaço no ponto-de-venda e diminuindo o faturamento de seus produtos, tomaram ações comerciais e mercadológicas a fim de recuperar o *market share* perdido.

Uma observação interessante é que a rede, ao primeiro sinal de crise, diminui o investimento em marca própria, sendo que deveria fazer exatamente o contrário, já que o consumidor vai buscar produtos mais econômicos em momentos com menor disponibilidade de dinheiro no mercado.

(...) a marca própria continua sendo o patinho feio, é o primeiro lugar do qual se cortam custos, do qual se tira a campanha publicitária de linha.

Esta atitude das redes varejistas não condiz com Duff (2001), que comprovou que a marca própria cresce quando a economia demonstra sinais de crise, ou com Stanley (2003), que afirma que os consumidores estão mais propensos a consumir marcas próprias nesses momentos.

Com a evolução acelerada, algumas empresas entenderam a marca própria apenas como um negócio a mais, tratando-a de forma pouco qualificada. Essas empresas, no longo prazo, tiveram dificuldades em sustentar o projeto, por falta de objetivos, padrões e o adequado conhecimento para posicionar corretamente o produto.

Por fim, comentou-se sobre o grande crescimento da marca própria nos últimos anos e a perspectiva de prosperidade, porém na dependência de quesitos que devem ser adotados pelo varejo, tais como projetos de reposição, ponto-de-venda, capacitação dos gestores comerciais das redes varejistas e a busca de melhor entendimento do negócio de marca própria por ambas as partes. Os fabricantes cobram a manutenção dos projetos desenvolvidos.

Um dos entrevistados comentou:

Algumas redes vêem a marca própria como alternativa de negócio e outras fazem só para ter marca própria. (...) as redes lançam o produto e depois colocam no piloto automático. É preciso ter um acompanhamento. Quem não pensa no produto no dia-a-dia, tende a estagnar.

A visão dos entrevistados condiz com o pensamento de Nelson Barrizzelli, professor da FIA/USP (apud CARLESSI, 2003), que analisa o mercado de ângulo menos quantitativo e mais qualitativo ao discorrer sobre o fato de que o crescimento no número de itens não significa aumento de mercado, já que muitos consumidores nem chegam a experimentar os produtos de marca própria. Desta forma, para manter o crescimento, é necessário trabalho eficaz do varejo no sentido de dar uma nova vida aos seus produtos. Em consonância com esse pensamento, Dhar e Hoch (1997) afirmam que boa parte da participação de mercado das marcas próprias advém de algumas ações estratégicas dos varejistas. Segundo esses autores, as ações identificadas incluem estratégia de canal e precificação, comprometimento com a qualidade, amplo sortimento de produtos com marca própria e existência de uma “marca própria *premium*”, que significa produto de marca própria de alta qualidade.

O quadro 1 resume os principais resultados encontrados nesta seção:

**Quadro 1 – Evolução e Estágio Atual das Marcas Próprias**

<b>Evolução e Estágio Atual</b>	No início do desenvolvimento dos produtos de marcas próprias, o principal fator considerado foi o preço, em detrimento da qualidade.
	No início do processo de desenvolvimento de produtos de marca própria, a indústria buscava volume, parceria e clientes comprando determinado <i>mix</i> de produtos. Hoje, ela busca mais do que isso: necessita parceria, comprometimento e rentabilidade.
	O objetivo inicial das redes era o de regular o mercado, aumentando o poder de barganha com os fornecedores nacionais; alguns destes, vendo o crescimento da marca própria, passaram também a produzir estes produtos ou a retalhar o segmento, tomando ações comerciais e mercadológicas a fim de recuperar o <i>market share</i> perdido.
	A marca própria evoluiu muito rápido, e muitos varejistas não souberam lidar de forma profissional com este processo, isto é, não souberam posicionar corretamente o produto.
	Após alguns anos, as redes corrigiram os erros do passado. Apesar disto, ao primeiro sinal de crise, cortam o investimento em marca própria, sendo que o seu comportamento deveria ser o contrário.
	Hoje está havendo o reposicionamento, pois houve confusão inicial entre primeiro preço e marca própria, principalmente em relação à qualidade. No início, muitos varejistas foram oportunistas, queriam ter somente preço, sem agregar valor ao produto.
	Existem perspectivas de crescimento, porém em menor grau do que vinha ocorrendo até o momento. Este crescimento, entretanto, está condicionado ao comprometimento do varejo com seus produtos e seus fornecedores.

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.1.2 Problemas enfrentados pelos fabricantes

Em conjunto com a evolução, foram abordados os principais problemas que os fabricantes de marca própria vêm enfrentando atualmente. O problema comum a todos os entrevistados tem sido a dificuldade de repassar o aumento de custos dos produtos às redes supermercadistas. Além disto, a questão das embalagens também é problemática devido à necessidade de produção mínima junto aos fornecedores destes insumos. E o risco e o ônus deste estoque pertence “exclusivamente” ao fabricante. No momento do não-aceite de repasse de preços, o fabricante encontra-se impossibilitado de fornecer estas embalagens a outros clientes, já que as mesmas foram desenvolvidas exclusivamente para determinada cadeia supermercadista.

Conforme um entrevistado, houve a primeira tendência, patrocinada pela própria indústria, de aumentar a quantidade de itens por rede, visando ao equilíbrio na relação com itens de maior e/ou menor rentabilidade. Porém, em virtude da grande variedade de itens, gerou-se alto volume de estoques, tanto de embalagens

quanto de produtos prontos, fato que inviabiliza a operação em razão do valor considerável imobilizado nestes ativos.

Nós fabricávamos em torno de 400 itens e cortamos 250 sem problema algum. (...) sabe quanto representa a marca própria no nosso faturamento ? 30%. E estoques? 70%, desbalanceado, com a falta de alguns itens importantes e com excesso da maioria.

Este mesmo entrevistado comenta que o problema é o gerenciamento da marca, a qual não é de propriedade do fabricante, e sim do varejista. A fábrica gerencia produção, insumos e logística, porém o mercado<sup>2</sup>, que é o componente motivador do processo, é variável da cadeia supermercadista. Os fabricantes comentam:

Nós temos estoque de produtos da marca própria para mais de quatro anos, gerando imobilizado financeiro, ocupando espaço no depósito. Nós tomamos a decisão de restringir o número de itens e nos voltamos aos mais importantes. Novos itens, só sob profunda análise.

Há falta de planejamento por parte do varejo, que não sabe quanto vai comprar e deixa ao sabor do mercado as suas compras. Nós trabalhamos com safra, precisamos planejar desde o plantio e não temos o compromisso de compra daqueles produtos sazonais que se tem em estoque.

O varejista busca preço e qualidade, dois itens que muitas vezes não andam tão próximos. O cliente quer a qualidade do líder com o preço de marcas mais baratas. O fornecedor, muitas vezes, não tem como adequar esta situação. O principal problema do negócio de marcas próprias, apontado pelos entrevistados, é a negociação com as grandes redes, pois elas não repassam os custos na mesma medida em que os fornecedores de matérias-primas lhes transferem. Além disso, a maioria dos insumos são corrigidos pelo dólar. Os entrevistados comentam:

Nós vivemos há pouco tempo em uma época política com estabilidade econômica. Hoje, temos que aprender novamente a trabalhar com oscilações mais inconstantes do mercado (...) a dificuldade maior que nós temos hoje é de normatizar isto dentro das redes.

---

<sup>2</sup> Mercado, neste caso, quer dizer volume de vendas, pedidos, ações de marketing, tablóides e acesso ao consumidor final, além do controle da marca propriamente dito.

Em economia estável, é mais viável pensar em marca própria, mas quando a economia começa a dar sinais de crescimento inflacionário, na qual os insumos são rapidamente modificados, é possível reposicionar o preço da sua marca, ao contrário da marca própria, que cria obstáculos para o repasse de preços (...) começa a ficar desinteressante.

(...) outro problema é a falta de cultura do ganha-ganha. Quer dizer, eu sinto que a maioria das redes trata um fornecedor de marca própria como um fornecedor qualquer. Eu tive que chegar a parar de fornecer em um ou dois grandes clientes, talvez fossem meus maiores clientes, justamente pela falta de cooperação. Eu acho que ainda falta esta cultura, de você ver o seu fornecedor como um parceiro.

Como a marca não é da empresa, o principal dilema, angústia, é como ser dono de um produto em que não se é dono. (...) às vezes se paga para comercializar um produto de marca própria. Há grande dificuldade em se repassar os custos, pois o repasse não é imediato. E muitas vezes a situação dos concorrentes não reflete a situação da própria indústria.

Outro problema citado é que quando a rede varejista não aceita o repasse de custos, a marca própria não traz alternativa, a não ser vender aquele produto àquele determinado cliente. No momento em que não se consegue repassar o custo ideal, gera-se um problema, porque o fabricante não pode comercializar a embalagem para outro cliente, já que a mesma é estipulada em contrato e feita especialmente para determinado comprador. E o estoque de embalagens gera custo, onerando a empresa sem ter solução imediata ou em curto prazo por parte do contratante da marca.

A questão do repasse de custo está de acordo com o pensamento de Porter (1986), segundo o qual os compradores forçam os preços para baixo, principalmente quando se trata de setor com tendência a aumentar a concentração, como é o ramo varejista no Brasil, no qual poucas redes detêm aproximadamente 50% do mercado. Conforme o mesmo autor, na maioria dos segmentos de atuação de marcas próprias, o poder dos compradores é superior ao dos fabricantes, gerando assim embates na negociação, principalmente nos quesitos custos e contratos. Este mesmo autor comenta que a rentabilidade da empresa é determinada pela intensidade competitiva do seu ramo de negócios.

Outro problema abordado pelos entrevistados é falta de capacidade da marca própria em assegurar a execução do seu planejamento, seja na quantidade, na qualidade ou no tempo programado. A indústria busca o entendimento do seu

negócio em conjunto com o varejista, mas percebe que neste momento há dificuldades neste consenso. Se em médio prazo não houver alterações no modo de atuação nos projetos, alguns problemas mais graves poderão surgir, como o abandono deste mercado por alguns importantes fornecedores.

O tema contrato foi citado como problema menos importante do que o repasse de custos, pois o fabricante acaba inserindo estes descontos percentuais de contrato no custo do produto. Porém, salientou-se que existem rigorismos no contrato e atitudes injustas que são aplicadas imediatamente, sem serem discutidas previamente. Este tipo de postura tem afastado grandes e potenciais empresas do mercado de marcas próprias. Os fabricantes comentam:

O contrato é como um “*pitbull*” dentro de uma cerca e que, teoricamente, se você não pular a cerca, ele não vai te morder.(...) só que a gente pula a cerca todo dia. E o “*pitbull*” te pega. Criaram-se contratos extremamente sofisticados, mas imparciais. E a indústria os aceita. Não existe espaço para discutir alternativa de contrato. Os contratos são, hoje, um dos maiores ônus da relação.

(...) você negocia com o contrato na mão, o que não é comum. O contrato é importante, faz parte do negócio, mas ele é usado no momento da ruptura do negócio. Em cada negócio o contrato é citado. E isto gera desgaste muito grande.

Outro problema salientado pelos entrevistados é a mudança constante dos gestores e gerentes de marca própria. No momento que se consegue a parceria e o entendimento entre as partes, o responsável pela área tem outra perspectiva e assume novos desafios, e a indústria necessita recuperar todo o trabalho feito. Um entrevistado comenta:

(...) a pessoa nova que entra fica imbuída da estratégia e quer tirar vantagem, precisa de números, e ela despreza todo aquele trabalho que foi feito.

Por fim, percebe-se a falta de investimento do varejista na própria marca, pois a rede objetiva trabalho de curto prazo, baseado de ofertas, e não em conceito. Em geral, faltam campanhas publicitárias, materiais no ponto-de-venda e espaços nos folhetos publicitários.

O conceito de Porter (1986), de que os compradores utilizam todos os seus recursos para comprar a preço favorável, pode ser aplicado na conclusão desta seção, pois o principal problema apresentado pelos entrevistados é a dificuldade de repassar o aumento de seus custos. Este problema é agravado pelo fato de que 75% das marcas líderes perderam a exclusividade nos últimos anos para novas marcas, levando estas indústrias a recuperar o *share* de mercado perdido com a redução no preço-de-venda de seus produtos. Com esta redução de custo das marcas líderes, o varejista não aceita o aumento de preços proposto pelo fabricante, embora seja consensual de que esta situação pode gerar ruptura no abastecimento dos produtos de marca própria.

O quadro 2 resume os resultados apresentados nessa seção.

**Quadro 2 – Problemas Enfrentados pelo Fabricante de Marcas Próprias**

<b>Problemas Enfrentados pelo Fabricante</b>	Dificuldade de normatizar o aumento de preços nas redes (mesmo através de planilhas de custos abertas).
	Aumento de custos de estoque e produção (embalagens especiais).
	O varejista busca o melhor preço com a melhor qualidade (qualidade do líder com o preço do primeiro preço). O varejista busca o preço mais baixo da categoria com a qualidade do líder, o que muitas vezes torna o fornecedor impossibilitado de fornecer.
	O varejista não assegura a execução do planejamento (das condições acordadas no início da operação, principalmente no que tange à estimativa de volume).
	Os contratos, muitas vezes, são imparciais, rigorosos em demasia, sendo que decisões unilaterais são tomadas por parte do varejista.
	Há pouco investimento do varejista na marca própria.
	A indústria gerencia o produto, insumos, produção, mas não gerencia o mercado, as promoções, o trabalho junto ao consumidor, os pedidos, etc.
	Altos estoques <i>versus</i> baixo giro.
	A marca própria não traz alternativa a não ser vender o produto àquele determinado cliente, o que gera dependência e estoques elevados.
	Comportamento predatório das marcas nacionais para reduzir as vendas da marca própria.
	Mudança constante de gerência da marca própria nas redes varejistas.
	Redes varejistas tratam o fornecedor de marca própria como um fornecedor qualquer.
O varejista não investe na parceria com os fabricantes de marca própria.	

Fonte: Dados da Pesquisa

## **5.2 FATORES MOTIVADORES E RESTRITIVOS NA FABRICAÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS**

Nesta seção, os fabricantes foram abordados no sentido de apresentar os principais fatores motivadores e restritivos na fabricação de marcas próprias.

### **5.2.1 Fatores motivadores na fabricação de marcas próprias**

Este tópico aborda os principais fatores motivadores na fabricação de marcas próprias. Os principais fatores motivadores citados foram: busca de maior capacidade de vendas, maior volume de fabricação e garantia de recebimento. O quadro ao final da seção (quadro 3) apresenta comparação entre os resultados da pesquisa e a revisão da literatura.

Um dos principais fatores motivadores citados pelos entrevistados foi a busca de volume às suas fábricas. A marca própria é segmento novo que traz aumento de faturamento para estas empresas, sem a necessidade de grandes investimentos em marketing. Em alguns segmentos, a indústria somente viabiliza custos baixos com plena capacidade. Além do volume, foi citada, também, a garantia de recebimento, pois neste mercado altamente competitivo é vital para a operação possuir clientes sem problemas de crédito.

A sobrevivência no mercado também é fator motivador, principalmente no caso de empresas nacionais emergentes, que não possuem recursos para construir marcas nacionais fortes. Estas têm na marca própria uma opção de negócio para aumentar a produção em suas fábricas. Esta informação corrobora o estudo realizado por Fitzel (1998), segundo o qual as empresas que se especializam em fornecer produtos de marca própria encontram neste negócio uma maneira de sobreviver no mercado.

Outro fator mencionado pelos entrevistados é poder estar presente em um número maior de clientes, tanto com a marca da empresa como também com a marca própria. Muitas indústrias com presença imperceptível no grande varejo criaram, com a marca própria, um referencial para outros clientes. Um dos entrevistados afirma que a sua decisão de fabricação ocorreu visando à

aproximação com o varejista, demonstrando o interesse na parceria, não somente na questão financeira.

Existe controvérsia entre os fabricantes sobre a capacidade ociosa. Alguns a têm como vantagem; outros crêem que este pensamento é bastante errôneo, afirmando que a capacidade ociosa não deve se referir somente às máquinas, mas também sobre o espaço no depósito, embalagens e capacidade financeira. Estes fabricantes comentam:

Quem fala que entra na marca própria para ocupar capacidade ociosa, vai descobrir da forma mais dolorosa possível que errou no conceito. Marca própria é unidade de negócio que exige especialização e capacitação.

Alguns empresários falam: estou com uma máquina ociosa. A marca própria não é colocar uma máquina ociosa para funcionar. É mais do que isto. É preciso de um conceito para atender a marca própria. É preciso ter canal de atendimento diferente.

A divergência de pensamentos na questão da capacidade ociosa traduz o pensamento de Fitzel (1998), segundo o qual algumas vezes o fornecimento aumenta a eficiência da linha de produção, reduzindo os custos e, outras vezes, os incrementa. A redução ou aumento dos custos depende do volume, do tipo e da forma em produto que está sendo produzido.

Outra opinião conflitante abrange o fator diluição dos custos fixos. Um dos fabricantes afirma que a marca própria aumenta o custo fixo da empresa. Por um lado, há o aumento de volume, mas a fabricação de várias marcas envolve paradas freqüentes nas máquinas para troca de formulação e embalagem, gerando custos ainda maiores do que a diluição do custo fixo poderia compensar com o aumento de volume. Este aspecto corrobora o pensamento de Quelch e Harding (1996), no qual a produção de marcas próprias redundava em maiores complexidades de fabricação e distribuição, que aumentam os custos ao invés de reduzi-los.

O quadro 3 mostra comparação entre o conteúdo encontrado na literatura e os resultados da pesquisa, além de destacar fatores motivadores encontrados na pesquisa e não encontrados na literatura consultada.

**Quadro 3 – Fatores Motivadores à Produção de Marcas Próprias**

<b>Fonte</b>	<b>Fatores Motivadores</b>	<b>Opinião dos Entrevistados</b>	<b>Motivos</b>
Revisão da Literatura	Abertura de novos mercados e diferentes canais de distribuição.	Concordam	Um entrevistado referiu-se ao crescimento do setor atacadista, gerado através do fornecimento de marcas próprias ao setor supermercadista e respectiva referência gerada através deste fornecimento.
	Alavancagem e crescimento das vendas	Concordam	O aumento das vendas foi citado, embora mais citado tenha sido o aumento do volume de produção.
	Aproximação, fortalecimento e intercâmbio nas parcerias entre fornecedor e cliente	Concordam	No longo prazo, o relacionamento melhora, mas isso não credencia o fabricante como fornecedor da sua marca para o varejista. Mesmo com o relacionamento de marca própria, o fabricante tem que passar pelo processo de credenciamento com a área comercial das marcas nacionais.
	Contratos de longo prazo	Concordam em parte	Neste caso, o contrato de longo prazo é visto como algo positivo. Entretanto, há fortes reclamações dos fabricantes sobre as exigências dos varejistas relativas ao contrato. Ou seja, para os entrevistados, o contrato, hoje, não é fator motivador.
	Eliminação dos concorrentes. Se não fornecer, o concorrente fornecerá	Concordam	Alguns entrevistados comentam que passaram a fabricar marcas próprias por ser inevitável, uma vez que, se não o fizessem, algum concorrente o faria.
	Garantia de espaço destacado nas gôndolas	Concordam	Os entrevistados comentam que, com a marca própria, eles obtêm um espaço destacado em gôndola e que, portanto, seu produto está bem exposto, mesmo que não seja com a sua marca.
	Forma de sobrevivência no mercado	Concordam	A fabricação de produtos de marcas próprias foi opção encontrada por alguns fabricantes de se manter no mercado.
	Exigência do Controle de Qualidade por parte do varejo melhora a qualidade dos produtos com as suas marcas	Concordam	Um entrevistado comentou que a exigência de qualidade por parte do varejo fez com que ele melhorasse seu processo produtivo e, conseqüentemente, diminuísse os custos de produção.
	Redução do custo logístico, quando a empresa fornece a sua marca e a marca própria para a mesma cadeia varejista.	Discordam	Segundo os entrevistados, a rede varejista não tem programação de compras adequada, prejudicando a logística do fabricante.
	Ausência dos custos de propaganda, marketing e promoção	Concordam em parte	Os entrevistados informam que a prática deste item é distinta entre as redes. Algumas exigem além do menor custo, verbas de propaganda e marketing para suas ações promocionais.
	Aquisição de novas tecnologias	Concordam	Um entrevistado comentou que adquiriu novas tecnologias para fornecer produtos de marca própria.

Continua...

Continuação do Quadro 3

Revisão da Literatura	Diluição dos custos fixos	Concordam em parte	Muito embora alguns tenham afirmado que seus custos diminuiriam, outros comentam que os pedidos não otimizam a produção, o que acaba onerando ainda mais os custos.
	Economia de escala	Discordam	Para a produção de marca própria, é necessário adequar a produção a essa nova linha, aumentando os custos e compensando o que seria ganho em economia de escala.
	Ocupação da capacidade ociosa	Concordam em parte	Os entrevistados concordam parcialmente. Conforme alguns entrevistados, a capacidade ociosa não é só de fábrica, mas também de dinheiro (para investir em embalagens, matéria-prima, estoques, etc)
	Otimização do planejamento de produção (produz vendido)	Discordam	Os entrevistados discordam, já que é necessário manter estoques altos para atender o varejista, que exige curto prazo de entrega. Como o planejamento de compras do varejo não é uniforme, o produto pode ficar em estoque no fabricante por muito tempo.
	Posicionamento correto de preço de marcas próprias em relação ao líder.	Discordam	A marca própria tem sido comparada com todos os produtos, e os varejistas estão exigindo preço mais acessível não apenas em relação à marca líder, mas em relação a todas da categoria.
	Garantia de rentabilidade	Discordam	Os entrevistados discordam, visto que a rentabilidade das marcas próprias está bem aquém do necessário.
Resultados da Pesquisa	Garantia de recebimento		Como as marcas próprias são fornecidas a grandes redes varejistas, não há problema de pagamento.
	Criação de referência de preço competitivo diferente da vala comum do mercado		A marca própria só pode ser encontrada em determinada rede varejista, fato que evita a comparação de preços.
	Relação de parceria		Os entrevistados apontam como um fator importante, porém existente em baixo grau no mercado atual.

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.2 Fatores restritivos na fabricação de marcas próprias

Nesta seção os fabricantes foram abordados quanto aos fatores que restringem a produção de itens de marca própria. A incerteza da rentabilidade da operação foi o principal componente restritivo à entrada ou decisivo para o abandono deste mercado. Além deste fator, foram citados como importantes a falta de confiança no cliente e a falta de planejamento das redes.

O principal fator à saída dos fabricantes do mercado de marcas próprias é a incapacidade de conciliar os custos de fabricação com o preço praticado com as redes supermercadistas. Tendo a marca própria peso importante na capacidade produtiva, torna-se inviável operar o negócio com prejuízo. Um entrevistado comenta:

(...) esta situação (forma de repasse de custos) é que nós precisamos normatizar, senão nós não teremos vida longa.

Outro fator citado é a falta de confiança no cliente, pois a programação de compra não é adequada e não há planejamento por parte do varejo. O fabricante precisa manter em estoque os produtos, as matérias-primas e as embalagens, o que onera a empresa. Um dos entrevistados menciona:

Estamos com embalagens há mais de 2 anos, porque uma das bandeiras não tem giro, não tem desempenho, não tem trabalho de base estruturado atrás. Você vai à loja, não tem posicionamento de marca. O trabalho não vai ser profícuo com a nossa empresa, nem com nenhuma outra marca.

Um resumo do resultado obtidos em relação aos fatores restritivos é apresentado no quadro 4, destacando-se os resultados exclusivos desta pesquisa:

**Quadro 4 - Fatores Restritivos à Produção de Marcas Próprias.**

Fonte	Fatores Restritivos	Opinião dos Entrevistados	Motivos
Revisão da Literatura	Contratos exigentes por parte das cadeias varejistas, principalmente no que tange à rescisão contratual.	Concordam	Os entrevistados acham os contratos leoninos, mas vêem como um mal necessário.
	Restrição de promoções das suas marcas por parte dos supermercados, em favor das marcas próprias	Concordam	Este fato foi citado juntamente com a retaliação por parte do varejo, que ocorre quando a rede exige as mesmas condições de marca própria para a marca do fabricante e, muitas vezes, deixa de promover a sua marca em detrimento da marca própria.
	Preocupação com a marca da empresa, pois a marca própria reduz o volume vendido da sua marca	Concordam em parte	Há o risco da canibalização. Entretanto, alguns vêem como necessário; outros afirmam que, ao posicionar e fortalecer a marca, a canibalização não ocorre.
	Risco de dependência muito grande em poucos clientes	Concordam	Os entrevistados afirmam que, caso o varejo estabeleça relação de parceria com o fabricante, essa percepção de risco tende a diminuir.
	Exigência de divulgação da composição dos custos, que permite maior poder de barganha dos varejistas	Discordam	Esse não é fator que motivaria a saída dos fabricantes do mercado de marcas próprias. Alguns fabricantes estão, inclusive, dispostos a abrir suas planilhas de custos para facilitar a negociação com o varejo.
	Manutenção de estoques elevados de embalagens e rótulos de diversas marcas para a mesma cadeia supermercadista	Concordam	A maior percepção de risco por parte dos fabricantes encontra-se no volume de estoques de produtos acabados e embalagens que é destinada à marca própria e fica à disposição do varejista.
	Redução da lucratividade da empresa por produto, apesar do aumento de faturamento global	Concordam	Os entrevistados concordam que, apesar de aumentar o faturamento da empresa, o fornecimento de marca própria não gera lucro maior por unidade do que os seus produtos.
	Volumes mínimos de produção exigem que se mantenha estoque de produtos de marca própria na fábrica.	Concordam	Adicionam a isso a falta de planejamento das redes.

Resultados da Pesquisa	Incapacidade de conciliar os custos do produto x custos solicitados pelo varejista		Isto está acontecendo porque as marcas líderes estão praticando preços mais acessíveis para recuperar o <i>market share</i> perdido, e o varejista exige do fabricante de marca própria preço muito menor do que o cobrado pelo líder.
	Falta de confiança no cliente		Fator importante identificado nesta pesquisa, a falta de confiança no varejista foi citada em relação a: planejamento de compras, quebras de contrato, preço, relação de parceria, etc. Consiste em grande reclamação por parte dos fabricantes.
	Falta de comprometimento do cliente		Os entrevistados citaram, principalmente, falta de comprometimento com o planejamento de compras (que regula a produção da fábrica).
	Falta de planejamento por parte da rede		O varejista não desenvolve a programação de compra em conjunto com o fornecedor, o que pode acarretar sobras de estoque, principalmente de promoções, por exemplo, uma campanha L3P2.

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.3 POLÍTICAS DE MARCAS PRÓPRIAS POR PARTE DOS FABRICANTES

Este item contempla de forma geral o modo de atuação dos fabricantes no segmento de marcas próprias, avaliando diversos temas: posicionamento comercial, cálculo do custo do produto, margem de contribuição, estratégia da indústria, dependência do varejista, viabilidade de fabricar somente marcas próprias, canibalização e relacionamento com o varejo.

#### 5.3.1 Políticas comerciais de marcas próprias

Todas as empresas entrevistadas têm política de marcas próprias na qual é determinado custo diferencial em relação às suas marcas através da remoção de encargos de marketing e vendas, sempre com a garantia de rentabilidade mínima para viabilizar a operação. Os preços de custo do fabricante para a rede varejista podem variar em relação aos contratos praticados por rede, sendo que algumas redes exigem neste instrumento comercial a manutenção de diferença mínima entre a marca da indústria e a marca própria.

Em relação aos contratos, as indústrias não concordam com alguns clientes supermercadistas que incluem altos contratos de fornecimento para os produtos de marca própria (como altos percentuais de desconto nas duplicatas, taxas de

centralização, fidelidade, publicidade, etc). A afirmação é de que isto torna o produto menos competitivo.

Voltando à questão da ociosidade, um dos fornecedores afirma que, no caso dele, não há nova composição de custos, mas ociosidade de fabricação reduzida e custo fixo diluído. Este mesmo fornecedor afirma que não pode sacrificar o lucro da marca própria, pois isto já acontece com a sua marca para que ela possa se manter no mercado. Ele afirma:

(...) o sacrifício para se sustentar no mercado é do detentor da marca e não do fabricante da marca. Especificamente neste caso, o fabricante é uma empresa, e o detentor da marca é outra.

Outro fabricante aborda o tema dentro do mesmo escopo:

(...) eu não posso sacrificar a margem da marca própria, como muitas vezes eu sou obrigado a sacrificar com o meu produto para me sustentar no mercado. Até porque a marca própria, como já diz o nome, não é minha, eu simplesmente estou produzindo. (...) Vou lhe dar um produto pronto e acabado, e você vai fazer o marketing, a distribuição, a logística. Este é o contrato.

Para não prejudicar a relação comercial com a marca própria, as empresas buscam diferenciar as ações promocionais entre as suas marcas e a marca do supermercadista. Assim, tentam trabalhar em sistema de rodízio de ofertas, buscando não colidir a redução de preços nas duas marcas ao mesmo tempo.

Por fim, um fato citado é que o varejista compara os preços do produto a ser fornecido com todos os demais da mesma categoria, a iniciar pela marca líder. Também por este motivo, a indústria muitas vezes pratica o mesmo custo a vários clientes (alterando somente os percentuais contratuais), evitando, assim, desgaste de comparações entre marcas próprias existentes.

O comentário acima destoa do pensamento de Porter (1986), o qual informa que, quando o mercado é concentrado, algumas empresas podem ditar o ritmo da indústria, tanto em termos de tendências, quanto de preços. Na indústria de marcas próprias, o jogo de preços tem se dado em razão de todos os concorrentes, independentemente do número de *players* da categoria. De acordo com os

entrevistados, atualmente o varejista compara o produto de marca própria a todos os concorrentes no segmento, não importando se a qualidade tem como base o produto líder.

### **5.3.2 Análise do custo do produto de marcas próprias**

Neste capítulo é abordado o tema referente à análise do custo do produto marca própria. Todas as indústrias entrevistadas analisam a margem de contribuição de cada marca fabricada, mas há divergências no modo de avaliação, já que algumas fazem esta avaliação individualmente, através de planilha de custos, e outras trabalham com o custo médio de fabricação para todas as marcas.

As empresas que definem o custo detalhado de cada item usam o custo original de embalagem; não é feito nenhum rateio, mas sim o cálculo exato de cada componente gerador de custo. Cada item gera um preço-de-venda, sempre de acordo com os contratos. Um empresário que adota este procedimento comenta:

(...) não se faz a composição de que tal marca vai me ajudar a custear outra tal marca. Cada produto é um projeto, cada projeto tem a sua base de custos.

Outras indústrias usam o critério do custo médio, a compra é feita globalmente, e o custo rateado entre todas as marcas, exceto quando o volume de compras de determinada marca for excessivamente baixo. Estas empresas não examinam o custo de cada item, pois afirmam que, adotando este procedimento, estariam aumentando o custo da marca própria, já que a mesma aumenta os custos fixos da empresa devido à excessiva troca de rotulagem, formulação e grande variedade de estoque.

Esta última informação converge com a recomendação de Quelch e Harding (1996), no qual o fabricante deve calcular a rentabilidade dos produtos de marca própria não somente pelo custo marginal, mas pelo custo integral de fabricação.

Uma questão novamente avaliada diz respeito aos contratos que, sob o ponto de vista da indústria, prejudicam a operação em razão dos descontos percentuais altos. No início da negociação, a rede solicita o custo do produto *net* (líquido) sem a incidência de componentes que possam onerar o item, tais como, vendas e

marketing. Entretanto, depois de determinado período, o supermercado contradiz esta exigência e solicita verbas para pagamento de tablóides e promotores.

### **5.3.3 Retaliação por parte do varejo e canibalização da marca**

Neste tópico questionou-se sobre a evidência de retaliação do varejo à marca do fabricante ou a canibalização da sua marca com a introdução dos itens com a marca do supermercadista.

O que se percebe é que praticamente não há retaliação por parte dos varejistas, mas existe certa canibalização da marca da indústria, principalmente se o produto de marca própria tiver a mesma formulação e embalagem do item fornecido pela empresa.

A retaliação do varejista ocorre quando este pára de comprar a marca ou produto de fabricante que passou a fornecer produtos de marca própria para o seu concorrente. Outra forma de retaliação ocorre dentro das próprias redes varejistas, quando as áreas comerciais de marcas nacionais e marcas próprias (quando separadas dentro da rede) exigem o mesmo preço para a compra do produto e, não obtendo isso, param de comprar a marca ou produto do fabricante. De acordo com os entrevistados, isso não está ocorrendo atualmente no varejo brasileiro.

A questão da canibalização vem ao encontro do pensamento de Quelch e Harding (1996), que recomendam a avaliação do impacto da produção de marcas próprias sobre as suas marcas.

Sobre este tópico, os entrevistados comentam:

Estávamos em uma rede e depois iniciamos com a marca própria. A rede optou por canibalizar a nossa marca e optamos por seguir com a marca própria e não com a nossa marca. Houve a canibalização.

No ano 2000, nós fizemos campanha de mídia para lançar novo produto. As vendas foram muito boas. No momento seguinte, lançamos a marca própria e, para nossa surpresa, com a política de preços um pouco mais baixa, a venda da nossa marca caiu e os níveis de venda da marca própria foram muito altos, e nós percebemos que o apelo preço pesou muito mais do que a nossa campanha de mídia e a degustação que estávamos fazendo. O consumidor neste canal não se mostrou sensível à campanha de marca e comprou a marca própria. Isto aconteceu com outros produtos que já tínhamos na gôndola, pois dividimos espaço na prateleira e perdemos volume para a marca própria. Hoje, nós analisamos, quando vamos fazer a marca própria, a questão da canibalização da nossa marca. Senão o nosso

concorrente irá fazer e, dos males, a queda de vendas da nossa marca é o menor.

Os entrevistados percebem que a canibalização da própria marca é, até certo ponto, necessária, pois o fabricante que faz a marca própria não o faz somente pelo volume ou por outros benefícios, mas também pela proteção de mercado. Através da marca própria, a empresa passa a ocupar um espaço que, de qualquer modo, vai existir, e evita que o concorrente o faça.

Esta informação diverge do pensamento de Chetochine (1999), no qual geralmente o fabricante subestima os custos de canibalização, sendo que ela ocorre geralmente quando os produtos oferecidos para ambas as marcas são semelhantes. De acordo com o Guia Abras (2002), a canibalização gerada pelo produto marca própria precisa ser sempre positiva.

Uma forma de evitar a canibalização é a construção de marcas fortes, através do investimento em marketing por parte da indústria. Segundo os entrevistados, a canibalização ocorre somente em alguns casos pontuais, quando existe tablóide específico de marcas próprias. Sobre as promoções de preços, também foi salientado que as ações promocionais feitas com as marcas nacionais sempre têm impacto no faturamento da marca própria, e vice-versa. Esta indústria salienta:

Cada vez que eu mexo na minha marca, tenho que mexer na marca própria. Se eu faço uma ação, a marca própria quer também; se eu dou um preço, a marca própria quer também.

Entretanto, em estudo realizado por Narasimhan et al. (1996) não foi encontrada relação estatisticamente significativa entre promoção e participação de marcas próprias. Isso significa que não se deve interpretar alta participação (venda) da marca própria como alta resposta dos consumidores a promoções. Ao contrário, alta participação de mercado pode indicar que promoções são relativamente ineficazes na categoria, ou que a marca própria conseguiu estabelecer-se como resistente aos efeitos de troca de marca conseqüentes das ações promocionais desenvolvidas pelas marcas nacionais. Mais uma vez, esse ponto recai sobre o posicionamento e a construção de marcas fortes.

### 5.3.4 Dependência

Neste tópico foi abordada a possibilidade de ocorrer a dependência do fabricante de marcas próprias em relação ao detentor da marca. Neste caso, as empresas entrevistadas concordam que a dependência é arriscada, principalmente se a indústria se limita a poucos clientes.

O volume de produção que a rede varejista proporciona à indústria é muito importante, já que isso faz com que a empresa consiga investir em novas máquinas. Entretanto, quando a marca própria começa a ocupar muito da capacidade produtiva da indústria, pode ocorrer a dependência deste fabricante em relação ao varejista. O risco da dependência ocorre por três motivos: (a) a empresa depende do consumo de determinado grupo de clientes sobre o qual não exerce influência direta, (b) não pode comercializar o mesmo produto para outros parceiros, já que as embalagens são exclusivas, e, (c) em caso de rompimento do contrato, a capacidade ociosa da fábrica seria muito alta, gerando altos custos fixos.

Outro comentário é sobre o nicho de mercado em que se atua. Uma indústria desenvolvida para atender somente o mercado de marcas próprias é inviável em razão da concentração de mercado.

Um dos entrevistados comenta:

É relação de dependência, mas com independência, na medida que você tem vários varejistas. E também, muitos atacados. A relação com o atacado é menos traumática do que com o varejo. É bem difícil (...), com o varejo é mais tensa.

### 5.3.5 Viabilidade de fabricar somente produtos de marca própria

Neste capítulo foi abordada a viabilidade de uma indústria brasileira se dedicar somente à fabricação de itens de marca própria. Para este assunto, os fornecedores foram unânimes em declarar que seria bastante arriscado ter empresa voltada somente a este segmento de mercado, em razão da falta de comprometimento atual das redes varejistas com os fornecedores.

As indústrias até vêem esta possibilidade, porém permanecem na dependência do modo como as grandes redes irão conduzir o seu posicionamento com relação à política de marcas próprias. Se o supermercado encarar a indústria

como parceira, não somente como fornecedor a ser substituído na primeira discussão de repasse de custos, a indústria terá suporte para, cada vez mais, se aprofundar na produção e desenvolvimento de marcas próprias. Os entrevistados afirmam que a problemática da questão é de que o varejo está “99% preocupado com custo e 1% em continuidade da parceria”.

O campo de atuação no mercado de marcas próprias ainda é bastante restrito, e os entrevistados comentam que é bastante arriscado seguir este caminho, pois, com a perda de um cliente, será difícil recuperar este volume de imediato. Além disto, a instabilidade do faturamento para estes clientes, que migra de grandes picos de vendas a enormes quedas, faz com que o fabricante não se sinta seguro em investir com todo vigor no mercado de marcas próprias. Os entrevistados comentam:

Eu não acho boa política (...), a vulnerabilidade é muito alta. Os humores dos varejistas podem mudar. E o que traz rentabilidade são marcas nacionais. Você tem que ter casamento entre as coisas, para que o negócio seja interessante também. Para ter empresa somente voltada às marcas próprias, é preciso ter rentabilidade eficiente, o que não é compatível com o negócio.

É preciso ter nicho muito especial, pois a marca própria ainda não tem mercado sedimentado, com volume médio todos os meses que façam garantir o faturamento (...) A marca própria hoje tem no mínimo 3 concorrentes no ponto-de-venda. A movimentação destes concorrentes irá afetar a venda da marca própria. Então são muitas as variáveis que fazem a marca própria ter altos e baixos. A empresa que só tiver marca própria vai ter muita dificuldade.

Outro aspecto abordado foi que a indústria que fabrica somente marcas próprias não utilizará o benefício da utilização da capacidade ociosa para reduzir seus custos fixos, pois a máquina irá atender integralmente produtos de marca própria. Também foram citados exemplos de indústrias que nasceram para fabricar somente marcas próprias e que, hoje, praticamente abandonaram este mercado, em razão de impasses comerciais oriundos da unilateralidade dos contratos.

Apesar dessas considerações negativas, um dos entrevistados informa que a sua empresa está se tornando especialista de marcas próprias, inclusive com área do seu departamento comercial especialmente designada a atender estes clientes. Outro fabricante afirma de que se voltou somente à marca própria, pois não tem experiência em marketing ou no desenvolvimento de marcas fortes. Produzindo a

marca própria, ele pode conquistar fatia de mercado importante, algo que não teria imaginado atingir somente com as suas marcas.

### 5.3.6 Fabricação *versus* entrada de concorrentes neste mercado

Neste capítulo foi questionado o fato de o início da fabricação ter ocorrido somente para impedir que o concorrente ocupasse este espaço de mercado. Há sentimento divergente entre os entrevistados, já que muitos entraram neste mercado entendendo esta ação como “mal necessário”; outros não percebem esta motivação como vantagem, pois não estão satisfeitos com a rentabilidade neste segmento de mercado.

Os fabricantes que optaram por fornecer marca própria para evitar que o concorrente entrasse neste mercado, assim o decidiram com o objetivo de evitar que seu competidor ganhasse volume de vendas. Com este novo faturamento, o fabricante de marcas gera maior poder de barganha com as fábricas de matérias-primas e maior presença no ponto-de-venda, criando, assim, vantagens competitivas. Mas todos salientaram que isto é viável, desde que a marca própria seja rentável. Um dos entrevistados comenta:

(...) quanto eu perderia de *share* da minha marca? Eu perderia de qualquer maneira (...) é mera questão de estratégia. E, muitas vezes, eu entrando com a marca própria, eu me torno fornecedor importante, quer dizer, eu vou estar fornecendo a minha marca e a marca própria.

Este comentário corrobora as idéias de Quelch e Harding (1996), sugerindo que a fabricação de marcas próprias é necessária por motivos competitivos: se um fabricante recusar contratos de marcas próprias, outros os assumirão. Este pensamento converge, também, com Levitt (1990), que argumenta que muitos mercados estão se tornando cada vez mais globais, e que nenhum negócio está a salvo da concorrência internacional. Este mesmo autor menciona que as economias de escala na produção, marketing e distribuição poderão ser vigorosamente perseguidos e o resultado disto será redução significativa de custos.

Um dos entrevistados salientou que houve este sentimento no início, porém, hoje, ele acredita que não acontece mais a entrada neste segmento por esta razão, já que há outras maneiras de se bloquear concorrente, além de fornecer produtos de marca própria. Outro entrevistado comenta:

(...) vou fazer porque eu evito que outro o faça? Ora, vou fazer para perder dinheiro? Eu não consigo entender que você se mutile para evitar que um concorrente o faça. Assim eu vou saber pelo menos que ele (concorrente) vai estar perdendo dinheiro, ao longo do tempo ele vai perder muito dinheiro. Troco informações com outros fabricantes e eu ainda estou para descobrir quem esteja ganhando dinheiro com este negócio (...) eu ainda não descobri quais são as vantagens de fabricar marca própria.

### 5.3.7 Relacionamento do fabricante com o varejo

Este tópico aborda a possibilidade da fabricação de marcas próprias ampliar o relacionamento com a rede supermercadista. Neste assunto também houve divergências, no momento que algumas indústrias já estão com a sua marca disponível e outros ainda continuam com dificuldades para colocar o seu produto no mesmo ponto-de-venda em que fornecem a marca do varejista.

Há evidências teóricas de que a fabricação de produtos de marca própria amplie, em longo prazo, os relacionamentos do fabricante com os comerciantes, resultando em apoio preferencial de merchandising para as suas marcas nacionais (QUELCH e HARDING, 1996).

A teoria é sustentada pela prática na medida em que o conhecimento do fabricante de marca própria é ampliado. Mas, por outro lado, a produção de itens para o varejista não credencia o fabricante a fornecer a sua marca. Um grupo de entrevistados informa que essas são discussões totalmente separadas e paradoxais, pois, em muitas redes varejistas a única opção para o fabricante de marcas próprias é fornecer o primeiro-preço que, conforme os entrevistados, é interessante para o supermercadista, supostamente bom para o consumidor e péssimo para a indústria. A respeito deste tópico, os entrevistados comentam:

Eu acho que, quando se faz marca própria, a negociação fica facilitada e há sim aproximação, há respeito maior do varejista para com o fornecedor. Acho que isto não torna a vida da minha marca mais fácil (...) aproxima, sim, mas não quer dizer que eu vá ter trâmite diferenciado ou mais fácil.

Ampliou, muito embora sejam canais diferentes. Ela (a marca própria) gera reconhecimento da área comercial como um todo, muito embora os setores sejam diferentes (...) vemos uma rivalidade, disputa entre as áreas de marca própria e comercial (...) são feitas comparações. Cada setor tem o seu momento, a marca própria tem a sua campanha, e o comercial tem a

sua. E isto tem que ser muito bem administrado, para um não canibalizar o outro.

Esta abordagem encerra os tópicos citados pelos entrevistados quanto à visão em relação às políticas aplicadas da indústria no segmento de marcas próprias. As indústrias que produzem itens sob a encomenda do varejo apresentam política comercial diferenciada, mas exigem rentabilidade para o início e continuidade do fornecimento através da análise da margem de contribuição individual de cada produto. Apesar de algumas empresas terem entrado neste mercado, objetivando não permitir a entrada de concorrentes, este não é sentimento comum a todos os entrevistados, já que alguns deles não estão satisfeitos com a rentabilidade do negócio e afirmam não ser vantajoso fornecer marcas próprias. Em relação à possibilidade de criar indústria voltada especialmente a este segmento, a dependência foi analisada como risco à operação, principalmente se a empresa fornecedora se limitar a poucos clientes. Resumindo os resultados dessa seção, o quadro 5 apresenta as principais políticas adotadas pelos fabricantes entrevistados:

**Quadro 5 - Políticas e Estratégias Adotadas pelos Fabricantes**

<b>Políticas dos Fabricantes</b>	Possuem política de marcas próprias formalizada.
	Diferenciam ações promocionais da sua marca e da marca do varejista. Têm estratégias diferentes para a sua marca e marca própria.
	Praticam, muitas vezes, o mesmo custo para vários clientes, diferenciando somente em razão dos contratos de cada rede.
	A análise do custo pode ser individual para cada marca fabricada ou pelo custo médio. Alguns fabricantes trabalham com planilha de custos individual; outros não, mas todos analisam a margem de contribuição de cada marca própria.
	A canibalização, algumas vezes, é necessária. É possível evitar a canibalização através do posicionamento e construção de marcas fortes.
	O fornecimento de marcas próprias pode gerar dependência do varejista (devido ao alto volume) e, conseqüentemente, riscos. A dependência diminui quando a indústria tem vários clientes varejistas e dilui seu volume em várias marcas próprias.
	A maioria dos fabricantes não se dedica exclusivamente ao mercado de marcas próprias, por considerar muito arriscado. Entretanto, alguns fabricantes já começam a especializar-se.
	Os fabricantes podem decidir-se por fornecer marca própria apenas para evitar que o seu concorrente o faça.
O fabricante está disposto a estabelecer relações de parceria com o varejista.	

Fonte: Dados da Pesquisa

## **5.4 ESTRATÉGIAS ATUAIS DE MARCAS PRÓPRIAS ADOTADAS PELO VAREJO**

Neste tópico, os fabricantes entrevistados foram questionados em relação às estratégias adotadas pelos varejistas no desenvolvimento dos produtos de marcas próprias, no que diz respeito aos motivos que levam estas empresas a se empenhar neste trabalho e à postura e comprometimento atual do varejo.

### **5.4.1 Principais razões para o varejo desenvolver produtos de marca própria**

Este tópico identifica os principais motivos que levam as redes varejistas a desenvolver itens de marca própria. Neste caso, os entrevistados informaram que as três principais razões são o aumento da rentabilidade, a busca de melhores condições de negociação com os demais fornecedores e possível aumento de fidelização dos consumidores.

Os entrevistados são unânimes ao dizer que a rentabilidade é um dos principais motivos na geração de marcas próprias. É a maneira de a rede compensar as margens baixas dos geradores de tráfego – tais como Omo e Coca-Cola. Com um detergente em pó de marca própria, é possível aumentar a rentabilidade da categoria através do oferecimento de produto com preço competitivo ao consumidor. Um dos entrevistados comenta:

Espero que eles estejam ganhando dinheiro. Acho até que estão, porque eu vejo o preço pelo qual vendemos o nosso produto e o preço que é praticado na gôndola e não me parece à luz da análise entre a diferença de uma coisa ou outra, que eles estejam perdendo dinheiro. A impressão que eu tenho é que o varejo ganha dinheiro com esta operação.

A reflexão sobre a rentabilidade está de acordo com o pensamento de Knapp (2002), para o qual o varejista pode ampliar a margem de lucro bruto da categoria na qual está inserido o produto com a sua marca, através do ganho superior em relação às demais marcas.

Além da rentabilidade, um dos fatos mais citados é o uso da marca própria como arma de negociação ou reguladora dos preços da categoria, já que a rede diminui o espaço das marcas líderes na gôndola em detrimento da exposição da marca própria. Com isto, as marcas nacionais que perderam participação de

mercado passaram ter como foco estratégico a recuperação do *market share* perdido nos últimos anos em decorrência do crescimento das *b brands*. Um dos entrevistados afirma:

Eu, [se eu fosse] detentor de marca própria hoje, procuraria proteger ao máximo a marca própria, mesmo que ela não tivesse grande eficiência atual, porque o que nós estamos passando é uma coisa de momento, pois nenhuma empresa em sã consciência vai bancar a sua posição o resto da vida (...) A marca própria não pode ser comparada como qualquer outra aquisição de produto, precisa ser tratada como patrimônio da própria marca/rede. Quanto aos varejistas, as redes têm que, ao menos, dar condições para que os fabricantes sobrevivam neste período, para que eles possam, no futuro, estar ao lado das redes, para o combate com os fabricantes nacionais, para que a rede não fique na mão de um ou dois grupos nacionais atendendo o mercado.

Este comentário converge com a opinião de Porter (1986) sobre a retaliação prevista dos concorrentes no momento da entrada de um novo *player*, principalmente quando as empresas estabelecidas têm recursos substanciais para a disputa. Em várias categorias em que a marca própria atua, os concorrentes são empresas multinacionais que, conforme os entrevistados, podem investir recursos em um produto, em detrimento dos demais do seu portfólio, criando espécie de *dumping*.

Esta perspectiva também está de acordo com o estudo realizado por Narasimhan e Wilcox (1998), que reforça a idéia de que as marcas próprias auxiliam o varejista a conseguir custo mais baixo para os produtos nacionais.

Um dos entrevistados percebe que a equação original oferecida pelas redes tem efeito: oferecer um produto de qualidade a preço menor. O produto com a marca do varejista pode estreitar o vínculo com o consumidor, possibilitando a fidelização, embora esta seja difícil de mensurar. O consumidor, ao comprar e gostar de produto de marca própria, poderá somente encontrar este item somente nesta rede supermercadista. Outro entrevistado comenta que, com a marca própria, o consumidor se sente mais livre para optar, não tem a mesma relação das marcas líderes. Sobre a fidelização, outro entrevistado afirma:

No grande varejo, em um país como o Brasil, em que as pessoas são ávidas por produtos mais baratos, a marca própria é instrumento de fidelização, você consegue trazer mais tráfego para a sua loja, eu diria que é um instrumento de promoção.

#### 5.4.2 Postura e comprometimento do varejo

Este capítulo procurou avaliar a postura vigente do varejista e seu comprometimento com os fabricantes de marca própria. Os fabricantes não estão satisfeitos com a postura atual do detentor da marca, principalmente com o comprometimento. Muitos pontos não têm sido cumpridos, tais como volumes informados, repasse de preços e estoque de embalagens. O principal ponto observado pelos entrevistados se refere ao compartilhamento de riscos que deve existir entre fabricante e varejista. Caso isto não venha a acontecer, muitos fabricantes podem abandonar este segmento.

Comentou-se que houve a migração do poder de barganha no mercado, passando de quem produzia matérias-primas para a mão das indústrias. Inicialmente, o poder de barganha era dos produtores de matéria-prima; com a industrialização, passou para as indústrias (fornecedoras do varejo). Hoje, com a concentração do varejo, o poder está com ele, visto que as redes dominam as negociações. Agora, com a grande oferta de fornecedores, os varejistas têm conseguido barganhar preços, prazos, condições e contratos.

A questão do poder de barganha vem ao encontro de Porter (1986), segundo o qual os compradores competem com a indústria, jogando os concorrentes uns contra os outros, à custa da rentabilidade da indústria. Esta é, atualmente, a realidade do varejo, já que este detém o poder de barganha em relação à maioria das indústrias estabelecidas no Brasil. Conforme este mesmo autor, um grupo comprador é poderoso quando está concentrado ou adquire grandes volumes e quando os produtos que ele adquire representam fração significativa de seus próprios custos, o que é condizente com o tipo de negociação praticado pelo varejo brasileiro.

Os entrevistados percebem que a relação não é mais de interesse mútuo, pois a indústria e o varejo, ao invés de serem aliados, somando esforços para oferecer produto que atenda às necessidades do consumidor, estão em guerra. Um fabricante comenta:

(...) quando você olha para o seu cliente e vê nele um inimigo, quando ele olha para você e vê como inimigo, alguma coisa está errada.

O que se comenta é que o varejo, em muitas oportunidades, tem tomado decisões prepotentes e insensatas, pois as redes criaram “equações” sobre a marca própria, nas quais se definiu percentual de diferença do preço do líder e não se discute o aumento de custo das matérias-primas, embalagens e transportes. Os fabricantes têm tido interesse em abrir os custos das matérias-primas, mas o varejista tem sido insensível a este fato. A indústria sente a necessidade de que haja mecânica mais rápida e adequada para o repasse de custos. Um fabricante observa:

O varejo criou a figura desta equação e recusa o pleito, normalmente legítimo, do fabricante para repasse de custos, alegando o seguinte: o líder não subiu. Mas às vezes ele esquece que foi ele que não deixou o líder subir, porque ele está negociando. Às vezes ele esquece que o líder é de uma grande corporação, e tem centenas de produtos e que pode fazer uma composição de estar perdendo em um determinado item e que pode estar ganhando nos demais. Vira uma conta com resultado. Agora o fabricante da marca própria não tem esta alternativa.

Em relação ao comentário acima, os fornecedores criticam que os supermercadistas tratam o produto de marca própria como qualquer outro produto de consumo nacional com a marca do fornecedor. Os entrevistados crêem que o varejista precisa dispensar tratamento diferenciado para quem produz a marca própria, pois percebem que caso isto não venha a ocorrer, os fabricantes atuais deixarão de produzir marcas próprias.

Além disso, um entrevistado comenta que é preciso rever o seu conjunto de produtos de marca própria em cada rede, pois, se a mesma não está sendo competitiva com o *mix* atual, ela precisa rever os produtos. Esta afirmação corrobora o pensamento de Knapp (2002), que afirma que embora os produtos de marca própria possam gerar rentabilidade superior à categoria, isto só será possível com estratégia de *mix* de mercadoria, com reflexão sobre o modo em que o consumidor percebe a marca própria e as demais marcas em cada segmento.

Os fabricantes informam que todas as negociações passam por avaliação do potencial, já que as redes informam estimativa de volume anual de compra. O problema é que esta informação não gera compromisso por parte do varejista. Muitas indústrias geram ampla cadeia de processos, desde fabricação de embalagens até o fomento da matéria-prima e o ônus desta operação pertence ao fabricante e não ao detentor da marca. Algumas redes, por comprarem volume muito grande de determinado fabricante, crêem que este deve fornecer a seu modo, de

acordo com as suas condições estabelecidas. Um dos entrevistados traça um comentário:

(...) uma rede teve um grande número de aquisições e incorporações durante um ano e nós tivemos uma ruptura de produto durante algum período. (...) nos foi dito que deveríamos imaginar todas as fusões e aquisições e possíveis ações que a rede fosse fazer. Isto é inconcebível. Agora eles estão no caminho inverso, estão encolhendo, e o seu histórico fica prejudicado.

O desconhecimento da realidade do fabricante por parte do varejista, conforme salientam alguns entrevistados, dificulta a relação entre as partes, pois o detentor da marca é insensível aos problemas fabris. As fábricas se preparam para um determinado volume e correm o risco de arcar com grandes volumes de estoques sem movimentação, bem como a falta de produtos, conforme foi citado acima por um entrevistado. Para evitar que interrupções no fornecimento aconteçam, o detentor da marca deve definir, em conjunto com o fabricante, o tempo de entrega (*lead time*), o fornecimento de volumes mínimo e o estoque regulador (ABRAS, 2002).

Outro problema é o momento de repasse de custos, no qual os entrevistados informam que a maioria das redes varejistas não observa planilha de custos, não vê a qualidade do seu produto e quer simplesmente comprar o produto a determinado percentual abaixo do preço de custo da marca líder.

Os entrevistados mencionam que os próprios varejistas entendem a necessidade de maior comprometimento entre as partes. Até porque a rede não poderá trocar de parceiro várias vezes, pois há poucas empresas com perfil de produção de marcas próprias, isto é, com habilidade em produzir itens de boa qualidade e capacidade de distribuição com preços competitivos. O que os entrevistados esperam é que os detentores da marca valorizem os fabricantes estruturados, caso contrário, somente lhes restarão empresas menos adequadas a este fornecimento. Um fabricante observa:

Alguns clientes lhe “traem” em algum momento, para acender o sinal amarelo: olha, eu posso fazer com outro, me atenda direito, me priorize, me mostre as tuas vantagens, melhorias e novidades.

Os entrevistados comentam que a única maneira de sobrevivência do projeto de marcas próprias, tanto para o varejo quanto para a indústria, é a divisão dos riscos. Hoje o risco pertence, em maior parte, ao fornecedor. Se o varejista não assumir parte destes riscos, os grandes fabricantes de marcas próprias não vão permanecer neste negócio.

Esta seção buscou retratar a visão do fabricante sobre o varejista, analisando os motivos deste para o desenvolvimento de itens de marca própria e a sua postura e comprometimento com os fornecedores. As principais razões citadas foram aumento da rentabilidade, melhores condições de negociação com os demais fornecedores e possível aumento de fidelização dos consumidores. Os entrevistados se mostram insatisfeitos com o comprometimento do varejista, no momento em que muitas questões acordadas não são cumpridas. A principal conclusão que os fornecedores têm sobre este tópico diz respeito aos riscos do negócio, que atualmente pertencem, em maior parte, ao fabricante. Resumindo esta seção, o quadro 6 reúne as principais políticas e estratégias adotadas pelo varejo, segundo a visão dos fabricantes entrevistados.

**Quadro 6 - Políticas e Estratégias Adotadas pelo Varejo.**

<b>Políticas dos Varejistas</b>	Os varejistas desenvolvem produtos de marca própria para: aumentar a rentabilidade, aumentar poder de barganha e aumentar fidelização dos consumidores.
	Comprometimento do varejista é considerado baixo.
	Os entrevistados crêem que o fabricante de marcas próprias precisa ter tratamento diferenciado em relação ao fornecedor de marca nacional.
	O varejista não está mantendo o planejamento estipulado, prejudicando a produção das fábricas. A rede informa a expectativa de volume, a indústria se prepara para isto, mas não há compromisso do varejo quanto a esse planejamento.
	O varejista não está preocupado com relacionamento entre as partes.

Fonte: Dados da Pesquisa

## 5.5 PERSPECTIVAS

Nesta seção, são analisadas as perspectivas do mercado de marcas próprias. Na visão dos entrevistados, é esperado crescimento menos voluptuoso como os últimos anos. Fabricar marcas próprias é visto como oportunidade para as indústrias brasileiras.

Uma solicitação dos fabricantes é que o varejo tenha maior atuação no ponto-de-venda, da mesma forma que as grandes marcas nacionais exercem. Este comentário se deve ao fato de que a marca própria não possui repositores, promotores ou demonstradores como os líderes de mercado. Um dos entrevistados comenta:

(...) eles [os promotores das outras marcas] são tão competentes que eles escondem os produtos marca-própria no depósito, retiram os preços dos produtos marca própria, (...), destróem os produtos de marca própria, trazem os produtos defeituosos pra frente dos produtos bons.

É fundamental que toda equipe do varejo, do diretor ao repositor, se conscientize de que o sucesso do projeto de marcas próprias depende, sobretudo, do engajamento e do apoio de todos eles, principalmente da equipe de loja (ABRAS, 2002).

Também foi mencionada a necessidade da sintonia do fabricante de marcas próprias no desenvolvimento dos produtos, sendo que a sua vantagem competitiva não deve ser somente em custos acessíveis e em produto de qualidade, mas é fundamental a migração de produtos básicos para produtos com maior valor agregado. Além disto, observou-se a falta de criatividade por parte dos varejistas na criação de produtos, já que não há inovação, mas a simples cópia do líder em termos de produto.

Este pensamento corrobora as instruções do Guia Abras (2002), no qual é informada a importância da embalagem do produto de marcas próprias, que deve conter design alinhado aos valores e ícones da categoria, produzindo impacto na gôndola e nas vendas.

As marcas nacionais estão investindo fortemente em seus projetos, atacando os produtos de marca própria. Com isto, a marca do varejista tem dificuldade para crescer. Observa-se que ainda há espaço para evoluir, mas, conforme citado no capítulo anterior, é preciso que as redes tratem diferencialmente seus parceiros - os fabricantes de marcas próprias - principalmente neste período em que as grandes marcas nacionais têm investido seus esforços na recuperação da participação de mercado. Os supermercadistas precisam ajudar seus fornecedores de marcas próprias a sustentar este contra-ataque das marcas líderes,

para que estes parceiros continuem vivos em futuro próximo. Segundo um entrevistado,

(...) é o problema de repasse, por esta guerra gerada pelo fornecedor nacional que quer reconquistar o seu espaço perdido para a marca própria. (...) uma hora ele pega toda a verba e joga em um produto só, faz com que aquele item, durante 6 meses, mesmo sendo custeado por outros itens, trabalhe com prejuízo. O grande fabricante como um todo não teve prejuízo, mas o item teve. Isto seria prática de *dumping* internamente, e é o que vem acontecendo em vários setores.

Esta informação converge com as observações de Quelch e Harding (1996), nas quais salienta-se que há volume de vendas superior na Europa em relação à América, devido ao menor investimento em marketing pelas marcas nacionais neste primeiro continente. O Brasil, que tem semelhanças mercadológicas com os norte-americanos, provavelmente estará mais próximo dos patamares de participação americanos.

Um entrevistado menciona que o varejo precisa deixar de se proteger tanto com a marca própria e dividir mais os riscos, buscando planejamento de volume para que o fabricante não se sinta em risco iminente de ter o contrato rompido, permanecendo com toneladas de embalagens em estoque que não poderão ser usadas para outro cliente.

Em relação ao repasse de custos, novamente sugere-se que o varejo perceba a formação de preços sob a realidade da fábrica. A indústria salienta que o varejista se porta como indústria, mas não assume parte dos riscos deste negócio. Um dos entrevistados menciona:

(...) precisam ser contempladas algumas premissas. (...) eu gostaria de ter um contrato em que o mecanismo de reajuste já fosse capitulado. Você apresenta a planilha, os comprovantes, e automaticamente se libera o aumento. Se eu tenho uma marca, monto uma fábrica, eu entendo este jogo. Agora eu tenho uma comodidade de ter a marca, sem ter a necessidade de ter a fábrica. O nosso cliente se preocupa com o mercado, com o merchandising, com o calendário promocional, com os encartes, com a política da marca. Mas ele tem que entender este outro lado. Se isto não for contemplado, eu não vejo futuro. Se você não tem um processo em que você consegue fazer isto democraticamente, em uma roda de negociação, de discussão, talvez isso só comece quando os outros, e nós também, não queiramos mais fazer parte deste negócio.

Outro comentário tecido sobre o mercado de marcas próprias é que o mesmo permitiu que fabricantes de menor porte, locais ou regionais, crescessem e se

firmassem no mercado sem grandes investimentos em marca, ajudando a indústria brasileira a crescer e ser competitiva. A marca própria, conforme os entrevistados, está indo além do setor supermercadista e tem encontrado boas oportunidades no segmento atacadista.

Outro problema citado é que a marca própria não consegue se posicionar da mesma maneira em todos os itens, pois o varejista precisa do binômio preço competitivo e qualidade em todos os seus itens. Observa-se que ela tem dificuldade em atingir este objetivo quando o número de itens cresce muito e produtos com menor aceitação prejudicam os de grande faturamento, já que todos levam a mesma marca. Os entrevistados comentam:

Nós temos clientes que falam com muito orgulho que têm mais de 1000 itens, mas poucos se dão conta da grandiosidade que é gerir 1000 itens. Poucos se dão conta das ramificações na cadeia do que é você criar uma máquina para produzir mil itens (...) nenhum deles tem visão profunda o suficiente, que aumentar o número de itens é desenvolver mais fornecedores, e não se tem o comprometimento do resultado. A marca própria é a fábrica do dono da marca, mas ele não quer entender os problemas da fábrica. Ele quer que a fábrica atenda à necessidade dele, mas ele não quer entender a necessidade do fabricante. E aí vem o confronto, vêm os problemas.

O problema das redes foi o amadorismo no começo. Algumas redes são mais sérias e levam as coisas mais ao pé da letra. Não adianta você ter só auditoria na primeira vez. Imagina numa rede de supermercado com 1000 itens, como ela vai analisar 1000 itens? É um grande problema da marca própria e começa ficar meio amador. Aí você quando vê já manchou a imagem da rede.

A quantidade de itens com qualidade idônea é citada por Quelch e Harding (1996), mencionando que a excessiva ênfase nas marcas próprias dilui a sua força, já que um excesso de categorias de produtos com o nome da loja acaba turvando a imagem da companhia. Conforme estes autores, muitos consumidores não acreditam que a loja seja capaz de proporcionar a mesma qualidade excelente para todos os produtos.

Em relação aos percentuais de participação, crê-se que os varejistas aumentarão os patamares nos próximos anos, mas dificilmente se atingirá o mesmo nível do mercado europeu que gira em torno de 30% a 40%. Percebe-se que é mais factível um percentual próximo a 15% até 20% nos próximos 5 anos, mas, para tanto, será preciso mudar a consciência atual, pois a realidade econômica é outra.

Algumas redes têm melhor foco, já que algumas ainda não sabem exatamente o que é desenvolver produtos de marca própria. Em relação aos critérios adotados, percebe-se que o conceito qualidade é unânime, mas não há consenso entre as redes sobre qualidade ideal dos produtos. Richardson et al. (1994) e Dhar e Hoch (1997) sugerem que o varejista invista na qualidade dos produtos de marca própria para fortalecer sua imagem perante o consumidor e, conseqüentemente, melhorar a performance da marca própria. Apesar disso, o critério de escolha adotado pelo varejista brasileiro, segundo os entrevistados, ainda é o custo. Sob o ponto de vista dos fabricantes, o varejista não pode ter como base somente esta forma de avaliação. O fabricante informa que além disto é preciso qualidade, pró-atividade, logística, pronto-atendimento, capacidade de investimento, desenvolvimento em produto e capacitação gerencial.

Comentou-se que falta ao varejista coragem e confiança, pois, além de lançar produto, é preciso o plano de negócios: lançamento, manutenção, funcionamento da marca e promoções. Algumas redes ainda alocam a verba que deveria ser destinada à publicidade na margem do produto. Conforme a indústria, esta verba, mesmo que apenas uma parte fosse alocada para marketing, permitiria a venda a preço mais alto e mais próximo do líder de mercado, gerando maior margem.

Em relação ao primeiro preço, os entrevistados percebem que ele é interessante para melhor posicionar a marca própria, pois, assim, ela não é tratada como o produto mais barato da categoria. O produto da marca da loja precisa estar em posição estratégica, longe da parte inferior da gôndola, e precisa ter atenção do pessoal de loja, não somente da equipe comercial. Esta localização torna-se importante na medida em que os consumidores percebem a qualidade do produto através de variáveis como o preço e o posicionamento da marca (RICHARDSON et al., 1994).

Neste tópico, os entrevistados puderam apresentar a sua visão sobre as perspectivas e tendências do mercado de marcas próprias. De forma geral, os fabricantes vislumbram o crescimento deste segmento na dependência de alguns quesitos, como divisão dos riscos entre indústria e varejo, atenção efetiva do supermercadista na qualidade do produto, comunicação e, principalmente, no ponto-de-venda, já que a decisão do consumidor é feita no momento da compra (CHETOCHINE, 1999).

As perspectivas para o segmento e sugestões dos entrevistados são apresentadas no quadro 7:

**Quadro 7 – Perspectivas e Sugestões dos Fabricantes.**

<b>Perspectivas e Sugestões</b>	Maior atuação no ponto-de-venda por parte do varejo.
	Entrar em sintonia com o fabricante no desenvolvimento de produtos.
	Investimento na parceria com os fabricantes.
	A única maneira de sobreviver neste mercado é ter riscos divididos entre indústria e varejo. A rede precisa assumir os riscos do negócio com a indústria.
	Crescimento do mercado atacadista no mercado de marcas próprias, gerando novas oportunidades de fabricação às indústrias.
	O crescimento da marca própria ainda irá existir.
	É preciso que haja maior investimento na marca própria por parte do varejista.
	É preciso melhorar a qualidade das embalagens.
	Manter os bons gerentes de marca própria nesta função, para que não se perca o histórico do trabalho realizado entre indústria e varejo.
	Ter posicionamento adequado de marca e investir na comunicação dos produtos de marca própria.

Fonte: Dados da Pesquisa

Este capítulo apresentou os resultados desta pesquisa desenvolvida no setor supermercadista de marcas próprias e que, de forma geral, visou analisar este mercado sob a perspectiva do fabricante. Observou-se que a participação neste segmento é avaliada como positiva, embora a continuidade neste negócio seja condicionada ao compartilhamento de estratégias, ações e riscos entre indústria e varejo.

No capítulo seguinte são apresentadas as considerações finais a respeito deste estudo, que são estruturadas primeiramente com a descrição do tema e do método de pesquisa utilizado, seguidos pelos objetivos geral e específicos, conclusões por área estudadas e por fim considerações a partir da cinco áreas correlacionadas. Por último, as implicações acadêmicas e gerenciais, bem como as limitações e sugestões para estudos futuros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais a respeito dos resultados da pesquisa desenvolvida no setor supermercadista de marcas próprias, visando analisar este segmento de mercado sob o ponto de vista do fabricante destes produtos.

O estudo objetivou vincular teorias existentes à visão contemporânea deste segmento, captada através da percepção do fornecedor de produtos de marcas próprias. As asserções teóricas, em conjunto com a opinião de especialistas, serviram como guia na definição do problema e na elaboração do instrumento de pesquisa que foi utilizado. Após a primeira etapa foi utilizado o método de estudos de casos múltiplos, sendo proposta avaliação abrangente e consistente da concepção intelectual dos fabricantes a respeito deste tema.

A análise foi orientada à obtenção das respostas dos questionamentos propostos no início deste estudo - de forma geral a análise do mercado de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante - e especificamente a evolução do mercado de marcas próprias, fatores motivadores e restritivos nesta produção, políticas de marcas próprias adotadas pela indústria, estratégias adotadas pelas cadeias varejistas e perspectivas deste mercado.

Com relação ao primeiro tópico, as indústrias percebem a evolução da marca própria nos últimos anos, embora saibam que no último período este incremento de vendas aconteceu de forma mais gradual. Em razão do objetivo regulador de mercado, a marca própria sofreu contra-ataques das principais marcas nacionais, sendo mencionada a necessidade do investimento na marca própria, a fim de obter melhores resultados e conseqüentemente penetração maior de mercado.

Os fabricantes sinalizam alguns problemas de caráter prático, sendo que uma questão comum a todos é a dificuldade de repasse de preços e a não-normatização deste quesito por parte do varejista. No momento da recusa de novos custos, cria-se problema do estoque imobilizado, na medida que o fabricante não tem alternativa a não ser vender determinada embalagem àquele cliente. Também em relação aos custos, o varejista passou a comparar o seu produto não somente com o líder, mas também com os demais itens da gôndola, fato que, segundo os produtores, torna inviável a continuidade do fornecimento à determinada qualidade, pois os demais produtos possuem especificações divergentes do líder de mercado, produto no qual a marca própria foi inspirada.

Outra questão bastante comentada é o gerenciamento da marca, que é de propriedade do supermercadista e não do fabricante. O varejista, sendo responsável pela marca, não se preocupa em entender os problemas de fabricação, em olhar o negócio do ponto de vista dos processos produtivos. Também mencionada como importante a mudança constante de gestores que gera a perda de histórico e prejudica o entendimento entre as partes. Por fim, foram citadas as questões contratuais que dificultam a continuidade do negócio por serem, muitas vezes, unilaterais.

Os principais fatores motivadores na produção de produtos com a marca do supermercadista estão de acordo com a literatura pesquisada. Os principais fatores citados à entrada deste negócio foram o aumento de volume, a presença em número maior de clientes, a sobrevivência, a ocupação da capacidade ociosa e a diluição dos custos fixos, embora haja controvérsia em relação a estes dois últimos pontos. Alguns fornecedores comentam que a capacidade ociosa não deve ser somente de produção, mas também de estoque, espaço e disponibilidade de investimento. Em relação à diluição de custos fixos, isto somente poderá acontecer quando o produto de marca própria não envolver processos de produção complexos, pois, caso isto ocorra, os custos serão ainda maiores do que com a produção das suas marcas.

Os fatores restritivos abrangem novos itens, não comentados na revisão de literatura, e de caráter bastante atual, demonstrando realmente as dificuldades pelas quais os fabricantes vêm passando. Eles envolvem a falta de certeza na rentabilidade da operação, fato convergente com o principal problema enfrentado – o repasse de custos. Outro quesito citado pelos fabricantes é a falta de confiança no

cliente, pois o varejo não está cumprindo com as estimativas de volume informadas no início da operação, gerando estoques de embalagens desnecessários, onerando o fabricante.

O terceiro objetivo específico trata das políticas de marcas próprias adotadas pelos fabricantes, compreendendo políticas comerciais, custo de produtos, retaliação do varejo, canibalização, dependência do varejista, viabilidade de fabricar somente itens de marca própria e estratégias de entrada do produtor neste segmento de mercado.

Os fabricantes entrevistados adotam política de marcas próprias na qual é criado diferencial em relação às suas marcas, já que os itens do varejista não contemplam investimentos em marketing e vendas. Porém, os produtores não estão de acordo com os contratos estabelecidos pelas redes, já que, em razão dos altos descontos gerados nos mesmos, o produto torna-se menos competitivo. O que foi solicitado é que os valores a serem pagos sejam feitos extra contratos, evitando, assim, a incidência de impostos sobre os descontos contratuais.

Em relação aos custos dos produtos, os fabricantes analisam a margem de contribuição das marcas próprias, embora utilizem formas de cálculo diferentes entre si. Os produtores sacrificam a margem da sua linha para as suas marcas nacionais, a fim de gerar maior participação. Para os itens de marca própria, este investimento deveria ser feito pelo detentor da marca.

A retaliação do varejista não é fato comum percebido pelos entrevistados. O que realmente acontece é a canibalização da marca nacional em relação à marca própria, principalmente quando os produtos detêm formulação e embalagem idênticas. Conforme os fabricantes, este movimento é necessário, já que aconteceria de qualquer modo, independentemente do fabricante que produzisse a marca própria. Quando a marca nacional do fabricante tem força maior e investimento maior em marketing, esta canibalização é bastante reduzida ou não acontece.

Alguns fabricantes entraram no mercado a fim de evitar que o concorrente entrasse e ocupasse parte do seu espaço na gôndola, denominando esta atitude como necessária à sua sobrevivência. Outros produtores vêem que existem outras maneiras de se bloquear o concorrente do que fabricando marcas próprias, até

porque eles têm enfrentando dificuldades neste processo produtivo em razão do problema de repasse de preços.

A dependência do varejista é risco que o fabricante de marcas próprias pode vir a ter, principalmente, se produzir estes itens para poucos clientes, com grande participação na sua linha de produção. Os entrevistados salientam a importância do volume gerado por esta fabricação, mas alertam ao risco da comercialização a um pequeno grupo de varejistas. No momento em que se tem leque maior de clientes, a dependência é reduzida.

Portanto, a viabilidade da fábrica ser voltada somente à produção de marcas próprias existe, e é considerada pelos fabricantes, embora os mesmos alertem para os riscos do negócio gerados, principalmente, pela falta de planejamento das redes e pela (pouca) confiança atual nestes clientes.

A produção de marcas próprias não faz com que os trâmites internos nos canais varejistas sejam mais fáceis com a sua marca nacional. Esta fabricação amplia o grau de conhecimento do fabricante por parte dos varejistas, mas não o credencia imediatamente para o fornecimento das suas marcas.

O quarto tópico engloba tanto as estratégias dos varejistas quanto a postura adotada por eles. No primeiro quesito, buscou-se identificar os principais motivos do varejista à fabricação de produtos com a sua marca. Os itens rentabilidade e fidelidade foram citados pelos entrevistados, mas o principal fator informado como motivador do desenvolvimento de marcas próprias pelo varejo foi a busca de melhores condições de negociação com os fornecedores das marcas nacionais.

A rentabilidade é necessária, pois compensa itens geradores de tráfego, que geralmente possuem baixas margens. A fidelidade ocorre, mas em razão da falta de divulgação sobre a realidade ou não deste quesito por parte das redes supermercadistas. Além disso, os fabricantes sentem dificuldade em mensurar a sua eficácia. E, por fim, a marca própria surge como arma de negociação com as marcas líderes, já que a mesma possui participação relevante em várias categorias de produtos.

A postura atual do varejo junto aos fabricantes de marcas próprias foi bastante criticada, já que os mesmos sentem falta de compromisso com o processo produtivo. Não está havendo interesse mútuo; ambos se tratam como inimigos e não

como parceiros. Além disto, os fabricantes mencionam algumas decisões prepotentes por parte dos donos das marca, na qual muitas vezes não se cumpre o volume estimado no início do contrato.

Por fim, o quinto objetivo específico visa ao conhecimento das perspectivas deste mercado. O panorama futuro indica aumento do volume global de marcas próprias no Brasil, mas esta visão envolve também outros setores, como o atacadista e de drogarias. Para tanto, os fabricantes percebem a necessidade de nova consciência, principalmente sob a ótica da realidade econômica vigente.

A evolução da marca própria depende da atuação constante no ponto-de-venda, já que grande parte das compras é decidida no local de compra do consumidor. Além disso, sem estoque, não há venda. Caso a ruptura seja contínua, a marca própria perderá clientes.

Também se faz necessário crescente conscientização da marca própria, em todos os níveis no canal varejista, com a finalidade de consolidar o conceito e difundi-lo, buscando comprometimento de todos com o projeto.

Sem dúvida, os fabricantes vêem a marca própria como oportunidade de estarem presentes no mercado, porém demonstram necessidade de auxílio dos varejistas neste momento em que as marcas nacionais buscam recuperar a participação de mercado perdida nos últimos anos, decorrente da entrada das marcas próprias. É necessário que a formação de preços seja analisada sob a realidade do fabricante, não somente do ponto de vista do varejista. De acordo com os entrevistados, os riscos precisam ser divididos.

O quadro 8 apresenta um resumo das principais contribuições desta pesquisa, identificando aspectos relativos às marcas próprias sob o ponto de vista do fabricante.

Quadro 8 – Principais Resultados da Pesquisa

Objetivo	Resultado
<b>Evolução e Estágio Atual</b>	As marcas nacionais aumentaram o investimento no ponto-de-venda, com vistas à retomada do <i>market share</i> perdido para as marcas próprias nos últimos anos.
	Ainda há perspectiva de crescimento do setor.
<b>Problemas Enfrentados pelo Fabricante</b>	Dificuldade de repasse de preços e não-normatização por parte do varejista.
	Gerenciamento da marca e falta de planejamento.
	Varejo não demonstra parceria com os fabricantes.
<b>Fatores Motivadores</b>	Garantia de recebimento.
	Criação de referência de preço, já que a marca própria só é encontrada em determinada rede.
	Relação de parceria.
<b>Fatores Restritivos</b>	Incapacidade de conciliar os custos do produto x custos solicitados pelo varejista.
	Falta de confiança no cliente.
	Falta de comprometimento do cliente.
	Falta de planejamento por parte da rede.
<b>Políticas dos Fabricantes</b>	Têm estratégias diferentes para a sua marca a e marca própria.
	Entendem que a canibalização é necessária algumas vezes.
	Estão atentos ao risco de dependência do varejista.
<b>Políticas dos Varejistas</b>	Baixo comprometimento.
	Não está investindo no relacionamento.
<b>Perspectivas e Sugestões</b>	Os fabricantes sugerem posicionamento da marca própria.
	Abertura ao relacionamento por parte do varejo.

Fonte: Dados da Pesquisa

### Implicações Acadêmicas

Como estudo exploratório, espera-se ter abordado o tema apresentando os fatores que os fabricantes consideram importantes na gestão estratégica de marcas próprias por parte do varejo supermercadista. O estudo apresenta fatores peculiares ao mercado brasileiro que, em muitos aspectos, diverge dos mercados americano e europeu, onde estudos acadêmicos abordaram a questão da marca própria.

Foram identificados fatores motivadores e restritivos que não foram encontrados na literatura consultada e podem ser utilizados em pesquisas futuras, seja para sua confirmação, seja para exploração aprofundada. Entre os fatores motivadores, cita-se o fornecimento de produtos de marcas próprias como forma de

sobrevivência no mercado e garantia de recebimento por parte das grandes redes varejistas. Um fator muito valorizado, mas citado como escasso pelos fabricantes, consiste nas demonstrações de parceria. São pontos conflitantes: a diluição dos custos fixos e a possibilidade de melhorar o relacionamento.

Entre os fatores restritivos que foram citados pelos entrevistados e não foram encontrados na literatura consultada, cita-se a incapacidade de conciliar os custos do produto e o preço solicitado pelo varejista e a insuficiência do varejista em manter a programação de compras, o que prejudica o funcionamento da fábrica do fornecedor. Além disso, os resultados, que indicam como pontos problemáticos variáveis tais como comprometimento, confiança e relações de parceria, conduzem à oportunidade de estudar e aplicar teorias e modelos de marketing de relacionamento a esta indústria, que demonstrou carência nesse aspecto.

### **Implicações Gerenciais**

A partir da análise dos resultados deste estudo, algumas sugestões podem ser apresentadas, tanto aos fabricantes quanto aos varejistas.

Primeiramente, sugere-se que o Comitê de Marcas Próprias atue na transferência de informações entre fabricantes e varejistas, para que possam ser identificadas as melhores práticas do setor.

Aos fabricantes, sugere-se a associação de indústrias com atividades afins, visando trabalho conjunto de promotores, reposidores e demonstradores de produto no ponto-de-venda.

Aos fabricantes e varejistas, sugere-se a fabricação de produtos com qualidade, inclusive com a introdução de produtos na linha *premium*, já que este segmento, apesar de ter custo um pouco maior de produto, tem ganho de vendas proporcionalmente maior. Recomenda-se este projeto principalmente nas categorias de higiene pessoal, já que a qualidade é a principal razão pela qual algumas mulheres não compram marcas próprias (ACNIELSEN, 2002).

Esta sugestão está corroborada por Royal Klein, diretor de vendas da Custom Health Care, divisão da companhia Lander e com Jim Barth, CEO da companhia Shurfine International (HARRISON, 1999), que também ressalta a importância do

preço correto no ponto-de-venda, já que preços muito baixos afetam a imagem dos produtos de marca própria. O preço não deve ser suficientemente alto que faça a dona de casa abandonar o produto em detrimento da marca nacional e nem baixo capaz de denegrir a imagem do produto. Este tópico precisa ser analisado pelo varejista, dado ao fato de que o preço-de-venda é citado por 75% das consumidoras como principal razão de compra dos produtos do supermercadista (ACNIELSEN, 2002).

Outra recomendação que pode ser feita é a associação de marcas conhecidas aos produtos de marca própria, como por exemplo, o uso do chocolate Nestlé para na fabricação dos ovos de Páscoa do varejista. Esta ação pode mudar a percepção do consumidor quanto à qualidade dos produtos e incrementar as vendas. Esta sugestão é corroborada por Vaidyanathan e Aggarwal (2000) que, em seu artigo *“Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands”*, recomendam o uso de marcas conhecidas para uma imagem superior de qualidade, sendo que a principal vantagem é o aumento de vendas imediato. Um importante fato conclusivo deste estudo é que a marca nacional não é afetada negativamente por esta aliança, podendo assim ser proposta pelos varejistas aos seus demais parceiros.

Outra sugestão é de que os varejistas devem demonstrar seus produtos, fornecer amostras e oferecer cupons de desconto para as suas marcas próprias. Esta recomendação é corroborada por Burt Flickinger III, diretor da companhia Reach Marketing (CIOLETTI, 2000), que também recomenda o investimento em comunicação direta aos seus consumidores, seja através de folhetos ou mídia de massa. A falta de publicidade sobre as marcas próprias reduz a participação de vendas destes produtos no varejo e este fato pode ser comprovado pelo estudo da consultoria *Taylor Nelson Sofres*, que verificou que as marcas próprias inglesas perderam 7% de participação entre 1997 e 2001, decorrente do empobrecimento da publicidade do varejo dedicada a estes produtos (BLENCHE, 2002).

Também de acordo com este autor, recomenda-se também que os varejistas nacionais analisem as melhores práticas dos supermercadistas regionais, que têm conseguido melhor acesso ao seu consumidor final e maior participação por categoria em seus produtos de marcas próprias. De acordo com Stern (CIOLETTI,2000), o varejista precisa encontrar áreas nas quais os concorrentes

estão vulneráveis e que a loja tem forças para superá-lo e atuar eficientemente nestes pontos.

Outra sugestão aos varejistas é a necessidade do conhecimento de seus consumidores de marca própria, para que se possa aumentar o retorno sobre o investimento àqueles que têm maior potencial de compra, além de maximizar os investimentos publicitários.

Neste momento, em que as marcas nacionais têm reduzido seus custos para recuperar o *market share* perdido nos últimos anos, ou até mesmo introduzido uma segunda marca para fazer frente à marca própria - *flanking brands* ou marcas de apoio (RAO, BERGEN e DAVIS, 2002), é preciso criar aliança entre varejistas e fornecedores de suas marcas no sentido de reduzir custos. Uma sugestão neste tópico é reduzir o efeito “cascata” dos impostos, através da compra de alguns insumos diretamente pelos varejistas, com repasse aos fabricantes, como embalagens, por exemplo.

Sabe-se que a decisão do consumidor é tomada no ponto-de-venda, e recomenda-se a união dos fabricantes de marcas próprias no sentido de disponibilizar nas lojas promotores que possam repor e gerar a experimentação dos produtos de marca própria.

Uma sugestão final aos varejistas é que antes da introdução de produto de marca própria, a rede tenha em mente a sua estratégia, com produto adequado ao seu consumidor, inserido no melhor *mix* possível dos tipos de marcas e precificação adequados ao seu público-alvo. Simplesmente colocar o nome da loja em produto não significa uma operação bem sucedida (KNAPP, 2002).

### **Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras**

Uma das limitações do estudo é pertinente à escolha do método de pesquisa utilizado - o estudo de casos múltiplos. Embora o estudo de caso seja forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores demonstram certo desprezo para com a estratégia e a maior preocupação seja a falta de rigor da pesquisa. Contudo, o estudo de caso apresenta como vantagem a profundidade com que permite explicar o caso em estudo, assim como relacioná-lo com outros (YIN, 2001).

Uma outra preocupação é a limitação em relação à generalização científica. Com o objetivo de tornar este estudo um conjunto múltiplo de experiências, procurou-se utilizar a técnica do estudo de casos múltiplos. Os dados coletados neste trabalho devam ser considerados apenas no âmbito deste estudo, e a perspectiva dos fabricantes se limita à visão dos empresários entrevistados.

Ressalta-se que a generalização dos resultados somente seria possível através de pesquisa quantitativa com amostra representativa dos fabricantes nacionais de marcas próprias para o setor supermercadista, a qual pode ser apontada como possibilidade para pesquisas futuras. Além disto, vislumbra-se a possibilidade de realizar outros estudos exploratórios, em outros canais de distribuição, como atacados, drogarias e grandes magazines.

Pode ser sugerido como tema de pesquisa acadêmica o questionamento ao varejista sobre os resultados desta pesquisa, isto é, a opinião dos principais supermercadistas detentores de marcas próprias acerca da visão apresentada pelos fabricantes destes produtos neste estudo. A abordagem do tema sob a perspectiva do marketing de relacionamento parece ser capaz de trazer contribuições para a academia e para a gerência estratégica, conforme foi comentado nas implicações acadêmicas anteriormente. Também pode ser sugerido estudo com indústrias não-fabricantes de marcas próprias, abordando questões sobre as razões e estratégias para a não-entrada neste segmento de mercado.

Por ora, espera-se ter contribuído para exploração inicial do tema marcas próprias na visão de uma parte fundamental no canal de distribuição: o fornecedor do produto.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

\_\_\_\_\_. **Marcas: Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercadistas. **Guia Abras de Marcas Próprias: mercado, marketing, fornecedor, qualidade – princípios gerais**. São Paulo: ABRAS, 2001.

\_\_\_\_\_. Associação Brasileira de Supermercadistas. **Guia Abras de Marcas Próprias: mercado, marketing, fornecedor, qualidade – princípios gerais**. São Paulo: ABRAS, 2002.

ACNIELSEN. **Marcas Próprias 1999: 5º Estudo Anual**. São Paulo: ACNielsen, 1999.

\_\_\_\_\_. **Marcas Próprias 2000: 6º Estudo Anual**. São Paulo: ACNielsen, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marcas Próprias 2001: 7º Estudo Anual**. São Paulo: ACNielsen, 2001.

\_\_\_\_\_. **Marcas Próprias 2001: 8º Estudo Anual**. São Paulo: ACNielsen, 2002.

AGAS. Associação Gaúcha de Supermercadistas. **Marcas: mercado em franca expansão**, p.20-25, Dez. 1996.

AILAWADI, Kusum; NESLIN, Scott A.; GEDENK, Karen. Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brand. **Journal of Marketing**. v. 65 n. 1. p. 71-79, Jan 2001.

BATRA, Rajeev; SINHA, Indrajit. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. **Journal of Retailing**, v.76, n.2, p.175-191, Summer, 2000.

BLENCHE, Nelson. Ai, como dói. **Revista Exame**. Disponível em <<http://www.portalexame.abril.com.br>>. Acessado em 12/12/2002.

BOSTON CONSULTING GROUP. **Mercados Pouco Explorados**: descobrindo a classe C. Disponível em <<http://www.bcg.com>> Acessado em 20/03/2002.

BRONNENBERG, Bart J.; WATHIEU, Luc. Asymmetric promotion effects and brand positioning. **Marketing Science**, v.15, n.4, p.379-394, 1996.

BURTON, Scot; LICHTENSTEIN, Donald R.; NETEMEYER, Richard G.; GARRETSON, Judith A. A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, n.4, p.293-306, Fall, 1998.

CARLESSI, Roberto. **Ao gosto do freguês**. Disponível em <<http://www.revistadistribuicao.com.br>>. Acessado em 28/02/2003.

CHETOCHINE, Georges. **A derrota das marcas**: como evitá-la ? São Paulo: Makron Books, 1999.

CIOLETTI, Jeff. Private practice. **Supermarket Business**. v.55, p.39-42, Nov, 2000.

CORSTJENS, Marcel; LAL, Rajiv. Building store loyalty through store brands. **Journal of Marketing Research**, v.37, p.281-291, aug. 2000.

COSTGROVE, Joanna. The best of both worlds. **Beverage Industry**. v. 10. n. 2. p.46, 2001.

DHAR, Sanjay K.; HOCH, Stephen J. Why store brand penetration varies by retailer? **Marketing Science**, v.16, n.3, p.208-227, 1997.

DHAR, Sanjay K.; HOCH, Stephen J.; KUMAR, Nanda. Effective category management depends on the role of the category. **Journal of Retailing**, v.77, n.2, p.165-184, Summer, 2001.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Redes Estrangeiras Compram supermercados brasileiros. Boletim n. 215 (setembro e outubro de 1999). Disponível em <[http:// www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br) >. Acessado em 20/05/2003.

DIEGUEZ, Consuelo et al. A invasão das marcas talibãs. **Revista Exame**, ano XXXVI, n.1, ed.757, p. 33-39, 9 jan. 2002.

DUFF, Mike. Consumer interests in private labels continues built momentum. **DSN Retailing Today**, v.40. n.20. p. 28-31, Out. 2001.

DUNNE, David e NARASIMHAN, Chakravarthi. The new appeal of private labels. **Harvard Business Review**. v.77, n.3, p.41-52 Jan. 1999.

EUSTÁQUIO, José. A diferença entre preço e valor. **Gazeta Mercantil**. São Paulo. 15/03/2001.

FITZEL, Philip B. **Private labels marketing in the 1990s**. New York: Global Books, LLC, 1992.

\_\_\_\_\_. **Explosive growth of private labels in north America: past, present and future**. New York: Global Books, LLC, 1998.

FRANCO, Carlos. **O consumidor brasileiro nos últimos 10 anos**. Disponível em <[www.estadao.com.br](http://www.estadao.com.br)> site acessado em 18/10/2002.

FUKUSHIMA, Francisco. Marcas próprias ajudam a fidelizar clientes. **Meio & Mensagem**. 7, p.55, dez. 1998.

GARRETSON, Judith A.; FISCHER, Dan; BURTON, Scot. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude. **Journal of Retailing**, v.78, n.2, p.91-99, Summer, 2002.

HARRISON, Dan. Premium products spur growth of private labels. **Frozen Food Age**, v.48, n.2, p.34-39, Set. 1999.

HOCH, Stephen J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v.37, n.2, p.89-102, Winter, 1996.

HOWELL, Debbie. Private label expands in food industry. **DSN Retailing Today**. v. 40. n. 2. p. 23, 2001.

KNAPP, Duane E. **Brandmindset: fixado a marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEPIR, Janae. European Private Label. **Global Cosmetic Industry**. v.169, n.2, p.72, 2001.

LEPSCH, Sérgio L. Estratégias das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros. In: ÂNGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. (org.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, Micheal; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

LISBOA, Lorley. **A estratégia do design para marcas próprias – 2ª. semana de embalagem**. Disponível em <<http://www.abre.org.br>> Acesso em 30/03/2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTEIRO NETO, Carlos de Barros. **Marcas Próprias em Supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.08, nº 3, jul-set 2001.

MOURA, Giedre. Top of Mind 2002. **Folha de São Paulo**. São Paulo, Brasil. Disponível em <<http://www.folha.com.br>>. Acessado em 10/05/2003.

NARASIMHAN, Chakravarthi; NESLIN, Scott A.; SEN, Subrata K. Promotional elasticities and category characteristics. **Journal of Marketing**, v.60, p.17-30, apr.1996.

NARASIMHAN, Chakravarthi; WILCOX, Ronald T. Private label and the channel relationship: across-category analysis. **Journal of Business**, v.71, n.4, p.573-600, 1998.

OLIVER, Cristiane M. Fornecimento de Marcas Próprias para Supermercados: Fatores Propulsores e Restritivos. In: ÂNGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. (org.). **Varejo Competitivo**, v.5. São Paulo: Atlas, 2001.

OTSWALD, Patrícia; MELLO, Renato C.; CASOTTI, Letícia. Marca própria como um instrumento da estratégia de marketing: um estudo de caso no setor de varejo alimentar brasileiro. In: 25º Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

PATTI, Charles H; FISK, Raymond P. National advertising, brands and channel control: an historical perspective with contemporary options. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.10, n.1, p.90-108, Winter, 1982.

PAUWELS, Koen; SRINIVASAN, Shuba. Who benefits from store brand entry? In: 31<sup>st</sup> EMAC, 2002. **Proceedings**. Braga: European Marketing Academy, Mar. 2002.

PINHEIRO, Fábio. A nova atração das gôndolas. **Revista Supermix**. n.51, p.18-24. Out. 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROCTER & GAMBLE. Procter&Gamble. São Paulo, Brasil. Disponível em <<http://www.procter.com.br>>. Acessado em 10/05/2003.

QUELCH, John A.; HARDING, David. Brands versus Private Labels: who is winning? **Harvard Business Review**. v.74, n.1, p.99-110, Jan-Feb, 1996.

RAO, Akshay R.; BERGEN, Mark E.; DAVIS, Scott. **Como Combater em uma Guerra de Preços**. Planejamento de Marketing. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RICHARDSON, Paul S.; DICK, Alan S.; JAIN, Arun K. Extrinsic and intrinsic Cue effects on perceptions of store brand quality. **Journal of Marketing**, v.58, p.28-36, oct.1994.

SOUZA, Marcos G.: NEMER, Artur. **Marca e Distribuição**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

SOUZA, Marcos G.: SERRENTINO, Alberto. **Multivarejo: na próxima economia**. Pearson Education do Brasil. São Paulo, 2002.

STANLEY, John. Brands versus Private Brands: who is winning. Disponível em <<http://www.johnstanley.cc>>. site acessado em 22/04/03.

SZECHTMAN, Juliana S. Política de Marcas Próprias: confrontando propostas do varejista e de seus fornecedores. UFRJ, 2002. **Dissertação de Mestrado**. Coppead, Universidade Federal do UFRJ, 2002.

TERRERI, April. Private label in good health. **Beverage Industry**, v.91, n.11, p.42-49, Nov. 2000.

VAIDYANATHAN, Rajiv; AGGARWAL, Praveen. Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands. **Journal of Product and Brand Management**, v.9, p.214-229, 2000.

VIEIRA, João Paulo. A ameaça das marcas brancas. **Marketeer**, Lisboa, Portugal, n 22, ano III, p. 78-81, abr. 1998.

WERNER, Alexandre; SEGRE, Lídia M. Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologia e emprego. Disponível em <<http://www.senac.br>>. Acessado em 20/04/2003.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Perfil das indústrias entrevistadas na 1º etapa

<b>Indústria</b>	<b>Categoria de Atuação</b>	<b>Experiência na Produção de Marcas Próprias</b>	<b>Redes para as quais fornece marcas próprias</b>	<b>Média de Itens produzidos por rede</b>	<b>Participação da marca própria na capacidade produtiva da empresa</b>
<b>Empresa A</b>	Alimentar	5 anos	Dia e Zaffari	5	10%
<b>Empresa B</b>	Bazar	4 anos	Ahold/Bompreço, Cia Brasileira de Distribuição, Sendas e Sonae	3	85%
<b>Empresa C</b>	Higiene	4 anos	Ahold/ Bom Preço, Carrefour, Cia Brasileira de Distribuição, Coop, Martins, Sendas, Sonae e Wal Mart (40 marcas)	1	80%
<b>Empresa D</b>	Higiene	8 anos	Angeloni, Condor, Dia, Mini-Preço, Redenor e Sonae	8	50%
<b>Empresa E</b>	Limpeza	4 anos	Sonae, Extra, Carrefour	3	3%

## ANEXO B

Roteiro de entrevistas com especialistas  
Análise do mercado supermercadista  
de marcas próprias – visão do fabricante

Data: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

### **Análise da evolução das marcas próprias**

- Como você analisa a evolução do mercado de marcas próprias ?
- Qual o tipo de indústria mais afetada pela evolução das marcas próprias ? De que forma ?
- Qual a sua opinião sobre o estágio atual deste mercado ?
- De que maneira pode se dar o crescimento deste mercado ?
- Quais os principais problemas enfrentados pelo fabricante de marcas próprias atualmente ?
- Como as marcas líderes interferem no mercado de marcas próprias ?
- Quais as ações da indústria para garantir a sua participação no mercado ?

### **Identificação os principais fatores motivadores e restritivos na produção de marcas próprias**

- Quais são os objetivos da indústria ao fabricar produtos de marca própria ?

- Quais são os fatores motivadores e restritivos nesta fabricação ?

### **Identificação de políticas de marcas próprias por parte dos fabricantes**

- Existe alguma estratégia de política de marcas próprias, por parte da indústria ?
- Após o início da produção de marcas próprias, é feita a análise sobre os custos do produto ? Exemplos: embalagens e rótulos específicos, custos de manutenção dos estoques em razão dos contratos estabelecidos pelas redes.
- É feita a análise da efetiva margem de contribuição de um produto MP x produto do fabricante ?
- É feita a análise dos custos de canibalização das próprias marcas do fabricante nas redes varejistas em que ele inicia o fornecimento de produtos de marca própria ?
- Quais os custos fixos atribuíveis à produção de marcas próprias ?
- O que acontece com a marca do fabricante, quando ele inicia a fabricação de produtos de marca própria (participação/preços)? Existe algum tipo de retaliação por parte do varejo para com a sua marca ?
- Quando pode ocorrer a dependência do fabricante em relação aos produtos de marca própria ?
- Algumas empresas iniciam a fabricação de produtos de marca própria apenas para não permitir que algum concorrente o faça ?
- A longo prazo, a estratégia de produzir marcas própria amplia o relacionamento do fabricante que produz a MP e a sua marca nacional com a rede varejista ?
- Ao abrir seus custos à rede varejista, o fornecedor que também fornece a sua marca à rede varejista, sofre pressões para reduzir sua margem de lucro nos produtos com a sua marca ?
- Você acha que a marca própria favorece a indústria como um todo ?
- Existe no Brasil a viabilidade de uma indústria fabricar somente produtos de marca própria ? Quais as condições necessárias para isto ?
- Quando a empresa fornece produtos de marca própria ela pode influenciar alguns aspectos do gerenciamento da categoria, tais como: distribuição do espaço físico entre as marcas nacionais e as marcas próprias, diferença de preço entre as duas, momento de promoções, ou seja, aumentando o seu poder sobre o negócio ?

### **Identificação das vantagens e desvantagens na produção de marcas próprias**

- Quais as principais vantagens e desvantagens em fabricar marcas próprias ?

### **Verificação da percepção do fabricante sobre as estratégias atuais de marcas próprias das cadeias supermercadistas**

- Na sua opinião, quais são as razões que levam o varejista a desenvolver produtos de marca própria ?
- Como você avalia a postura atual do varejo junto aos seus fornecedores de marcas próprias ?
- Há comprometimento do varejista com o fornecedor de marcas próprias ?

#### **Identificação das principais tendências deste mercado**

- Quais as tendências deste mercado ?
- O varejo troca informações quanto às tendências e novos produtos ?
- Qual as perspectivas de futuro para este negócio ?

## ANEXO C

### Perfil das empresas entrevistadas no estudo de casos múltiplos

Indústria	Categoria de Atuação	Experiência na Produção de Marcas Próprias	Redes para as quais fornece marcas próprias	Média de Itens produzidos por rede	Participação da marca própria na capacidade produtiva da empresa
Empresa 1	Alimentar	5 anos	Ahold/Bom Preço, Carrefour, Cia Brasileira de Distribuição e Sonae	2	25%
Empresa 2	Alimentar	<b>9 anos</b>	<b>Ahold/Bompreço, Carrefour, Cia Brasileira de Distribuição, Martins, Sendas, Sonae, Unidão e Wal Mart (total 30 marcas)</b>	4	80%
Empresa 3	Alimentar	<b>10 anos</b>	Carrefour, Cia Brasileira de Distribuição, Coop, Econ, Martins, Sendas e Wal Mart	2	50%
Empresa 4	Alimentar	9 anos	Ahold/Bom Preço, Carrefour, Champion, Cia Brasileira de Distribuição, G Barbosa e Sendas	20	30%
Empresa 5	Alimentar	11 anos	Cia Brasileira de Distribuição, Sonae, Unidão, Froelich	10	15%
Empresa 6	Alimentar	4 anos	Carrefour e Sonae	10	6%
Empresa 7	Alimentar	<b>6 anos</b>	<b>Angeloni, Cia Brasileira de Distribuição e Sonae (total de 5 redes)</b>	3	5%
Empresa 8	Bazar	4 anos	Ahold/Bompreço, Cia Brasileira de Distribuição, Sendas e Sonae	3	85%
Empresa 9	Higiene	9 anos	Ahold/ Bom Preço, Carrefour, Cia Brasileira de Distribuição, Sonae e Wal Mart.	25	55%
Empresa 10	Higiene	4 anos	Carrefour e Cia Brasileira de Distribuição	20	4%
Empresa 11	Limpeza	<b>4 anos</b>	Sonae, Extra, Carrefour	3	3%
Empresa 12	Limpeza	5 anos	Ahold/Bompreço, Carrefour, Cia Brasileira de Distribuição, Coop, Martins, Martins, Sendas, Sonae, Wal Mart (total de 49 marcas)	3	72%

## **ANEXO D**

Roteiro de entrevistas em profundidade com indústrias fornecedoras de marcas  
próprias

Análise do mercado supermercadista  
de marcas próprias – visão do fabricante

Data: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

### **Análise da evolução das marcas próprias**

- Evolução do Mercado e Estágio Atual
- Principais problemas enfrentados pelo fabricante de marcas próprias

### **Identificação os principais fatores motivadores e restritivos na produção de marcas próprias**

- Fatores motivadores e restritivos nesta fabricação

### **Identificação de políticas de marcas próprias por parte dos fabricantes**

- Políticas de marcas próprias.

- Forma de análise dos custos e margem de contribuição das marcas próprias.
- Retaliação do varejo e canibalização das suas marcas.
- Dependência.
- Início da fabricação a fim de evitar que algum concorrente o faça.
- Ampliação do relacionamento com o varejista através da produção de marcas próprias.
- Viabilidade de produzir somente marcas próprias.

### **Verificação da percepção do fabricante sobre as estratégias atuais de marcas próprias das cadeias supermercadistas**

- Razões do varejista a desenvolver produtos de marca própria .
- Postura e comprometimento do varejo.

### **Identificação das principais tendências deste mercado**

- Tendências e perspectivas deste mercado.