

VANTAGENS COMPETITIVAS GERADAS PELA ESTRATÉGIA DE MARCAS PRÓPRIAS NO VAREJO

AUTORES

SÉRGIO LEX

Universidade Presbiteriana Mackenzie
sslex@terra.com.br

CLAUDIA FURUSAWA SHONO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
claudiasho@hotmail.com

MARIA LUCIA BIMBATTI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
maria.bimbatti@nielsen.com

RESUMO

Este artigo procurou estudar a adoção da estratégia de Marcas Próprias e entender como esta estratégia, que vem ganhando espaço no comércio de bens de consumo, contribui para a obtenção de vantagens competitivas. O foco foi dirigido para o mercado varejista, onde existem diversas situações em que a estratégia vem sendo adotada. O artigo resgata os conceitos de vantagem competitiva, de competição e de estratégia. Posteriormente, são revisados os conceitos de marca, lealdade à marca e a estratégia de Marcas Próprias. Procurou-se entender a evolução desta estratégia no mercado mundial e, em especial, no mercado brasileiro. Foram consultadas diversas fontes de dados secundários para se chegar a esta compreensão. Por fim, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, envolvendo entrevistas em profundidade com especialistas em Marcas Próprias. Para a análise dos dados coletados nestas entrevistas, foi aplicada a Análise de Conteúdo, identificando códigos e categorias, seguindo os procedimentos recomendados por Bardin (1979). Estas análises indicaram que os varejistas conquistam vantagens competitivas através da estratégia de Marcas Próprias, pois esta estratégia permite que os varejistas incorporem algumas características essenciais para a conquista de vantagens competitivas: rentabilidade, lealdade à marca dos consumidores e poder de barganha nas negociações com fabricantes.

Palavras-chave: Marcas próprias; vantagem competitiva; estratégia.

INTRODUÇÃO

Para sobreviver e se desenvolver no mercado em que atua, toda empresa necessita traçar estratégias para enfrentar a competição. Para tanto, Porter (1985) sugere que a empresa adote estratégias através das quais consiga se diferenciar da concorrência e possa ser identificada como singular, pois isso possibilita que ela conquiste vantagens competitivas em relação aos concorrentes. As vantagens competitivas podem ser obtidas nas atividades executadas pela empresa, desde o projeto do produto ou do serviço até a execução e entrega ao consumidor. Ela surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo material. Porter (1985) sugere ainda mais duas estratégias que podem gerar vantagens competitivas, além da diferenciação: liderança em custo e enfoque e cabe a cada empresa decidir quais estratégias adotar.

Porém, não basta que uma empresa obtenha vantagens competitivas. É preciso sustentá-las (AAKER, 1998). A mais sustentável e valiosa vantagem competitiva gerada pela empresa é a marca (KAPFERER, 2004). A marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação de todos com o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor e de diferenciá-los de concorrentes, ou seja, identifica o vendedor ou o fabricante. O fato de uma marca ser um recurso intangível contribui para sua sustentabilidade como vantagem competitiva, pois essa gera um fluxo de ganhos com o passar do tempo (KOTLER, 1995).

Os varejistas, tradicionalmente, revendem produtos que levam a marca de seus fabricantes, como apontaram Nishikawa & Perrin (2005). Nos últimos anos, os varejistas têm adotado com intensidade crescente a estratégia de Marcas Próprias, através da qual, o varejista vende produtos fabricados por terceiros, mas que levam uma marca de uso exclusivo do varejista (BANDFIELD, 2004).

As Marcas Próprias têm tido crescente importância no conjunto de estratégias de marketing dos supermercados (OLIVEIRA, 2003b), pois elas aumentam a posição competitiva da organização varejista em relação aos atacadistas, indústrias fornecedoras de produtos, de matérias-primas, etc. Ou seja, segundo eles, uma das manifestações do crescimento do poder do varejo na cadeia produtiva pode ser visualizada no crescimento das vendas de produtos de Marcas Próprias.

Estas indicações levaram à formulação do seguinte problema de pesquisa, cuja resposta procurou-se encontrar no presente trabalho: **a adoção da estratégia de Marcas Próprias gera vantagem competitiva aos varejistas?**

VANTAGEM COMPETITIVA

Este capítulo procura explicar como as empresas adquirem vantagem competitiva perante seus concorrentes. Para isso, antes é necessário definir o que é uma competição, estratégia e como uma empresa adquire diferenciação competitiva para então definir o que é uma vantagem competitiva, obtê-la e, principalmente, como mantê-la.

Competição

Segundo Porter (1990), nas décadas de 50, os mercados eram protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Porém, essa situação mudou no mundo e poucos são os setores em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e dominação do mercado e nenhuma empresa em nenhum país deve ignorar a necessidade de competir para sobreviver em seus mercados de atuação. Para que essa sobrevivência seja possível, a empresa deve estabelecer uma estratégia para enfrentar a competição e o estado de competição em uma determinada indústria depende de cinco forças básicas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.

De acordo com Porter (1990), o peso da ameaça de novos entrantes depende da expectativa que estes têm em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes no setor, que são em suma: economia de escala; diferenciação do produto; exigências de capital; desvantagens de custo; acesso aos canais de distribuição e política governamental. Para Porter (1990), as expectativas do rival em potencial a respeito da reação dos concorrentes existentes, também influenciarão a decisão sobre a entrada no setor. Além da preocupação com novos entrantes, os fornecedores possuem a capacidade de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um determinado mercado através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens ou serviços e, da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar uma redução nos preços do mercado ou exigir uma maior qualidade dos produtos ou serviços prestados, jogando, então, um concorrente contra o outro em detrimento da lucratividade do setor. Ainda segundo Porter (1990), a terceira preocupação que as empresas devem ter para que se mantenham competitiva é a ameaça de produtos substitutos. Quanto mais atrativa for a

nova opção, seja em relação a preço ou desempenho, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor.

Estratégia

Segundo Ghemawat (2000), estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, os quais entendiam a palavra como um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios, os conceitos de estratégia continuaram a direcionar interpretações militares. Ghemawat (2000, p.64) diz que Carl von Clausewitz escreveu na primeira metade do século XIX: “táticas... (envolvem) o uso de forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo da guerra”. A adaptação do termo a um contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial, a qual começou na segunda metade de século XIX.

Ghemawat (2000) ainda diz que a Primeira Revolução Industrial não produziu muito em termos de pensamento ou comportamento estratégico. Isto pode ser atribuído ao fato de, apesar de tratar-se de um período marcado por intensa concorrência entre as empresas industriais, praticamente nenhuma delas conseguia influenciar os resultados do mercado de forma significativa. Na Segunda Revolução Industrial, tornou-se evidente a necessidade da estratégia para moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. Segundo Porter (1990), uma ponte mais direta para o desenvolvimento de conceitos estratégicos para aplicações em negócios foi propiciada pela concorrência entre as forças armadas americanas depois da Segunda Guerra Mundial. Naquele período, os líderes militares começaram a debater sobre quais arranjos protegeriam melhor uma competição entre diversas armas, mantendo necessária a integração de planejamento estratégico e tático.

Porter (1990) afirma que a estratégia competitiva pode ser vista como um padrão de decisões que levam a comprometimento de recursos organizacionais. Ou seja, ao longo da vida de uma empresa, seus administradores decidem sobre a alocação de recursos e sobre atividades a serem desenvolvidas por seus colaboradores, que levam a mesma a se comportar da maneira pretendida em seu mercado.

Diferenciação Competitiva

Uma empresa torna-se valiosa para os compradores quando ela diferencia-se da concorrência, sendo percebida como singular. Essa diferenciação possibilita que a empresa tenha vantagem competitiva sobre as demais. Porém, apesar da importância da diferenciação como forma de vantagem competitiva, suas fontes nem sempre são bem entendidas. As empresas encaram as fontes com potencial de diferenciação de uma forma limitada, em termos de práticas de marketing, sem levar em consideração que elas originam-se em qualquer parte da cadeia de valores. (PORTER, 1990).

Segundo Aaker (2003), existem diversas formas de diferenciação, porém para que a estratégia de diferenciação seja eficaz, ela deve permitir a geração de valor ao cliente, fornecer valor percebido e ser difícil de copiar. Porter (1990), também afirma que é muito comum as empresas confundirem o conceito de diferenciação com o de qualidade. Diferente da qualidade que normalmente está associada ao produto final, a diferenciação procura criar valor para o comprador por toda a cadeia de valores. Para que uma empresa possa desenvolver meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para identificar o grau de sustentabilidade da diferenciação já existente, ela deve conhecer os condutores de sua singularidade, ou seja, as razões pelas quais uma atividade interna ou externa é singular. Segundo Porter (1990), deve ser observada por uma empresa cada uma de suas áreas de diferenciação para ver quais condutores a fundamentam. Isso é de extrema importância para sustentar a diferenciação, pois alguns condutores oferecem mais sustentabilidade.

Vantagem Competitiva

Definidos os conceitos para competição e estratégia, devemos entender sobre vantagem competitiva. Do ponto de vista de Porter (1996), a vantagem competitiva surge nas diversas atividades executadas pela empresa, desde o projeto até a execução. O conjunto dessas atividades propicia uma base para a diferenciação que pode surgir de diversas atividades, como a aquisição de matérias primas a custos inferiores ou qualidade superior ou até no atendimento das necessidades do cliente de forma mais ágil e eficaz. A análise de como as atividades são executadas e como interagem é fundamental para entender as fontes da vantagem competitiva da empresa.

Ainda segundo Porter (1990), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Porter (1990) cita três tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Na vantagem por liderança em custo, uma empresa parte para ser o produtor de baixo custo de sua indústria, atuando em um escopo amplo, onde as fontes de vantagem de custo variam e dependem da indústria, a qual trabalha com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais e mantém a posição de baixo custo, traduzindo-se em retornos mais altos. No caso da diferenciação, uma empresa procura ser única em seu mercado, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades. Ela é recompensada pela singularidade com um preço-prêmio. A terceira estratégia genérica é o enfoque. Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocado seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Assim, procura obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, embora não possua uma vantagem competitiva geral.

Vantagem Competitiva Sustentável

Não basta obter uma vantagem competitiva, mas também é preciso sustentá-la. Isso, sem dúvida, acrescenta novas complicações aos cenários dos negócios. Por isso, verifica-se a força da relação entre estratégia e vantagem competitiva sustentável, pois, segundo Varadarajan e Jayachandran (1999), estratégia abrange as decisões que permitem a um negócio atingir e sustentar uma vantagem competitiva e manter ou melhorar sua *performance*.

Segundo Aaker (1998), uma estratégia pode envolver grande variedade de estratégias de áreas funcionais como estratégias de posicionamento, preço, distribuição global entre outras e também existem infinitas maneiras de competir. Entretanto, o modo como você compete não é a única forma de obter sucesso e ser vencedor ao longo do tempo, existem pelo menos outros três fatores que são requisitos para a criação de uma vantagem competitiva sustentável: a base de competição precisa ser baseada em um conjunto de ativos e competências, pois sem este apoio é provável que esta vantagem não resista; a escolha errada do mercado-alvo do produto onde você compete, quando sua estratégia é definida com base em ativos e competências, pode falhar, porque não funciona no mercado propriamente dito; e é extremamente importante saber contra quem você compete para que se possa avaliar se seu concorrente ou grupo estratégico é fraco ou forte em ativos e competências para que atinja o ponto fraco dos concorrentes.

Segundo Jain (2000), uma vantagem competitiva sustentável é significativa em estratégia de marketing somente quando os clientes percebem uma diferença consistente em atributos importantes entre os produtos ou serviços da empresa e os dos concorrentes (essa diferença sendo o resultado direto da lacuna de aptidões entre a empresa e seus concorrentes)

e, por fim, tanto a diferença em atributos quanto à lacuna de aptidões poderem perdurar pelo tempo. Para implementar tal perspectiva, recursos devem ser concentrados naquelas áreas de atividade competitiva que oferecem a melhor oportunidade para lucratividade contínua e retornos sobre investimentos.

MARCA PRÓPRIA

Neste capítulo, é feita uma revisão do conceito de **marca própria**, suas origens e seu desempenho no Brasil e no mundo. Porém, antes serão examinados os conceitos de marca e de lealdade dos consumidores à marca.

Marca

A mais sustentável e valiosa vantagem competitiva gerada pela empresa é a marca. “Marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes” (KOTLER, 1995). Segundo Kapferer (2004, p.20), a marca é, de fato, o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra com os produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal, sua comunicação. Por outro lado, ao capitalizar todos seus esforços de *marketing* em torno de um nome só, este adquire uma aura de exclusividade. Mesmo quando as patentes caem no domínio público, a marca continua a representar – ao menos a curto prazo – a referência da qualidade.

Para Kotler (1995), a marca é um símbolo complexo. A empresa comete uma falha se trata a marca apenas como um nome. O desafio de definição de marca é desenvolver um conjunto de significados para a mesma. Se a audiência consegue visualizar as seis dimensões de uma marca, denominamo-la *marca profunda*, do contrário trata-se de uma *marca superficial*. Promover uma marca em um ou mais de seus benefícios pode ser arriscado, pois, se a empresa destaca o principal benefício da sua marca como “alto desempenho”, por exemplo, e outras marcas concorrentes também passem a desenvolver alto desempenho ou desempenho superior, ou se os compradores dessa marca passem a dar menos importância a alto desempenho em relação a outros benefícios, a empresa precisaria movimentar-se para um novo posicionamento de benefício. Os valores, cultura e personalidade são os significados mais consistentes de uma marca. Eles definem a essência da marca. O fato de uma marca ser um recurso intangível contribui para sua sustentabilidade como vantagem competitiva, pois essa gera um fluxo identificável de ganhos com o passar do tempo.

Lealdade

Segundo Pires e Santos (1999), não há empresa sem clientes. As organizações podem ter instalações, equipamentos, trabalhadores, mas sem clientes que escolham seus produtos ou serviços não há justificativa econômica ou social para existirem. São os clientes que justificam a existência das empresas, que pagam seus trabalhadores, remuneram seus investidores e permitem que elas sobrevivam no longo prazo. Assim como a empresa se preocupa com os equipamentos, instalações, etc, deve preocupar-se também com a captação e lealdade de clientes, suas necessidades, gostos e processos de avaliação e decisão de escolha das alternativas disponíveis, pois estes são os aspectos cruciais para as decisões de gestão. O esforço que as empresas realizam deve basear-se no conhecimento dos clientes para que os satisfaçam de uma forma eficaz, ao mesmo tempo em que geram resultados que poderão ser investidos na melhoria das relações com os mesmos.

Segundo Griffin (1998), para alcançar a lealdade é preciso que a empresa enfatize o valor de seus produtos e serviços e demonstre estar interessada em estabelecer um relacionamento com o cliente. No passado, os clientes geralmente não tinham muitas opções entre estabelecimentos para adquirir seus produtos, porém, no cenário mercadológico de hoje a concorrência é mais acirrada, podendo o cliente mudar facilmente de fornecedor a partir do

momento que sentir que as negociações não estão lhe rendendo as vantagens esperadas. Jones (2003), afirma que um bom produto ou serviço é o principal para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem isso, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem-sucedido. Mas, além do produtor ter boa qualidade, é preciso que o cliente perceba esta qualidade, associando-as aos benefícios em adquirir aquele produto. As empresas precisam detectar a percepção e os valores percebidos pelo cliente.

Marcas Próprias - Panorama Global

Marcas Próprias no varejo é uma tendência mundial e a sua ocorrência é crescente “Marca Própria caracteriza-se por ser um produto vendido exclusivamente pela organização varejista que detém o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização” (BANFIELD, 2004). Há varejistas no Brasil que já oferecem grande quantidade de Marcas Próprias, especialmente no caso de alimentos. Para o fabricante, as Marcas Próprias abrem oportunidades para a ocupação de capacidade, sem necessidade de estabelecer uma marca, ou seja, sem custos de propaganda e promoção. Isso permite que os produtos com Marcas Próprias sejam vendidos a preços inferiores em relação aos produtos concorrentes. Além disso, os fabricantes podem distribuir produtos em escalas amplas, com custos relativamente baixos (DELLOITE 2006).

Marcas Próprias têm tido crescente importância na estratégia dos supermercados, pois, segundo Mcgoldrick (1990) e Hughes, (1997), elas aumentam a posição competitiva da organização varejista em relação aos atacadistas, indústrias fornecedoras de produtos, de matéria-prima, etc, tanto horizontal quanto verticalmente. Ou seja, segundo eles, uma das manifestações do crescimento do poder do varejo na cadeia produtiva pode ser visualizada no crescimento das vendas de produtos de Marcas Próprias. Segundo Nishikawa e Perrin (2005), a Europa é a região onde as Marcas Próprias estão mais presentes, com uma participação consolidada nos valores de vendas de 23% para os 17 países europeus incluídos no estudo. Os países europeus da Suíça, Alemanha, Reino Unido, Espanha e Bélgica foram os cinco países com os mais altos usos de produtos de Marcas Próprias. As vendas de produtos de Marca Própria aumentaram 4% na Europa, enquanto as vendas consolidadas de marcas tradicionais permaneceram estacionárias.

O segundo lugar em participação regional de produtos com Marcas Próprias ficou para a América do Norte, que teve um crescimento significativo nas vendas destes produtos, aumentando 7%. Segundo Banfield (2004), as Marcas Próprias são em torno de 20% mais baratas para os produtos alimentares e para os de higiene e beleza, essa porcentagem é ainda maior. A penetração de Marcas Próprias nos lares americanos é de quase 100%. Em média, o que cada lar gasta comprando Marcas Próprias teve um crescimento de 34% nos últimos anos.

Informações Regionais sobre Marcas Próprias

Para Nishikawa e Perrin (2005), apesar de partirem de uma base menor, Marcas Próprias nos Mercados Emergentes, tais como a Hungria, a Eslováquia, a África do Sul, a Croácia, etc, apresentaram o mais rápido crescimento ao longo de 2006: crescimento de 11%. Marcas Próprias atingiram naquele ano uma participação de 6% das vendas nos Mercados Emergentes. Este crescimento foi principalmente impulsionado pela crescente força do varejo moderno, no qual produtos de Marcas Próprias são mais prevalentes, assim como o lançamento de produtos de Marca Própria em novas categorias. Em comparação a 2004, as vendas globais de produtos com Marca Própria aumentaram 5%, ultrapassando marcas tradicionais (que expandiram apenas 2%). O resultado foi um ganho global de 0,4% de participação para Marcas Próprias em comparação ao ano anterior.

Nishikawa e Perrin (2005) analisaram as vendas no varejo em 38 países (incluindo a Europa, a América do Norte, a região Ásia-Pacífico, os Mercados Emergentes e a América Latina) e 80 categorias e constatou que os valores de vendas e de participação de Marcas

Próprias nestes vários mercados aumentaram, com 17 dólares em cada 100 sendo gastos em produtos de Marca Própria. Em 2003, a participação de Marcas Próprias atingiu apenas 15%.

Nos Mercados Emergentes, principalmente na Hungria e na Eslováquia, foi observado o forte desenvolvimento de Marcas Próprias, onde as vendas representaram 10% das vendas totais do país. A Ásia-Pacífico, os países do Pacífico da Nova Zelândia e Austrália apresentaram mercados de Marcas Próprias muito mais desenvolvidos que os países asiáticos. Na Nova Zelândia, a participação de Marcas Próprias é de 12% e, na Austrália, 9%. Os países asiáticos apresentaram mercados de Marcas Próprias bem menores, 4% ou menos das vendas totais do país e o país com a classificação mais alta na América Latina

Panorama Brasileiro

Para Banfield (2004), no Brasil, as Marcas Próprias não se desenvolveram na mesma proporção que nos EUA e na Europa, devido aos longos anos de inflação, o que fazia difícil a manutenção de um diferencial de preço em relação às Marcas Líderes de mercado. Com o Plano Real, isso foi facilitado, porém, ainda longe dos patamares dessas outras duas regiões. Em 2003, o Brasil estava na posição 34 no *ranking* de participação de mercado de Marcas Próprias, tendo sua participação de mercado de 1%, contra 15% dos Estados Unidos e cerca de 20% a 30% da maioria dos países da Europa, o que mostra que o Brasil tem muito a desenvolver ainda nesse tema. Em 2004, devido ao aquecimento da economia, as marcas de fabricantes apresentaram uma taxa de crescimento em volume e valor superiores aos da Marca Própria. O varejo passa a entender melhor as necessidades de seus clientes e assim oferecer itens de Marcas Próprias com posicionamento diferente. O número de novas categorias, segundo o estudo da ACNielsen, de todos os canais pesquisados pela empresa, varia pouco, enquanto o número total de itens oferecidos cresce mais acentuadamente.

Banfield (2004) afirma que nos supermercados, 36% das empresas consultadas trabalham com Marcas Próprias e essas organizações estão pulverizadas entre as 300 maiores do *ranking* da Abras (Associação Brasileira dos Supermercados); nos atacadistas, 50% das principais organizações já trabalham com Marcas Próprias e nas drogarias esse número chega a 40%. As seis maiores organizações cresceram 26% em número de itens de Marcas Próprias no último ano. Aponta-se o Grupo Pão de Açúcar como o pioneiro no lançamento de Marcas Próprias no Brasil, tendo iniciado a introdução desse tipo de produtos já em 1971. No entanto, em termos mais restritos, este posto pode ser atribuído ao Grupo Sendas, pois dispõe ao consumidor o Café Sendas desde a sua inauguração, em 1960.

Segundo Oliveira (2003b), os produtos de Marcas Próprias são tratados como tendo seu maior atrativo no aspecto preço. Quando se trata de *commodities*, a diferença de preço para a marca líder é menos significativa. A estratégia do Grupo Carrefour, por exemplo, não é nivelar os preços dos seus produtos com as marcas mais baratas, mas manter em média um preço 15% inferior ao da marca líder e com o mesmo padrão de qualidade. O consumidor que busca qualidade encontra na Marca Própria uma opção econômica e aquele que prioriza o menor valor se satisfaz nas marcas mais populares, conhecidas como “primeiro preço”.

Posicionamento das Marcas Próprias

A Abras (2001), categorizou as estratégias de posicionamento das organizações varejistas quanto às suas Marcas Próprias em quatro grupos, os quais estão descritos a seguir (BRITO *et al.*, 2004).

- Produtos *premium*/inovadores - produtos diferenciados, inovadores, com maior valor agregado e atuam em nichos de mercado na maioria das vezes. O produto *premium* eleva o preço da categoria, aumenta a rentabilidade e fideliza os clientes, que não encontram o mesmo produto no concorrente.
- Produtos similares aos líderes - produtos com qualidade equiparada a dos líderes de mercado e com preços 10% a 20% inferiores aos do líder.

- Produtos intermediários - produtos de qualidade pouco inferior a do líder e com preços 20% a 30% inferiores aos do líder.
- Produtos de primeiro preço – produtos alternativos, destinados aos consumidores que buscam menor desembolso e não competem diretamente com a qualidade das marcas líderes, com preços 30% a 50% inferiores aos do líder.

De forma geral, os varejistas associam a Marca Própria de baixo custo e baixo preço com a viabilidade do modelo de loja de desconto. A tendência, segundo o gerente, é substituir os produtos mais populares pelos de Marca Própria, com reposicionamento de preços, de acordo com Brito *et al.* (2004). O Guia Abras de Marcas Próprias (2001), publicou uma discussão sobre os objetivos do lançamento de Marca Própria pelo varejista e listou os seguintes pontos: aumento a rentabilidade da loja/rede, fidelização de clientes pelo diferencial frente à concorrência; aumento do poder de negociação junto às indústrias; ampliação do leque de alternativas de marca para o consumidor; e estabelecimento de uma política “ganha-ganha” com os fornecedores de Marca Própria, incentivando parcerias de longo prazo.

O consumidor e a Marca Própria

Poucas informações efetivas são divulgadas quanto ao relacionamento do consumidor com a Marca Própria. Segundo pesquisa da ACNielsen (2003), há pouca rejeição do consumidor às Marcas Próprias: mais de 75% afirmou conhecer marcas próprias e 69% as compra com regularidade. A baixa qualidade ainda é o principal motivo de rejeição desses produtos para 49% dos entrevistados. A pesquisa mostra ainda que 47% dos consumidores concordam com a afirmação de que as Marcas Próprias não são tão boas quanto às marcas líderes. De igual relevância, porém, é o indicador de que as Marcas Próprias dos supermercados têm melhor aceitação pelos consumidores da classe A. Essa classe de consumidores também se mostra menos fiel às marcas famosas do que a classe C. A maior aceitação de Marcas Próprias, quantitativamente, está nas classes A e B, as quais representam respectivamente 6% e 24% dos consumidores dos maiores centros urbanos do país. Uma possível explicação, segundo Brito *et al.* (2004), é o fato de que há melhor percepção da relação custo-benefício pelos consumidores mais esclarecidos. Outra possível explicação é que os produtos de marca líder são um sonho de consumo possível de ser realizado para os consumidores das classes mais baixas, o que difere dos consumidores de maior poder aquisitivo. Além disso, o consumidor com menos recursos não pode errar na compra, pois os recursos para ele são mais significativos, apud.

Em relação à motivação do consumidor para compra de Marcas Próprias, a pesquisa ACNielsen (2003), dá algumas indicações. Identificou-se que o preço, seguido da qualidade, curiosidade, variedade e credibilidade da cadeia são algumas das razões de compra de Marcas Próprias. O preço, no entanto, conforme já citado, ainda é a grande razão para a compra em todas as regiões, com exceção de Fortaleza, apud Brito *et al.* (2004). Já as razões de não compra ligam-se à percepção de qualidade e à fidelidade à marca habitual. Além disso, mesmo os consumidores que compram produtos de Marcas Próprias de uma cadeia e não gostam, 66% continua experimentando outros produtos da mesma cadeia, 21 % continua experimentando, mas de outra cadeia e 13% deixa de comprar (ACNielsen, 2003, p. 117).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela metodologia qualitativa com base na afirmação de Godoy (1995, p. 63): “Quando o estudo de caráter descritivo que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”. Este capítulo detalha quais métodos de pesquisa foram utilizados para estudar a questão, ou seja, se as Marcas Próprias geram vantagem competitiva aos varejistas. Foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer a estratégia de Marca Própria adotada pelo varejo.
- Conhecer as vantagens competitivas obtidas pelos varejistas ao adotarem a estratégia de Marca Própria.
- Conhecer o valor agregado ao produto ou serviço, em decorrência da adoção da estratégia de Marca Própria, na visão dos varejistas.

Os dados necessários para o desenvolvimento do estudo qualitativo foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade. A escolha desta técnica para a coleta de dados, em oposição a outras técnicas, como entrevistas não estruturadas, entrevistas em grupo e observações, baseou-se no pressuposto de que existe uma postura ontológica que sugere “que o conhecimento, a compreensão, as interpretações, as experiências e as interações das pessoas são propriedades significativas da realidade social que a questão da pesquisa pretende explorar” (MASON, 2002, p.63). Maykut & Morehouse (1994) complementam afirmando que, através de entrevistas em profundidade, é possível obter informações que melhoram a compreensão do fenômeno em estudo, através de conversas informais e não estruturadas com pessoas envolvidas no fenômeno. Para definir a amostra, baseou-se em Maykut & Morehouse (1994), que recomendam que a amostra seja constituída por pessoas que tenham informações que possam ser úteis para a compreensão do problema e para a formulação de hipóteses. Não houve definição *a priori* da quantidade de entrevistas a serem realizadas, pois foram realizadas entrevistas até que, como recomenda Mason (2002, p.134), “(...) deve-se ter certeza de ter atingido um volume de dados suficientes para gerar uma explicação apropriada ao problema”, ou seja, até ser atingido o se denomina de “ponto de saturação teórica”. O ponto de saturação teórica foi atingido após a realização de cinco entrevistas em profundidade. A amostra foi composta por: profissionais considerados conhecedores de Marcas Próprias:

- Lígia Kashiwagi – Gerente de Marcas Próprias do Grupo CBD
- Rodrigo Pimentel Silva - Gerente de Marcas Próprias do Carrefour
- Gustavo Estefani - Gerente de Marcas Próprias do Wall Mart
- Tiago Teixeira - Gerente de Desenvolvimento de embalagens do Wall Mart
- Adelson Junior – Gerente de Produto da ACNielsen do Brasil

As entrevistas em profundidade abordaram os seguintes temas:

- Fatores decisórios para a adoção da estratégia de Marca Própria.
- Fatores para a escolha da categoria na qual adotará a Marca Própria.
- Decisão da marca. O mesmo nome do varejo ou outro nome próprio.
- Como decide se as Marcas Próprias competirão: *low, medium ou high price*.
- Como a *performance* das Marcas Próprias é acompanhada no mercado.

RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Definidos os conceitos, a metodologia de pesquisa e, principalmente, os objetivos, foram analisados os dados coletados nas entrevistas, adotando-se a técnica de Análise de Conteúdo, conforme Bardin (1979). Para Richardson (1999), o conceito de análise de conteúdo tem mudado através do tempo, pois as técnicas são aperfeiçoadas e o campo de aplicação diversificado. O mesmo autor afirma que todas estas diversas definições afirmam que a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa e, desta forma, possui determinadas características metodológicas, como objetividade, sistematização e inferência. A objetividade refere-se à explicitação das regras e também dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise. A sistematização refere-se à inclusão ou exclusão de conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas. E a inferência refere-se à operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições aceitas como verdadeiras.

Análise de Conteúdo

De acordo com Bardin (1979), há três fases para a análise de conteúdo: pré-análise, análise do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação). A fase de pré-análise é a fase de organização, visando a operacionalização e sistematização das idéias, elaborando um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho. Nesta fase foi feita a leitura das transcrições, de modo a obter as opiniões dos entrevistados quanto ao tema abordado para organização dos principais pontos apresentados.

A análise do material consiste na codificação das informações. Para Holsti (1969), a codificação é o processo no qual os dados são sistematicamente agrupados em Unidades de Significado – US's, que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo. Foram identificadas 63 US's, codificadas seqüencialmente de US1 a US63. Conforme descrito por Miles & Huberman (1994), as US's foram definidas de forma indutiva, ou seja, foram identificadas através da interpretação dos dados. Desta forma, foi possível verificar a ocorrência de conceitos e sua frequência, com o objetivo de conciliar a teoria com as observações empíricas em um conjunto de construtos.

Categorização

A categorização, segundo Miles & Huberman (1994, p.69) é uma forma de agrupar os segmentos de dados sumarizados por meio de “(...) um número menor de conjuntos, temas ou construtos. Para os pesquisadores quantitativos, é análoga à análise de conglomerados e à análise fatorial”. Esses autores indicam ainda outra função importante para a categorização: ajuda o pesquisador a elaborar o mapa cognitivo, que é um esquema gráfico integrado, por meio do qual se pode visualizar e compreender os fatos relevantes e suas interações. As US's forma agrupadas em dez categorias, descritas a seguir.

C1 – Percepção da Marca Própria no Brasil

A Sra. Lígia Kashiwagi relata:

Falando de cenário, hoje o Brasil tem em torno de 6% do mercado de marcas próprias, mas no mundo é muito diferente, por exemplo, no Reino Unido tem 40% de participação, então o Brasil ainda está engatinhando. Aqui, a marca própria entrou na década de 70, com produtos genéricos.

O Sr. Gustavo Estefani reforça esse conceito, afirmando que “(...) O primeiro mercado mundial hoje em Marca Própria, é a Bélgica o segundo é a Inglaterra onde tem a Hasga que é muito forte. No mercado brasileiro, está chegando a mais ou menos 7% em algumas categorias. Está crescendo, mas teve uma iniciação muito ruim, pois o cliente achava que o produto Marca Própria era um produto inferior ao líder”.Apresentando outra percepção do cenário de Marcas Próprias no Brasil, o Sr. Rodrigo Pimentel, comenta:

Bom, o Brasil é um mercado que está amadurecendo, ainda é muito pequeno, embrionário, porque em categorias de difícil penetração como a área de bebidas, refrigerantes e alcoólicos que o consumo no Brasil é muito grande e a penetração de marca própria é muito baixa, então você pega o total da marca própria movimentado, se parece pouco diluído por estas categorias de difícil penetração, então, uma coisa que é pouco citada e que deveria ser mais explorada é qual a importância da marca própria nas categorias comuns.

C2 – Razões para implementação de Marca Própria na empresa

O Sr. Rodrigo Pimentel discorre:

Os três pilares em qualquer país do Carrefour, o primeiro é fidelizar o consumidor, o produto é tão bom e custa menos, mas só tem aqui uma rentabilidade acima da média da categoria, ele tem que me dar mais lucro que a média da categoria que ele opera e o terceiro é instrumento de pressão contra a grande industria, isso é muito claro, porque hoje com a concentração da indústria, a indústria está com muita força, ela pode impor preços, na medida em que nós não temos o plano B nós acabamos refém temos que aceitar isso.

De forma complementar, a Sra. Lígia Kashwagi afirma que:

Então para negociação isso é importante para o comercial. Então temos o aumento de marcas, fidelização e rentabilidade. Porque eu consigo ter um custo melhor com esse produto. O produto de marca nacional tem uma série de contratos, taxas que ele paga para entrar na CBD. Taxas de

logística, de bonificação, de contrato que na marca própria não tem. A Marca Própria tem a taxa de logística, que é para poder fazer a distribuição dos produtos e acabou. Então 10 % que eu vou embutir no produto nacional eu não coloco na marca própria, então já tenho 10% de margem.

C3 – Dificuldades na implementação da Marca Própria

Sra. Lígia Kashiwagi, comenta que “Ainda temos muita dificuldade para encontrar bons fornecedores. Temos um caso que é o leite condensado, que é um produto que nós não conseguimos lançar porque não encontramos fornecedores que possam fazer o produto”. Complementando a entrevistada comprova.

O Sr. Gustavo Estefani, afirma: “Mas há caso em que a gente acaba desenvolvendo fornecedores menores por que nós precisamos de uma qualidade. Nós temos controle de qualidade, tem auditoria. Às vezes o fornecedor não está enquadrado na qualidade que a gente quer, mas a gente vai pedindo modificações na fábrica e assim vai desenvolvendo o fornecedor”. A outra dificuldade citada é a extensão territorial e a regionalização. Rodrigo Pimentel (E2) comenta:

(...) e outro problema que nós temos se tratando de Carrefour é o tamanho deste país, isso é um continente, para enviar um caminhão para Manaus sabe quantos dias demora? 20 dias até Manaus, ou seja, entender toda a regionalidade, todos os hábitos de consumo neste continente também é um desafio para a Marca Própria, porque em São Paulo se consome arroz agulhinha Tipo 1, se eu não me engano no Espírito Santo é o parbolizado de 2 Kg e aqui é de 5 Kg. Em Manaus detergente em pó é o de 500 gramas e não o de 1Kg, isso não é um país isso é um continente, posso dar “N” exemplos, no nordeste tem um produto chamado flocão que é mais consumido que o arroz, eu nem sabia o que era flocão, é um derivado de milho que eles misturam, tomam no café, no almoço, na janta, tudo o que eles fazem tem flocão, no Sul tem o chimarão que consome muito.

C4 – Avaliação da introdução da Marca Própria na empresa e seus concorrentes

Para os entrevistados é necessário analisar sempre se está ocorrendo avanço ou declínio do *market share* dos produtos, também é preciso identificar qual a barreira de entrada para o mercado de Marca Própria, e a partir daí ter informações necessárias dos concorrentes e das dificuldades de implementar a Marca Própria, conforme Rodrigo Pimentel “Qual a barreira de entrada? A marca líder tem quantos % de participação, a segunda tem quantos?”.

É necessário também entender as características de cada local geográfico, pois cada região tem sua cultura e é muito difícil mudar os hábitos de uma hora para outra, Rodrigo Pimentel descreve que:

(...) outro problema que nós temos se tratando de Carrefour é o tamanho deste país, isso é um continente, para enviar um caminhão para Manaus sabe quantos dias demora? 20 dias até Manaus, ou seja, entender toda a regionalidade, todos os hábitos de consumo neste continente também é um desafio para a Marca Própria, porque em São Paulo se consome arroz agulhinha Tipo 1, se eu não me engano no Espírito Santo é o parbolizado de 2 Kg e aqui é de 5 Kg, em Manaus detergente em pó é o de 500 gramas e não o de 1Kg, isso não é um país isso é um continente. Posso dar “N” exemplos, no nordeste tem um produto chamado flocão que é mais consumido que o arroz, eu nem sabia o que era flocão, é um derivado de milho que eles misturam, tomam no café, no almoço, na janta, tudo o que eles fazem tem flocão, no Sul tem o chimarão que consome muito.

Um importante ponto também é entender a necessidade de cada classe social e focar com produtos que sejam da utilidade de todos e sem perder o foco no cliente, conforme afirma Ligia Kashiwagi:

Uma categoria que esta crescendo demais, por exemplo, salgadinho. A ta crescendo muito no mercado, olha no publico C e D, eles consomem muito. Eu trabalho no Compre Bem, nosso público é a mulher batalhadora, é aquela mulher da classe C, que trabalha muito, cuida de casa, dos filhos, e o mundo dela, a razão de ser são os filhos. Então tem super aderência ao nosso *target*, é um produto que esta crescendo, é um produto que tem aderência.

C5 – Percepção da vantagem competitiva gerada

Para Rodrigo Pimentel, “a Marca Própria gera vantagem competitiva sim, porque é um produto tão bom quanto a marca tradicional, custa menos e só é encontrado aqui”. Ele ainda

afirma que há três principais pilares na vantagem de trabalhar com Marcas Próprias: “Fidelizar o consumidor, rentabilidade acima da média e pressão contra a indústria”.

Lígia Kashiwagi afirma que:

A Marca Própria é uma estratégia de negócio porque ela fideliza o consumidor. Estudos da Latin Panel dizem que os consumidores de marca própria gastam 11% a mais e, no Grupo CBD, os consumidores de Marca própria gastam 21% a mais. Em vez de o consumidor pesquisar mais em outras lojas ele compra mais naquela loja. Esse é um dado de pesquisa, então fideliza mais. Outra coisa é a alternativa de marca, tanto para o consumidor que tem mais uma opção com custo benefício e para o comercial em negociação, pois ele não fica preso àquelas marcas. Qualquer problema eu tenho uma marca boa com um custo bom, para substituir. Então para negociação isso é importante para o comercial. Então temos o aumento de marcas, fidelização e rentabilidade.

Final, de que forma os varejistas conseguem maior rentabilidade com as marcas próprias? Lígia Kashiwagi comenta: “eu consigo ter um custo melhor com esse produto. O produto de marca nacional tem uma série de contratos, taxas que ele paga para entrar na CBD. Taxas de logística, de bonificação, de contrato que na marca própria não tem. A MP tem somente a taxa de logística, que é para poder fazer a distribuição dos produtos e acabou”. Já para Tiago Teixeira “a Marca Própria não tem preço, promoção. Não carrega nenhum tipo de marketing, *merchandising*, degustação, nem o custo da marca”.

C6 – Ações que geram diferenciais das Marcas Próprias diante da concorrência

Rodrigo Pimentel afirma:

(...) o Carrefour está dando um passo acima agora que vai lançar uma marca que vai chamar VIVER que é p/ o público AB ou para o CB atendo os caras sabem a diferença de orgânico, o que *light* e *diet*, (...). Temos 2 marcas que estão saindo, temos a VIVER que é de produtos saudáveis e a de cosméticos que é a Le Cosmetic, mas ainda não lançamos. Até agora todos os produtos levam o nome do varejista, Carrefour.

Em paralelo ao lançamento de linhas específicas há uma percepção na importância de inovações dentro das categorias, como, por exemplo, cita Lígia Kashiwagi:

Existe uma outra fase que é a da diferenciação, onde você busca lançar produtos que a indústria não tem, produtos *premium* como Cookie, chocolate, tudo isso e o Pão de Açúcar está nessa que agente chama de 4ª onda que nós chamamos de onda da diferenciação. Toda a linha de produtos do Pão de Açúcar foi desenvolvida com esse conceito. Primeiro lançamos os produtos diferenciados para fazer imagem, com isso. Lançamos Risoto com *funghi*, em prato pronto, tortas diferenciadas, sorvetes Stuppando, tipo italiano, então entramos com esses produtos de baixo giro, mas que fazem imagem para formar essa imagem de que os produtos Pão de Açúcar apresentam uma diferenciação e a partir daí lançar o arroz, o óleo, tudo para carregar essa imagem de posicionamento mais alto.

Além dos fatores citados acima, a reformulação de embalagens é um ponto importante para a diferenciação de Marcas Próprias entre os varejistas. Tiago Teixeira diz “então quando a gente renovou as embalagens, o padrão utilizado foi do Wall Mart internacional, o layout, a embalagem”. Rodrigo Pimentel discorre sobre a inovação nas embalagens que “Depois que a gente mudou de embalagem, fala a verdade, isso aqui parece Marca Própria, esse salgadinho? Disney, cadê as batatas? As batatas são meu orgulho, olha as batatas. Para apagar todo aquele ranço do passado, mas sem comunicar o consumidor que a gente fez um trabalho gigantesco em cima das atividades de relançamento das Marcas Próprias que foi em maio de 2005, ficamos lindos, mas não ficamos mais caros por isso”.

C7 – Benefício da Marca Própria para o negócio

A rentabilidade é o principal fator benéfico de trabalhar-se com Marcas Próprias. Lígia Kashiwagi afirma:

Então para negociação isso é importante para o comercial. Então temos o aumento de marcas, fidelização e rentabilidade. Porque eu consigo ter um custo melhor com esse produto. O produto de marca nacional tem uma série de contratos, taxas que ele paga para entrar na CBD. Taxas de logística, de bonificação, de contrato que na marca própria não tem. A MP tem a taxa de logística, que é para poder fazer a distribuição dos produtos e acabou. Então 10 % que eu vou embutir no produto nacional eu não coloco na marca própria, então já tenho 10% de margem que eu to ganhando. Isso rentabiliza o meu negócio. Além do custo porque a marca do fornecedor investe em

equipe, ponto de venda, em comunicação de massa porque ele precisa construir a marca dele na mídia, a marca própria não porque ela carrega a marca do varejista. Já tem uma construção de marca por trás. A MP não tem esse custo então consegue ter um custo de venda menor. Com isso eu consigo ter uma margem maior e vender para o consumidor a um preço menor.

Outro benefício citado é o aumento do volume de vendas. Conforme cita Rodrigo Pimentel “(...) agrega, porque o *market share* do Carrefour total é menor que o da Marca Própria, então se o Carrefour tem, por exemplo, 20 de *market share* e a Marca Própria têm 40 é sinal que a Marca Própria tá empurrando o Market Share do Carrefour. Então a Marca Própria pode ter servido de porta de entrada em algumas categorias”. Além disso, um grande benefício de Marcas Próprias é a lembrança do nome do varejista, como diz Rodrigo Pimentel:

Reconhecimento de lembrança da marca. Pela 2º ano consecutivo é Top of Mind, a marca mais lembrada, ficamos por anos como *top of mind* depois perdemos para o Extra a hegemonia, depois reconquistou e não saiu mais e dessas pesquisas que a gente recebe que não foi demandada por nos, a gente recebe de forma gratuita, o cliente cita produto Carrefour sem ser perguntado, então a gente contribui para a perpetuação da marca institucional de forma muito positiva, quanto vale isso? Não sei, não tem preço.

C8 – Lealdade gerada pela Marca Própria

Segundo Rodrigo Pimentel, o primeiro dos três pilares de marketing do Carrefour é fidelizar os consumidores. Porém Lígia Kashiwagi, afirma que:

Nós temos algumas pesquisas da Latin Panel que dizem que o consumidor que costuma comprar a Marca Própria, ele volta mais ao supermercado, ele compra mais, mas não que ele seja fiel aquele produto. A consumidora compra, gosta e sabe que é um produto que apresenta um custo benefício. Ela identifica essa vantagem, e então está aberta a comprar esse produto. Só que se ela chega na gôndola e tem um produto similar a um preço melhor, ela leva aquele porque a Marca Própria ainda está muito atrelada a preço.

C9 – Perfil dos consumidores de Marca Própria

O principal público do mercado de Marcas Próprias são os consumidores de classe A/B, pois, segundo Adelson Filho:

(...) muito por conta as cadeias que trabalham com Marca Própria e tem condições de trabalhar com Marca Própria são aquelas cadeias que atingem como alvo esse público.”O mercado de Marcas Próprias atualmente está concentrado nas grandes redes varejistas como Wall Mart, Compre Bem, Carrefour, Pão de Açúcar, ou seja, as redes frequentadas por pessoas de classe social média e principalmente alta. Então, desta forma, o consumo de Marcas Próprias é mais concentrado na classe A/B, pois este público possui mais acesso a estes produtos.

Adelson também diz que o outro fator que influencia na concentração de consumo nas classes A/B é que “(...) a gente (classe A/B) que tem condições de comprar e experimentar e temos um poder de experimentação maior que as outras classes sociais. Quando você vai trocar de uma marca para outra, você não tem muito espaço para erro”. Desta forma, os consumidores de classe social mais baixa não têm condições de comprar um produto diferente do habitual e correr o risco de errar, por isso, é mais difícil que estes consumidores experimentem outros produtos e acabam optando pelo produtos que eles conhecem e confiam.

C10 – Planejamento dos varejos para as Marcas Próprias

Lígia Kashiwagi, diz que “Na verdade, nós estamos revendo todo nosso sortimento, para aí sim poder trabalhar mais focado. É o caso do molho Shoyo, são produtos que não tem representatividade, não tem força. O primeiro passo é rever a linha”. Ela também diz que eles estão reposicionando a marca de sabão em pó, ou seja, “(...) desenvolvendo uma nova identidade visual, trocando embalagem, oferecendo um produto melhor”. Com estas ações, o Pão de Açúcar pretende alcançar 15% de participação em cada categoria com as Marcas Próprias, participação considerada significativa nas categorias em que atuam. Já Rodrigo Pimentel, diz que o Carrefour está apostando em lançamentos, como a linha VIVER, um

produto destinado ao público A/B e que se preocupem com a saúde. Ainda em novos produtos, eles lançarão também uma linha de cosméticos chamada Le Cosmetic.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi possível analisar a situação do mercado e como ele torna-se cada vez mais competitivo, forçando as empresas a traçarem suas estratégias para obterem vantagens competitivas. Neste cenário, cada vez mais competitivo, um novo elemento estratégico para o varejo parece estar adquirindo importância crescente: as Marcas Próprias. Aos poucos este elemento vem ganhando força, conquistando espaço nas decisões de compras dos consumidores não apenas no Brasil, como em todo o mundo.

O uso de Marcas Próprias está concentrado nas grandes cadeias varejista, como: Carrefour, Wall Mart, Pão de Açúcar, Extra e Compre Bem. A princípio, os varejistas passaram a comercializar as Marcas Próprias para melhorar sua rentabilidade e fidelizar os clientes, por meio de baixos preços, ou seja, apresentando um produto de qualidade inferior e mais barato. Porém, esta situação mudou e muitas cadeias varejistas tentam tirar esta imagem das Marcas Próprias, mostrando que seus produtos são tão bons quanto os das marcas líderes. Os varejistas encontraram muitas dificuldades para introduzir a Marca Própria, já que esta estratégia não era de seu domínio. Por isso, foi necessária muita pesquisa para conhecer os mercados e seus pontos fortes e fracos, para então, avaliar quais seriam os melhores mercados para atuar. Desta forma, até os pequenos varejistas adquiriram experiência e conseguiram traçar sólidas estratégias para comercialização de seus produtos.

Os varejistas utilizam diversas formas para diferenciar suas Marcas Próprias. Todos segmentam os mercados alvos para suas marcas de acordo com o valor agregado que pretendem gerar. As estratégias mais utilizadas de segmentação baseiam-se em: baixo preço, preço acessível e qualidade percebida e inovações dentro da categoria frente aos demais fabricantes. Um bom exemplo deste último caso são os produtos com apelo de saudabilidade, como produtos *light* ou sem conservantes.

Esta mudança na imagem das Marcas Próprias faz com que sua participação no mercado cresça cada vez mais. E este crescimento é puxado principalmente pelo público A e B e isso se deve a duas razões. A primeira, como já foi dito, a concentração das Marcas Próprias está nas grandes cadeias varejistas, que são freqüentadas pelo público A/B. Desta forma, as classes mais altas possuem maior acesso às Marcas Próprias. Porém a razão principal não é a localização dos produtos, mas sim o próprio produto. Para qualquer marca que entre no mercado ser bem sucedida é preciso que as pessoas comprem o determinado produto. E é exatamente este o principal problema das Marcas Próprias: a experimentação. As classes A e B possuem condições de experimentar produtos novos no mercado, diferente das demais classes, que não podem comprar um produto diferente do habitual e correr o risco de errar. E como alguns ainda possuem a antiga imagem de que produtos de Marca Própria têm qualidade inferior, os consumidores de classes sociais mais baixas acabam optando pelos produtos que estão acostumados e confiam.

Todas estas constatações feitas através da entrevistas realizadas auxiliaram no objetivo principal do trabalho, ou seja, identificar se as Marcas Próprias geram vantagem competitiva aos varejistas. E, segundo todos os entrevistados, sim, elas geram. E esta vantagem é percebida não apenas no fator lucro, mas também em muitos outros. Segundo os entrevistados, as cadeias que atuam no mercado de Marcas Próprias conseguiram três benefícios essenciais para varejistas. O primeiro, é claro, é a lucratividade, pois alcançaram rentabilidade acima da média das categorias nas quais atuam pois, como não precisam pagar diversas taxas que as indústrias são obrigadas a pagar para que possam comercializar seus produtos, o custo é menor. Desta forma, apesar do preço final dos produtos de Marca Própria e outro produto ser similar, o lucro dos varejistas é maior.

Outra vantagem muito importante adquirida pelas cadeias foi na negociação dos produtos com os fabricantes, pois faz com que o varejo tenha opções de produtos. Desta forma, a cadeia possui um produto de mesma qualidade para comercializar, não dependendo dos produtos dos fabricantes. E o outro fator é a fidelidade do consumidor à cadeia adquirida pela Marca Própria. Um consumidor habitual de determinada Marca Própria voltará sempre a mesma cadeia para realizar suas compras. Porém a fidelidade à Marca Própria não é 100%, pois o consumidor voltará à mesma loja para comprar, porém se não houver o produto de Marca Própria que ele está acostumado a comprar, ele não irá à outra loja da mesma cadeia, mas sim trocará por outro produto de mesma qualidade.

Por isso, os varejistas que atuam neste mercado, tendo conhecimento do crescimento do consumo de Marcas Próprias no Brasil e na vantagem competitiva que eles adquirem, investirão cada vez mais nestes produtos, como rever os produtos que estão no mercado e mudar as embalagens, para que chamem mais a atenção. Mas a principal ação dos varejistas é lançar novas linhas, principalmente produtos que contenham apelo saudável, que é também um mercado que cresce a cada ano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. & KELLER, K. L.; Consumer Evaluations of Brand Extensions; **Journal of Marketing**, Vol. 54 (January 1990), 27-51.

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AAKER, D. A. **Building strong brands**. New York: Free Press, 1996.

ABRAS ONLINE. **3º Salão de Marcas Próprias**. Agosto, 2003

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary of Marketing Terms**. Disponível em <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>. Acesso em 01/12/2006.

BANFIELD, C. M. B. Marcas Próprias 2004 -10º **Estudo Anual**, ACNielsen, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRITO, L. Marca Própria – Qualidade e Preço Baixo. **Revista Super Varejo**, p.48-51, 2005.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. 5ª. ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. 1ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

GUEMAWAT, P. **Estratégia e o cenário dos negócios**. São Paulo: Bookman, 2000.

GUIA ABRAS de Marcas Próprias: Princípios Gerais. CAMP – Comitê ABRAS de Marcas Próprias: 2001.

JONES, T. O. **Fidelização de clientes - Medindo, gerenciando e criando valor**. Disponível em <<http://guiarh.com.br/p64.htm>>. Acessado em: 07 dez. 2006.

KAPFERER, J.N. **As Marcas**. 3ª edição, Bookman, 2004.

KELLER, K; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**, São Paulo: Pearson, 2005.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1979.

KOCHE, J. C. **Fundamentos da Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LÍDERES de mercado lutam para manter o seu espaço. Publicações: DCI - Commerce, Industry and Services: **DCI - Comércio Indústria e Serviços**, 04/08/03.
- MASON, J. **Qualitative researching**. 2nd. ed. London: Sage, 2002.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAYKUT, P. & MOREHOUSE, R. **Beginning qualitative research – a philosophic and practical guide**. London: Routledge Falmer, 1994
- MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**, 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- NISHIKAWA, C. & PERRY, J. **The Power of Private Label: A review of growth trends around the world**. Nova Iorque, 2005.
- OLIVEIRA, A. R A marca própria atrai mais clientes. **Gazeta Mercantil**, 18/07/03.
- OLIVEIRA, B D. Produtos diferença para marca líder pode chegar a 70%: **Jornal do Comercio**, 18/03/03.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- OLIVER, C. M. Fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de Marca Própria para supermercados. Dissertação de Mestrado. USP, 2000.
- PANDO, F. A evolução das marcas próprias. **Gazeta Mercantil**, 26/06/03.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SUPERHIPER. **Panorama sobre Marcas Próprias**. p. 44-45, Outubro. 2000.