

Estratégias das marcas próprias no relacionamento entre indústria e comércio e a percepção do consumidor

Sérgio Luiz Lepsch (UNIMONTE) sllepsch@aol.com
Elton Brasil de Souza (ESPM) elton.brasil@uol.com.br
Claudia Szafir-Goldstein (UNIMONTE) csgold@ajato.com.br

Resumo

O negócio marcas próprias tem evoluído consideravelmente ao longo dos últimos anos no Brasil e deve continuar crescendo, se as expectativas da indústria manufatureira, do comércio e do consumidor se mantiverem. O artigo identifica as estratégias que estão sendo empregadas na cadeia produtiva entre indústria-atacado-varejo-consumidor final na atualidade. Os autores procuram identificar as estratégias de prazo mais longo a aquelas de prazo mais curto, que se encaixem no composto mercadológico produto / marca, além de abordar tópicos importantes como: as marcas próprias sob a ótica do médio fornecedor; motivos que levaram atacadistas e varejistas a iniciarem os seus programas de marcas próprias; razões de compra e de rejeição por parte do consumidor; e de que forma as marcas próprias se integram às estratégias dos diferentes elos da cadeia produtiva. A realização desse artigo é produto da união de dois estudos exploratórios, realizados em diferentes momentos do tempo pelos co-autores, com 20 indústrias de médio porte e oito cadeias de grande porte do setor supermercadista brasileiro.

Palavras-chave: Marketing estratégico industrial; Marketing de varejo; Marcas próprias.

1. Introdução

O desenvolvimento das marcas próprias, o que a indústria manufatureira e os canais de distribuição (atacado e varejo) pretendem estrategicamente com elas e a resposta do consumidor a essa estratégia são os três principais aspectos abordados neste artigo. Aspectos sobre a situação atual e as perspectivas dos produtos com marca própria constituem o principal objeto deste artigo.

Marcas próprias são produtos vendidos exclusivamente pelas organizações comerciais, como varejistas e atacadistas, que detém o controle da marca. Elas podem levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização. Marcas próprias têm tido, nos últimos anos, uma crescente importância estratégica tanto para pequenas e médias empresas da indústria manufatureira como para grandes e médias redes comerciais. Mais recentemente, as associações de pequenas redes varejistas nas chamadas “centrais de compra” também passaram a utilizar as marcas próprias como estratégia de diferenciação de produto.

As indústrias, que normalmente também possuem as suas próprias marcas, cedem suas capacidades física e tecnológica para a fabricação de produtos encomendados por seus habituais compradores, buscando melhorias em seus negócios, tais como: melhor sinergia com os varejistas/atacadistas, aumento da produtividade e da competitividade, otimização dos custos, etc. A indústria só deve partir para o fornecimento de marcas próprias se as mesmas tiverem um impacto nos seus negócios muito maior do que somente auxiliar na redução da ociosidade da sua capacidade produtiva.

Para o atacado e o varejo, como apontam, por exemplo, os professores britânicos MCGOLDRICK (2002) e HUGHES (1997), elas aumentam a posição competitiva em relação

às empresas situadas à montante na cadeia produtiva (indústria fornecedora de produtos, de matéria-prima, produtor rural etc.) tanto horizontal como verticalmente. Em outras palavras, uma das manifestações do atual crescimento do poder do varejo na cadeia produtiva pode ser visualizada no crescimento das vendas de produtos com marcas próprias.

Para o consumidor, marca própria é um conceito associado à qualidade por um preço justo, ou seja, deve representar uma boa relação de valor (SOUZA e NEMER, 1993). Os autores acrescentam que as marcas próprias devem estar posicionadas no *mix* de produtos do varejista na faixa de preço modal, isto é, onde se espera o maior volume de vendas da categoria.

Após esta introdução, descreve-se a evolução recente das marcas próprias, comentando-se a estratégia das mesmas para o fabricante e para o comércio. A seguir, a resposta do consumidor é avaliada. São descritos a metodologia e os resultados da análise de duas pesquisas realizadas, finalizando-se com a conclusão do presente artigo.

2. Desenvolvimento das marcas próprias

Segundo a pesquisadora britânica GORDON (1995), marcas próprias surgiram nas cooperativas do Reino Unido em fins do século XIX, com o objetivo de atender a consumidores de baixo poder aquisitivo. Com a crise do petróleo na década de 70, essa estratégia intensificou-se com o desenvolvimento dos chamados produtos genéricos, em embalagens simples, preços baixos e qualidade inferior. Isso também ocorreu, por exemplo, em outros mercados europeus, no norte-americano e também no brasileiro, perdurando até início dos anos 80. A partir de meados dessa década, observou-se grande evolução da apresentação da qualidade desses produtos, com a passagem gradativa do poder de barganha da indústria para o varejo. Esse processo ocorreu com maior rapidez e intensidade nos mercados mais desenvolvidos.

No Brasil, o avanço no desenvolvimento de marcas próprias se deu de forma mais discreta, quando foram implantadas, na década de 70, as redes multinacionais Carrefour (hipermercado) e Makro (supermercado atacadista). Em seguida, com a recessão dos anos 80, outras redes seguiram a mesma estratégia, lançando inicialmente produtos de primeira necessidade ou básicos e com grande volume de vendas, como feijão, arroz, açúcar e detergentes, sem muitos cuidados com a qualidade e com a imagem da marca. A qualidade desses produtos era considerada média e percebida como inferior a das marcas dos principais fabricantes. O preço baixo era a variável mais importante, num período de inflação elevada e economia recessiva (ABRAS, 2002).

A expansão das marcas próprias só ocorreu com maior intensidade a partir da metade dos anos 90 do século passado, com a necessidade de o varejo brasileiro se diferenciar em um mercado cada vez mais competitivo, em termos de preços e qualidade, após a abertura comercial e a relativa estabilização da moeda conseguida com o Plano Real. A rápida disseminação e reprodução de inovações tecnológicas passaram a exigir atenção permanente dos altos executivos na busca da diferenciação das suas lojas. As empresas passaram a investir em marcas próprias mais elaboradas, próximas dos produtos líderes de mercado (*premium*), fabricados pelas grandes empresas, com embalagens padronizadas e ênfase na qualidade (1). Todavia, a participação no faturamento bruto do setor varejista é pequena, comparando-se com a de outros países (Tabela 1), mas o índice de crescimento é bastante relevante.

PAÍSES	% VALOR
Inglaterra	40,6
Bélgica	38,2
Suíça	36,8
Alemanha	35,1
Japão	26,4
França	25,1
Holanda	21,3
Estados Unidos	18,6
Espanha	14,0
Itália	14,0
Brasil	5,4

Tabela 1. Participação % das marcas próprias em mercados selecionados em 2003

Fonte: AC Nielsen, 10º Estudo sobre Marcas Próprias, 2004.

As marcas próprias se situam numa posição intermediária em relação aos produtos nacionais, líderes de mercado, quanto a aspectos como embalagem, qualidade e tecnologia de produção. Quanto aos preços, são relativamente baixos nas grandes redes de lojas de desconto.

3. Estratégia das marcas próprias para o fabricante

Do ponto de vista da indústria fornecedora, HÁFEZ (2000) comenta que a produção de marcas próprias cobra em xeque o papel da indústria. A parceria altera significativamente a gestão que a indústria possui, interferindo no planejamento de produção, na determinação de preços e poderá chegar ao extremo de a indústria ter que abrir planilhas de custos, autorizar auditorias, inclusive financeiras e, até mesmo, repensar investimentos, como aquisição de novos equipamentos para a produção. Essa interferência toda coloca em dúvida até que ponto vale a pena essa parceria.

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 produzem marcas líderes; (b) fornecem apenas o relativo à capacidade ociosa de produção; ou (c) especializam-se em fornecer marcas próprias.

As empresas que adotam a política de nunca fornecer marcas próprias, normalmente são grandes empresas, líderes de mercado, e as razões para esta atitude são: comprometimento exclusivo com seu *core business*; não querem que marcas próprias abalem o alto valor e reputação da marca da empresa; há o risco de perder a alta participação de mercado; e porque têm, geralmente, pequena ociosidade na produção (FITZEL, 1998).

As empresas que fornecem marcas próprias apenas porque têm ociosidade na produção escolhem entre concorrer no mesmo mercado que fornecem seus produtos ou não. Escolhem também as categorias em que pretendem atuar e para quais clientes varejistas irão fornecer. A limitação é a ociosidade da produção.

Na terceira política, as 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. São, em geral, empresas de pequeno porte que, para garantir espaço de seu produto na gôndola, optam por fornecer marcas próprias.

Quando o fabricante também fornece os mesmos produtos de marca própria com a sua marca à rede varejista, ele subestima os custos de canibalização, que 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).

ALMEIDA, AMARAL E CAVALCANTI (1997) e OLIVER (2001), enumeram como principais vantagens de produzir marcas próprias: a minimização da capacidade ociosa, absorção de parte dos custos fixos, entrada no mercado sem incorrer em custos de marca, criação de relacionamento duradouro com o varejista, eliminação de concorrentes e repasse das responsabilidades de garantia para o varejo. Dentre as desvantagens os autores destacam: redução da margem de contribuição, risco de criar dependência com poucos clientes e restrições de promoções e canibalização das marcas regulares dos fabricantes.

4. Estratégia das marcas próprias para o comércio (atacado/varejo)

HUGHES (1997) aponta que a estratégia das marcas próprias aumenta o poder do varejista diante dos concorrentes e em relação aos fornecedores situados à montante na cadeia produtiva. Em outras palavras, produtos substitutos exclusivos são colocados no mercado para combater a concorrência e reduzir as vendas das marcas nacionais. Isso permite a elevação do grau de controle do setor sobre as cadeias de distribuição (*supply chains*), bem como o aumento da margem de lucro do comerciante, principalmente nas categorias de margens mais elevadas como os bens de consumo duráveis e semi-duráveis.

Todavia, a expansão das marcas próprias em determinada economia sofre grande restrição quando o poder de monopólio exercido pelas indústrias fornecedoras é elevado. Este fato pode ser comprovado, por exemplo, comparando-se as diferenças no desenvolvimento de marcas próprias nos Estados Unidos e na Europa (Tabela 1). Daí a relevância que a marca própria assume nas decisões estratégicas para conquistar vantagem competitiva.

5. A resposta do consumidor

Como qualquer outra estratégia organizacional, marca própria requer, como ponto de partida, que se entenda a evolução dos principais atributos valorizados pelo consumidor na escolha do produto. A consultora britânica GORDON (1995) esclarece que marca própria desempenha papéis diferentes aos olhos do consumidor quando o mesmo depara-se com um *mix* de determinada categoria de produto que também contém produtos nacionais. O consumidor tende a adquirir bens de ambas as marcas porque tem diferentes desejos e necessidades que requerem soluções diferentes. Desse modo, pesquisas que contenham perguntas como *Qual a marca usada com mais frequência pelo senhor (ra)?* não são suficientes para esclarecer as diferentes soluções de marcas próprias para cada particular momento de escolha. Para citar um exemplo, quando o consumidor vai ao supermercado pensando em seus filhos com idades entre dois e cinco anos, comporta-se de forma diferente do dia em que compra iogurte pensando na dieta que tem que iniciar para perder peso.

GORDON (1995) entende que a maximização da satisfação do consumidor e a valorização do seu dinheiro é um conceito chave, que tem significados diferentes para diferentes categorias de produto. Portanto, é muito mais importante entender exatamente como o consumidor está freqüentando o supermercado em termos de valor das marcas e imagem percebida se desejarmos realmente entender o relacionamento entre marcas próprias e produtos nacionais. Isto porque, segundo a consultora, o consumidor compra cereais matinais, barras de cereal e sucos em caixinhas de marca própria para seu filho consumir em casa mas, produtos com marca nacional para ele levar para a escola na lancheira. Estudo sobre consumo de sucos também foi realizado por Zeithaml (apud Szafir-Goldstein e Toledo, 2001), para entender o valor percebido pelo consumidor. Tal conceito aborda justamente a relação benefício-sacrifício do ponto de vista do cliente, de acordo com suas características e expectativas de compra.

Cabe ao profissional de marketing identificar o perfil/característica do consumidor-alvo que adquire produtos com marcas próprias, para que desenvolvam e busquem parceiros que os atendam, tendo em vista que poderá ter perfis diferentes, como: ser um consumidor que busca economia/preço baixo, variedade de produtos ou, ainda, qualidade com alta percepção de custo x benefício. Com essa identificação, há maiores chances de que a parceria seja mais bem sucedida e que o consumidor tenha a percepção de ser melhor atendido.

6. Metodologia da pesquisa empírica

A pesquisa, de caráter exploratório quali-quantitativo e por conveniência, foi realizada em duas etapas pelos co-autores do presente artigo. A primeira etapa entrevistou 20 executivos ligados à produção de produtos com marcas próprias para diferentes empresas comerciais. A caracterização da amostra de conveniência se deu através da definição do público-alvo: executivos diretamente responsáveis por decisões estratégicas de empresas manufatureiras de médio porte, em geral o sócio-proprietário ou o diretor comercial.

Após contato telefônico, os participantes concordavam ou não em participar de um *workshop* nas dependências da FEA/USP. O encontro, sob a coordenação de um dos co-autores deste artigo, reuniu 20 especialistas representando 16 importantes indústrias fornecedoras brasileiras ou com operação no Brasil.

Inicialmente, cada especialista respondeu a um questionário estruturado com 12 perguntas. As respostas desses questionários foram, então, processadas e tabuladas. Em seguida, o resultado foi apresentado em *datashow* aos participantes do *workshop*. Logo após, com mediação do coordenador, estes buscaram sistematizar seus conhecimentos chegando a conclusões sobre os tópicos previamente definidos, vinculados às perguntas do questionário. Todo esse processo, que é uma mescla de painel de especialistas com a técnica *Delphi*, durou cerca de quatro horas.

Na segunda etapa, foram pesquisadas oito importantes empresas do setor supermercadista. Entre as oito empresas, seis possuem foco no varejo (Carrefour, Coop, Companhia Brasileira de Distribuição/Pão de Açúcar, Sondas, Sonae e Wal-Mart) e duas possuem foco em atacado (Makro e Martins). As oito empresas pesquisadas fazem parte de dois seletos grupos do setor: as maiores organizações por faturamento bruto (vide tabela à seguir) e as organizações que possuem o maior número de categorias com marcas próprias no país, tornando-se assim, uma amostragem extremamente significativa dentro do tema abordado, tendo em vista que são as empresas com os programas de marcas próprias mais bem estruturados no país.

CLASSIFIC.		EMPRESA	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2001 (R\$)	PARTICIPA- ÇÃO SOBRE O SETOR (%)
2001	2000				
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	9.857.529.194	13,6
2	2	CARREFOUR COM. IND. LTDA.	SP	9.236.682.550	12,7
3	4	SONAE DISTRIBUIÇÃO BRASIL S / A	RS	3.411.418.775	4,7
4	3	BOMPREÇO S / A SUPERMERCADOS DO NORDESTE	PE	3.222.578.737	4,4
5	5	CASAS SENDAS COMÉRCIO E INDÚSTRIA S / A	RJ	2.622.103.758	3,6
6	6	WAL-MART BRASIL LTDA.	SP	1.482.898.841	2,0
7	7	JERÓNIMO MARTINS DISTRIBUIÇÃO BRASIL LTDA.	SP	1.043.636.663	1,4
8	8	CIA. ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	838.619.778	1,2
9	9	G. BARBOSA COMERCIAL LTDA.	SE	730.670.620	1,0
10	10	COOP COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	639.460.422	0,9

Tabela 2: As 10 maiores empresas brasileiras por faturamento bruto em 2001.

FONTE: ABRAS - Revista SuperHiper - Ano 28 - nº 320 - Maio/2002

As empresas pesquisadas receberam um questionário formulado com questões abertas, fechadas e mistas. Em parte das questões fechadas foi utilizada a escala de Likert e nas questões mistas foram sugeridas listas de alternativas com a possibilidade de inclusão de uma alternativa diferente das sugeridas, que tinham o objetivo de buscar particularidades das empresas pesquisadas sobre o tópico abordado.

Os questionários foram respondidos por e-mail, por telefone e entrevista *in loco*, em razão da localização geográfica e da disponibilidade dos executivos participantes. Com exceção do Grupo Sonae, os entrevistados foram os executivos que ocupam o maior nível organizacional da empresa, considerando o assunto abordado.

7. Análise da pesquisa

7.1 Análise da pesquisa com fornecedores

Os especialistas da indústria brasileira não vêem a marca própria como uma ameaça ao produto líder de mercado, porque o líder explora atributos diferenciados que a marca própria não precisa necessariamente explorar. Aliás, essa opinião confirma posição defendida por DUCROCQ (1993).

Para entender o que pensam os fornecedores, na questão 2, os industriais especialistas em marcas próprias opinaram a respeito dos três principais objetivos (nove opções) de suas organizações ao estabelecer um contrato de fornecimento de produto de marca própria para uma rede supermercadista. Foi grande a divergência de opiniões. Sete especialistas acharam que a marca própria permite alavancar novos negócios. Em segundo lugar, com quatro respostas cada, vêm: aumentar a presença da categoria do produto no mercado e; redução da capacidade ociosa de produção.

Complementando essa questão, os representantes dos fornecedores elucidaram que a participação da indústria no negócio de produtos com marcas próprias, é vista pelo setor sob dois enfoques principais: a ocupação de espaços do mercado que poderiam ser tomados por empresas concorrentes e o próprio relacionamento com o varejo. Este segundo aspecto tende a perder importância à medida que fornecedor e varejista administrem separadamente negociações com produto nacional e negociações com produtos de marca própria. Isso porque as transações são distintas.

DISCRIMINAÇÃO	FREQ.
Aumentar a presença da categoria do produto no mercado	4
Aumentar a lucratividade da organização	1
Reduzir a capacidade ociosa de produção	4
Permitir alavancar novos negócios	7
Reduzir custos fixos de produção	1
Melhorar a concorrência com marcas líderes de outras empresas	-
Permitir otimizar custos de distribuição	2
Aumentar o poder de monopólio no mercado	1
Impedir a entrada de pequenos fornecedores no mercado	-
TOTAL	20

Questão 2: Quais os três principais objetivos do lançamento de produtos com marcas próprias na visão da indústria? [1^o, 2^o, 3^o]

A questão 3 procurou explorar os três principais problemas encontrados pelos industriais no lançamento e administração da marca própria (seis opções). Os fornecedores concordam que o principal problema enfrentado pela marca própria é a redução da participação no mercado do similar de âmbito nacional (com oito respostas). O segundo problema mais citado, que mostra coerência com a primeira opção, foi a redução do espaço dos produtos nacionais nas gôndolas, com seis respondentes. O terceiro principal problema refere-se à redução da margem média da indústria, com três respostas.

DISCRIMINAÇÃO	FREQ.
Ciclo de vida do produto	1
Redução da participação no mercado do similar nacional	8
Perda do poder de barganha	-
Redução de investimentos (ind.) em novos produtos	1
Redução da margem média da indústria	3
Redução do espaço do similar nacional nas gôndolas	6
Investimento inicial com material e embalagem	-
Falta de cumprimento contratual supermercado/fornecedor	-
Garantia de qualidade	-
Embalagens e rótulos	-
Tamanho e frequência dos pedidos	1
TOTAL	20

Questão 3: Quais os três principais problemas da marca própria na visão da indústria e do supermercado? [1^o, 2^o, 3^o]

Para conhecer a duração de um contrato na relação entre indústria e supermercado, formulou-se a questão 4. A pesquisa revela que o contrato entre fornecedor-varejista tem duração inferior a dois anos, se possível com cláusula de reavaliações anuais. Para a indústria, os contratos deveriam ter uma duração média de dois a cinco anos. Isso reflete a necessidade de uma relação contratual mais duradoura entre as partes, ao mesmo tempo, que permita revisões no curto prazo. Dois fatores devem ser levados em conta: o ambiente macroeconômico

vigente e o tipo de produto. A evolução dessas relações entre os dois elos da cadeia produtiva é de vital importância para a expansão das marcas próprias em nosso país. Isto, sobretudo, nos produtos mais elaborados e de qualidade mais elevada pois permite a redução dos custos de produção e de transação.

Na opinião de Gordon (1995), a qualidade tornou-se um ponto central no posicionamento da marca própria, pois se encontra interrelacionada com aspectos como serviços oferecidos pela loja, arquitetura ambiental e imagem, *mix* de produtos com marcas próprias, *merchandising* e até mesmo com os cuidados com a marca da empresa.

7.2 Análise da pesquisa com atacadistas/varejistas

As empresas comerciais pesquisadas possuem estratégias para o desenvolvimento/crescimento do programa de marcas próprias. A exceção coube a uma cooperativa de consumo.

As marcas próprias são responsáveis por cerca de 7% do volume total de vendas das empresas entrevistadas, e cerca de 25% do volume comercializado na mesma categoria de produto. Quando analisado o faturamento, as marcas próprias são responsáveis por uma variação entre 6% e 14% do mesmo. A perspectiva para os próximos cinco anos é de crescimento da ordem de 50% na participação das marcas próprias nas empresas pesquisadas, tanto no volume quanto no faturamento.

Quando os respondentes foram questionados sobre a importância estratégica das marcas próprias, todos destacaram sua importância em dois pontos principais, em ordem crescente de importância: que contribuem para aumentar a lealdade à loja e que propiciam melhores margens de contribuição. Com menor grau de importância foram citados: a contribuição com o aumento do volume de vendas, por propiciar um aumento/melhoria do giro de estoque, viabilizar um portfólio de produtos mais adequado para o cliente (custo-benefício); favorecer a formalização de contratos de fornecimento de médio/longo prazo, complementar estratégias de diferenciação, fortalecer a relação com os fornecedores e permitir a manutenção de um nível de rentabilidade mais constante, com menor flutuação e em patamares mais altos.

Quando questionados sobre quais seriam as maiores dificuldades para manter o programa de marcas próprias em plena evolução, em ordem crescente de importância, os entrevistados optaram por: garantir a qualidade do produto, possuir produtos fornecidos por fabricantes de marcas líderes, desenvolver novos produtos e desenvolver / conquistar consumidores.

7.3 Análise da resposta do consumidor

Nas duas pesquisas utilizadas no presente artigo, foram colocadas questões para saber o que industriais e comerciantes pensam a respeito da opinião do consumidor quanto às marcas próprias. Na questão 9 da pesquisa com industriais, pesquisou-se qual o atributo de um produto de marca própria é mais valorizado pelo consumidor: preço ou qualidade. Unanimemente, fabricantes e supermercadistas elegeram a qualidade, com exceção de uma indústria que optou pelo preço. Esse comportamento é fundamental para o consumidor na sua decisão de compra entre o produto de marca nacional ou de marca própria: ter garantia da mesma qualidade com diferenciais no preço.

No debate que se seguiu, evidenciou-se a falta de uma terceira opção: a embalagem. Foi esclarecido que a embalagem é elemento chave para exercer influência no relacionamento entre marca própria e produto do fabricante. O industrial que optou pelo preço como atributo

mais importante de comparação acrescenta que, após o preço, vem a embalagem com a comunicação da marca e em terceiro lugar a qualidade. Acrescentaram, ainda, a possibilidade de maior variedade nas categorias e que “a crença na marca do varejista se equivale à crença num produto líder”. A divergência de opiniões alertou para a necessidade de pesquisas que revelem o processo de escolha entre produtos de marcas próprias e substitutos nacionais, pois são raros os trabalhos acadêmicos nessa área.

Na questão 10 da referida pesquisa, se pesquisou quais as principais reações do consumidor brasileiro às marcas próprias, oferecendo quatro opções para uma única resposta (produto de qualidade inferior, produto para venda exclusiva, produto de boa qualidade com preço inferior e produto com má qualidade e preço inferior). A quase totalidade dos industriais entende que o consumidor considera a marca própria como um produto com má qualidade e preço inferior (quatro empresas). Para outros, o consumidor a percebe como sendo um produto de boa qualidade com preço inferior ao similar de âmbito nacional. Para a maioria dos supermercadistas pesquisados, o consumidor brasileiro avalia a marca própria como um produto de boa qualidade, mas com preço inferior.

Todos os respondentes concordam que o consumidor percebe o produto de marca própria como um produto de preço inferior, mas divergem em relação à percepção do mesmo quanto à qualidade. Para os industriais, o consumidor encontra na marca própria um produto de qualidade inferior ao produto nacional, enquanto o comerciante acha que este o percebe como um produto de boa qualidade. Essa discordância remete ao comentário da questão anterior no qual os comerciantes, mais próximos do consumidor, dizem que este último pesquisa quem fornece o produto com marca própria antes de tomar a decisão de compra.

A questão 11, complementar à questão 10, relaciona as classes sociais A, B, C⁺, C, C⁻, D e E, para saber qual delas mais compra produtos com marcas próprias. Pela ordem decrescente de importância, têm-se: classe C⁺, com 11 respostas; classe C, com 6 respostas; e classe B com 3 respostas. Na opinião dos participantes, os comerciantes típicos de produtos com marcas próprias são os pertencentes às grandes redes, vindo a seguir as redes de porte médio. Portanto, o Brasil se assemelha à outros países nos quais os produtos de marcas próprias se concentram (82% da demanda) nas classes sociais B e C. Também há grande concentração regional, pois o estado de São Paulo responde por 43% do consumo nacional.

A pesquisa junto aos comerciantes revela que a maior parte das empresas pesquisadas se encontra em um terceiro estágio de evolução dos programas de marcas próprias, no qual buscam desenvolver novos produtos, gerindo-os por categoria⁽²⁾. Quando questionados se estavam migrando o foco das classes C, D e E para as classes A e B, apenas 14% dos supermercadistas concordaram com essa migração. Para 57%, esta migração não está ocorrendo e 29% dos entrevistados não tinham opinião formada sobre o assunto. O fato de não concordarem com a migração é explicada pelo desenvolvimento de novos produtos. Os varejistas não estão eliminando do portfólio produtos voltados para as classes de menor poder aquisitivo e sim, estão destinando esforços para desenvolver produtos que também atendam expectativas das classes de maior poder aquisitivo, aumentando assim os itens com marcas próprias. A pesquisa realizada por BOCHI e BARRETO (2002), corroborando esta conclusão afirmando que o consumo de marcas próprias está positivamente correlacionado com o aumento da renda familiar e com o nível de escolaridade dos consumidores.

Segundo a AC Nielsen, em seu 7º Estudo Anual sobre marcas próprias (2001), as principais razões de rejeição das marcas próprias, por parte dos consumidores, são: problemas com

percepção de qualidade (45%), infidelidade ao varejo (38%), o fato de exigir o deslocamento até a rede que a comercializa (10%), ausência de produtos na gôndola (10%), preço não apresenta atratividade que justifique a compra (10%), baixa variedade (4%), impossibilidade de se identificar o CNPJ da empresa que a produz (2%), falta de atratividade da embalagem (2%) e o fato de ser barato demais (1%).

Quando os comerciantes foram questionados sobre as razões que motivam o consumidor a adquirir produtos de marcas próprias opinaram em ordem decrescente de importância sobre: qualidade compatível com produtos líderes; boa relação custo-benefício; preços competitivos; e força da marca da rede varejista. Do lado negativo, citaram como principal razão de rejeição das marcas próprias à baixa percepção de qualidade, que é origem cultural, já que o conceito de marca própria, para muitos consumidores, ainda estaria ligado a imagem dos produtos genéricos da década de 70.

Cabe observar que, segundo BOCHI e BARRETO (2002), entre os consumidores da classe C, 47% adquirem marcas próprias para experimentação, 38% adquirem por necessidade financeira (leia-se menor preço) e somente 10% adquirem por qualidade reconhecida. Segundo os autores, 29% dos consumidores rejeitam a marca própria por desconfiarem do quesito qualidade. Portanto, não há uma plena sintonia entre o que os varejistas informam neste trabalho e o que se divulgou em outras pesquisas. A qualidade é uma vilã para os consumidores que rejeitam as marcas próprias, segundo a AC Nielsen, ao mesmo tempo, é a principal motivação de compra, segundo as empresas pesquisadas e, segundo a ABRAS, é a segunda razão de compra, com uma diferença percentual considerável para o fator preço (22%), o primeiro motivador de compra.

Conclui-se pela existência de uma divergência de opinião entre o que o varejista acha que o consumidor pensa e o que foi detectado junto aos mesmos pela AC Nielsen e ABRAS. Trata-se de um *gap* entre valor percebido pelo cliente e o que a empresa acha que o cliente quer, o qual também ocorre entre outros elos da cadeia produtiva (Szafir-Goldstein e Toledo, 2001).

Todas as empresas varejistas pesquisadas possuem estrutura organizacional dedicada ao gerenciamento e desenvolvimento do programa de marcas próprias. Dependendo da rede, a estrutura do pessoal de marcas próprias contempla diretor, gerente, assistente e equipe própria de controle de qualidade, com gerente e técnicos compondo a estrutura, com formações nas áreas de Química, Engenharia de Alimentos e Nutrição. Tais empresas possuem critérios rígidos de avaliação de fornecedores e laboratórios independentes para testes de qualidade e validação de processos produtivos dos fornecedores. Destas, 62,5% realizam testes amostrais de qualidade no recebimento dos produtos, 25% possuem estrutura própria de controle de qualidade e apenas 12,5% realiza avaliação periódica dos produtos.

8. Conclusões e sugestões para trabalhos futuros

O enfoque sobre a estratégia da marca própria apresentada neste artigo oferece um instrumento de análise simples e intuitivo para entendimento da competição entre marcas de produtos no mercado. Marcas próprias vêm obtendo participação crescente no mercado, intensificando a concorrência com marcas nacionais, principalmente quanto à variável preço. Com isso, o entendimento da competição e da coexistência entre ambas ganhou importância, tanto do ponto de vista teórico como da administração de marketing industrial e de varejo. A partir do estudo se compreendeu porque as grandes redes comerciais são importantes para a sobrevivência competitiva das médias e pequenas empresas da indústria manufatureira. Por

outro lado, o grande fornecedor tem maiores ganhos junto ao pequeno varejista, protegendo a sua existência.

O artigo mostra que a marca própria é uma estratégia para reduzir a capacidade ociosa de produção ou para colocação mais segura do produto no mercado, no caso de indústrias de médio e pequeno porte. Os grandes supermercadistas têm explorado essa oportunidade para obter vantagens em relação aos preços dos produtos que são revendidos ao consumidor final, agregados de serviço. Como as redes brasileiras vêm buscando oferecer produtos com marcas próprias de melhor qualidade, cuidados devem ser tomados nas relações contratuais estabelecidas com os fornecedores dos mesmos. Isso justificaria a preocupação com a formação de um órgão para regulamentação e aprovação da qualidade dos produtos com marcas próprias, constituindo-se em uma espécie de garantia da qualidade.

Do lado do comércio (atacado e varejo), é utilizada, predominantemente, como estratégia positiva, em busca de posição vantajosa perante a concorrência. Com isso pode-se conseguir melhoria da imagem da loja na área geográfica de influência e aumento da fidelidade do consumidor à loja. Do lado dos custos, a marca própria permite aumentar o poder de barganha do supermercadista em relação aos fornecedores, o que tem como consequência redução dos preços e melhoria das margens.

A pesquisa mostrou também a importância do aprofundamento de estudos junto aos elos que compõem a cadeia produtiva, iniciando-se por um aprofundamento no entendimento mais conclusivo de como o consumidor brasileiro escolhe marcas e produtos nas lojas. Ou seja, pesquisar os modos como eles comparam os produtos com marcas próprias aos produtos nacionais, no momento da decisão de compra. Por que motivo os preços de produtos com marcas próprias sofrem um desconto entre 15% e 20% relativamente aos nacionais? O percentual de desconto elevado no Brasil é devido ao suposto preconceito que o consumidor ainda tem em relação às marcas próprias? Tais pesquisas praticamente inexistem no país.

O estudo demonstrou que, embora o consumidor ainda rejeite a marca própria por questões de percepção de qualidade, as empresas pesquisadas estão se dedicando para que essa imagem seja alterada, implementando diversos critérios de controle, tais como: avaliação comercial e estrutural de fornecedores, realização de testes amostrais no recebimento dos produtos e implementação de estrutura própria de controle de qualidade.

As empresas têm se empenhado, buscando objetivos de crescimento e mantendo estruturas organizacionais dedicadas às mesmas, sejam gerenciais, sejam ligadas ao controle de qualidade, buscando *benchmarking* no mercado europeu. Porém, esse crescimento, não depende única e exclusivamente das empresas do setor. Elas dependem fortemente de parceiros industriais, que nem sempre estão dispostos a ceder suas capacidades físicas e tecnológicas, bem como, a reduzir lucratividade para fornecerem produtos que levem em suas respectivas embalagens marcas de varejistas/atacadistas.

O estudo realizado aponta para a necessidade de se investigar futuramente a percepção dos consumidores sobre os diversos aspectos abordados, bem como, aponta para a necessidade de analisar os impactos positivos e negativos das marcas próprias nos fornecedores, de grande, médio ou pequeno porte, especialistas ou não no fornecimento de marcas próprias. Produzir marcas próprias para o setor supermercadista poderá se tornar uma grande oportunidade para que obtenham ganhos de escala ou poderá se tornar um grande problema, comprometendo o seu crescimento e sua lucratividade. O trabalho também aponta para a possibilidade de

estudos sobre a inserção dos pequenos varejistas em programas similares com a formação de associação de compras, tornando-se mais competitivos em suas comunidades.

9. Referências Bibliográficas

- ABRAS – *Associação Brasileira de Supermercados*. São Paulo. 2º GUIA ABRAS DE MARCAS PRÓPRIAS, 2002.
- ALMEIDA, Ana Paula de; AMARAL, Cecília Gurgel do e CAVALCANTI, Melissa Franchini. O comportamento do consumidor frente às marcas próprias. In: *SEMEAD II*, FEA, Universidade de São Paulo – USP, 1997.
- BOCHI, Renata e BARRETO, Fernando. *Mercados pouco explorados: Descobrendo a Classe C*. The Boston Consulting Group, Inc. São Paulo, 2002.
- CHETOCHINE, Georges. *A derrota das marcas: como evitá-la?* São Paulo: Makron Books, 1999.
- DUCROCQ, Crédic. Marques de distribution: de l'économique au marketing. *Révue Française du Marketing*. n.141, p.61-5, 1993.
- FITZEL, Philip B. L. *Explosive growth of private labels in north America: past, present and future*. New York: Global Books, LLC, 1998.
- GORDON, Wendy. Retailer brands - the value equation for success in the 90s. *Journal of Market Research Society*. n.16, p.165-181, 1995.
- HÁFEZ, Andréa. Marca própria interfere na produção industrial. *Jornal Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 abr. 2000.
- HUGHES, Alex. The changing organization of new product development for retailers private labels: a UK - US comparison. *Agribusiness Journal*, n.13, p.169-184, 1997.
- McGOLDRICK, Peter J. *Retail marketing*. 2ª ed., Londres, The McGraw-Hill Co., 2002.
- A.C. NIELSEN. Marcas Próprias – 7º, 8º e 9º Estudo Anual. São Paulo, 2001, 2002, 2003.
- 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, Editora Atlas, 2001.
- SOUZA, M.G. e NEMER, A. *Marca e distribuição: Desenvolvendo dominância estratégica e vantagem no mercado global*. São Paulo: Makron Books, 1993, 239p.
- SOUZA, Elton Brasil. Marcas próprias no setor supermercadista: público alvo e fatores de sucesso. São Paulo. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Administrativas, *Universidade Metodista de São Paulo*. 2003.
- SZAFIR-GOLDSTEIN, Cláudia, TOLEDO, G.L. Valor Percebido – A ótica do cliente e a ótica do fornecedor. In: *V Semead – Seminários em Administração, FEA, USP, 2001*.

- (1) Segundo a A.C. Nielsen o segmento de marcas próprias brasileiro está 90% concentrado nas categorias alimentos, limpeza do lar, higiene pessoal e bazar.
- (2) O primeiro é marcado pela baixa preocupação das empresas com a qualidade e perfil do produto e estrutura do fornecedor, lançando produtos que exigiam pouca tecnologia, permitindo que as empresas ampliem suas margens e que os consumidores possam adquiri-los por preços baixos, 20% inferiores aos dos produtos líderes. No segundo estágio, há maior preocupação com a qualidade do produto, sem alteração da percepção do consumidor. Prevalece a estratégia de conquistar o consumidor pelo diferencial de preço 10 a 15% do líder. No quarto e último estágio tem-se produtos com maior valor agregado, desenvolvidos por segmentação de mercado. Nessa fase, preço e imagem dos produtos tornam-se iguais ou superiores aos produtos nacionais de fabricantes líderes e, muitas vezes, o fornecedor é um especialista global em fornecer marcas próprias.