

XIII SEMEAD
ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

Marcas Próprias no Varejo: Evolução, Estratégias e Desafios

AUTORES

SANDRA CARVALHO DOS SANTOS

Faculdade de Administração e Informática
sandrac2004@yahoo.com.br

MARCOS CORTEZ CAMPOMAR

Universidade de São Paulo
campomar@usp.br

GERALDO LUCIANO TOLEDO

Universidade de São Paulo
gltoledo@usp.br

Resumo

O presente trabalho busca um maior entendimento dos aspectos relacionados com a história e a evolução das marcas próprias de varejo no Brasil e no mundo, analisando os benefícios associados a elas, as diferentes estratégias adotadas e os desafios impostos pelo cenário competitivo. O estudo inicia apresentando as definições, a origem e o panorama atual das marcas próprias de varejo, em seguida analisa os fatores propulsores que levam os varejistas a optarem por marcas próprias, as diferentes estratégias de marca que podem ser adotadas, o processo evolutivo ao longo do tempo e as tendências atuais e futuras. Para concluir, são discutidos os desafios gerenciais inerentes à adoção de marcas próprias pelo varejo. Como resultado final, espera-se que esse estudo contribua para um melhor entendimento do tema e motivação para novas pesquisas.

Palavras-chave

Marcas próprias, varejo, posicionamento de marca.

Abstract

This paper seeks a better understanding of aspects related to the history and evolution of retail brands in Brazil and the world, analyzing the benefits associated with them, the different strategies and the challenges posed by the competitive landscape. The study begins by presenting the definitions, origin and current situation of private labels, then analyzes the driving factors that have led retailers to adopt this, the different branding strategies that can be adopted, the evolutionary process along the time and current and future trends. To conclude, we discuss the management challenges inherent in the adoption of private labels. As a final result, it is hoped that this study contributes to a better understanding of the subject and motivation for further research.

Key-Words:

Private label, retail, brand positioning.

Introdução

Ao longo do século XX, os consumidores passaram de produtos sem nome e de qualidade inconsistente oferecidos por fábricas locais no século XIX, para produtos com marcas de fabricantes globais liderados por Coca-Cola, Disney, Johnson & Johnson, Levi's, Nestlé, Unilever, Procter & Gamble, entre outros. Inicialmente, os veículos de comunicação eram utilizados pelos fabricantes para transmitir aos consumidores mensagens de endosso baseadas em qualidade, confiança e atributos específicos, que eram usados por esses como parâmetros de decisão de compra. Em um segundo momento, essas marcas passaram a ser consumidas como símbolos de aspirações, imagens e estilos de vida (Kumar & Steenkamp 2008).

Para levar suas marcas até os consumidores os fabricantes precisavam de intermediários e, durante a maior parte do século XX, esses intermediários eram varejistas relativamente pequenos e com pouco ou nenhum poder de barganha em relação aos seus fornecedores. Esse equilíbrio de poder mudou a partir da década de 70 com o surgimento de grandes redes nacionais e a consolidação do setor varejista (Kumar & Steenkamp 2008, Parente 2009, Kotler & Keller 2005), conforme demonstram os números a seguir apresentados em 2006 pela revista *Fortune*ⁱ, onde podem ser comparados os desempenhos em vendas dos maiores varejistas e fabricantes mundiais de bens de consumo.

Tabela 1 – Comparação do desempenho em vendas entre varejistas e fabricantes

VAREJISTAS		FABRICANTES	
EMPRESA	VENDA (US\$ bilhões)	VENDA (US\$ bilhões)	EMPRESA
Wal-Mart	316	75	Nestlé
Carrefour	94	69	Altria
Metro Group	73	57	P&G
Tesco	71	51	Johnson & Johnson
Kroger	61	50	Unilever
Royal Ahold	56	33	PepsiCo
Costco	53	26	Tyson Foods
Target	53	23	Coca-Cola
Rewe	51	20	Sara Lee
Aldi	43	18	L' Oreal
Schwarz Group	43	18	Japan Tobacco
ITM (Intermarché)	42	17	Danone

Fonte: Kumar & Steenkamp (2008) p. 3

Dados do último ranking da *Fortune*ⁱⁱ confirmam o desempenho crescente do setor: a rede varejista Wal-Mart lidera entre todas as empresas americanas e é a terceira colocada no ranking mundial; dentre as 100 maiores empresas do mundo estão nove varejistas e dez fabricantes, sendo apenas três (Nestlé, P&G e Archer) voltados para o mercado de alimentos e bens de consumo pessoal e doméstico (os outros sete são todos do setor eletroeletrônico).

O crescimento das organizações de varejo foi acompanhado de perto pela expansão das marcas próprias colocadas por elas no mercado para competir com as marcas fornecidas pelos fabricantes, o que se caracterizou como um dos fenômenos mais marcantes desse setor nos últimos trinta anos (Kapferer 2004) e que constitui atualmente a principal decisão de

marketing do varejo (Kotler & Keller 2006), cuja força pode ser percebida pelos números comparativos apresentados na *Tabela 2*.

No Brasil, dados do Estudo Anual de Marcas Próprias da ACNielsenⁱⁱⁱ apontam um salto de 23% na quantidade de produtos com marcas próprias nas prateleiras das lojas de redes do varejo em 2009 em relação à 2008, o que totaliza 55.752 mercadorias que levam o nome da loja ou de marcas subsidiárias da empresa à disposição nos pontos-de-venda e representam 4,6% das vendas do setor.

A ascensão sistemática em todo o mundo das marcas dos varejos, que antes tinham apenas o papel de intermediários da cadeia de distribuição dos fabricantes, tem levado a algumas reflexões sobre o real valor e poder das marcas que, ao contrário de ser o resultado de um direito adquirido, depende diretamente da capacidade de quem a gerencia, de criar e manter seu valor na mente dos consumidores. E isso independe do fato do gestor da marca ser um fabricante ou varejista, mas exige um questionamento sobre as práticas gerenciais aplicáveis a essa nova realidade (Kapferer 2004).

Com o objetivo de contribuir para um melhor entendimento destas questões, o presente estudo busca, com base na literatura disponível, identificar os aspectos relacionados com a história e a evolução das marcas próprias de varejo no Brasil e no mundo, analisando os benefícios associados a elas, as diferentes estratégias adotadas e os desafios impostos por este novo cenário competitivo.

Definições, Origem e Panorama Atual

A marca própria do varejo é aquela desenvolvida pelo varejo, com seu nome ou marca de sua propriedade (Dunne & Lusch 1999, apud Unterleider & Damacena 2006). Para Dhar e Hoch (1997, apud Unterleider & Damacena 2006), é a única marca pela qual o varejo deve responsabilizar-se por meio de todo o gerenciamento, desde o desenvolvimento, abastecimento e depósito, até a comercialização e promoção.

Tabela 2 – Comparação do desempenho em vendas entre varejistas e fabricantes considerando a participação das marcas próprias

VAREJISTAS				FABRICANTES		
EMPRESA	VENDA TOTAL (US\$ bilhões)	MARCA PRÓPRIA (%)	VENDA PRÓPRIA (US\$ bilhões)	MARCA PRÓPRIA (US\$ bilhões)	VENDA (US\$ bilhões)	EMPRESA
Wal-Mart	316	40	126		75	Nestlé
Carrefour	94	25	24		69	Altria
Metro Group	73	35	26		57	P&G
Tesco	71	50	36		51	Johnson & Johnson
Kroger	61	24	15		50	Unilever
Royal Ahold	56	48	27		33	PepsiCo
Costco	53	10	5		26	Tyson Foods
Target	53	32	17		23	Coca-Cola
Rewe	51	25	13		20	Sara Lee

Aldi	43	95	41	18	L' Oreal
Schwarz	43	65	28	18	Japan Tobacco
ITM	42	34	14	17	Danone

Fonte: Kumar & Steenkamp (2008) p. 3

Outros autores também apresentam definições similares, como PARENTE (2000), para quem marca própria é aquela desenvolvida e vendida com exclusividade por varejistas ou atacadistas e BLECHER (1997 apud VELOSO 2004) que a caracteriza como item de consumo que pode ser produzido ou etiquetado por terceiros, como varejistas, atacadistas ou lojas de desconto.

No Brasil, a Abmapro^{iv} afirma que marca própria diz respeito, especificamente, àqueles produtos ou marcas que pertencem aos varejistas, atacadistas, associações ou qualquer outro distribuidor de bens de consumo, registrados e comercializados com exclusividade, enquanto para a organização internacional PLMA^v são todos os produtos vendidos sob uma marca de propriedade de uma empresa varejista, mesmo que não leve o nome da loja.

Uma definição mais completa é apresentada pelo Núcleo de Varejo da Escola Superior de Propaganda e Marketing, apud OLIVEIRA (2005):

“um produto de marca própria caracteriza-se por ser um produto vendido ou comercializado exclusivamente pela organização que detém o controle (registro) da marca e que normalmente não possui unidade produtora. Pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada à designação da organização, possui identidade própria e é fornecido sob encomenda, atendendo a especificações definidas pelo detentor da marca”.

SCHUTTE (1969, apud PEREIRA 2001) propõe uma distinção entre as marcas de acordo com o grupo que as possui ou controla. Assim, o autor define como marcas de fabricante aquelas que são de propriedade de/ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a produção e, como marcas de distribuidor, aquelas que são de propriedade de/ou controladas por uma organização comprometida principalmente com a distribuição. Esse mesmo autor coletou diversas expressões utilizadas para o termo nos Estados Unidos, sendo as mais comuns *private label*, *private brand* e *store brand*. No Brasil, são adotados os termos marcas do varejista, marcas de loja ou marcas próprias (Souza & Nemer 1993 apud TOLEDO et al 2007). KOTLER & KELLER (2006) mencionam também os termos em inglês *reseller brand*, *house brand* e *distributor brand*.

Apesar do seu crescimento em tamanho e importância ter ocorrido nos últimos anos, a marca de distribuidor não é um fenômeno recente, tendo surgido na Europa em 1869 com a Sainsbury da Grã-Bretanha e, alguns anos depois, com a Coop francesa em 1929. Há quase um século já faz parte do mix de produtos da americana A&P com a marca própria *Eight O'Clock Breakfast Coffee* e da inglesa Marks & Spencer com a marca própria *St. Michael* (Kapferer 2004). No entanto, apesar de algumas exceções significativas, as marcas próprias eram vistas como “primas pobres” das marcas dos fabricantes, dominando apenas uma pequena parcela do mercado que era considerada improvável de ser tornar significativa (Kumar & Steenkamp 2008).

Essa percepção inicial das marcas próprias pode ser entendida pelo fato de que, durante a maior parte do século XX, os varejistas serem relativamente pequenos, se comparados aos seus fornecedores, o que permitia aos fabricantes de marca comandar o ciclo contínuo de produtos de qualidade, inovação e propaganda de massa, para manter o poder sobre os canais de distribuição. Essa realidade começou a mudar a partir da década de 70, à medida que os

varejistas desenvolveram cadeias nacionais e passaram a se expandir internacionalmente, dando início à consolidação do setor varejista mundial, onde se destacaram as redes Carrefour, Ahold, Metro, Tesco, Wal-Mart, Makro, Costco, Aldi e Auchan (Kumar & Steenkamp 2008).

A consolidação do setor varejista impacta positivamente no crescimento e fortalecimento das marcas próprias que tem seu marco no ano de 1976 com o Carrefour, que desenvolveu uma nova forma de marca de distribuidor denominada “marca-bandeira” ou “produto-bandeira”, onde a marca do varejo endossava produtos genéricos vendidos em embalagens simples de uma só cor. Esses produtos eram chamados de “Produtos Livres” no Carrefour, “Produtos Laranja” no Eumarché, “Produtos Brancos” na Genty ou “Produtos Grande Confiança” no Casino. Juridicamente, eram apenas nomes comerciais e não nomes de marca (Kapferer 2004).

Uma outra vertente sobre as origens da marca própria sugere que elas 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 se intensificou ainda mais, surgindo então os chamados produtos genéricos mencionados no parágrafo anterior (Gordon 1995 apud Figueira Junior 2008).

No Brasil, as marcas próprias surgiram na década de 70, inicialmente com a rede de supermercados Paes Mendonça, logo seguida pelo Pão de Açúcar, caracterizadas por um apelo de preço baixo comparativamente aos produtos de sucesso dos fabricantes (Souza & Nemer 1993 apud Toledo 2007). A chegada das grandes cadeias mundiais de supermercados nas décadas de 80 e 90 como Wal-Mart, Carrefour e Sonae aqueceu ainda mais o mercado de marcas próprias, que tem apresentado um crescimento contínuo, passando de 1,1% das vendas das redes de varejo (supermercados, atacados e farmácias) em 2000 para 4,6% em 2009, conforme dados dos Estudos Anuais de Marcas Próprias da ACNielsenⁱⁱⁱ.

É importante observar que as marcas próprias não se limitam apenas a alimentos ou os chamados “CPG - Bens de Consumo Embalados”, fazendo parte do mix de diferentes categorias de produtos como móveis e utilidades domésticas, higiene & saúde, bazar, eletroeletrônicos, têxteis e fármacos, onde se destacam redes varejistas mundiais especializadas como Zara, IKEA, Fnac, Benetton, Best Buy, H&M, Home Depot, Target e Wallgreen (Kumar & Steenkamp 2008).

Com maior destaque nos mercados europeu e norte-americano, onde são responsáveis por, respectivamente, 23% e 16% das vendas, as marcas próprias já representam 17% das vendas globais do varejo, como aponta o estudo global sobre marcas próprias realizado pela ACNielsen^{vi}, que também traz as seguintes informações sobre o panorama mundial de marcas próprias em 2005:

- Crescimento de 5% das vendas globais de marcas próprias em relação ao ano anterior, sendo que no mesmo período o crescimento das marcas dos fabricantes foi de apenas 2%. O crescimento superior das marcas próprias em relação às marcas dos fabricantes só não aconteceu na América Latina, que continua a apresentar o mercado de marca própria menos desenvolvido do mundo.
- Europa ocidental continua na liderança (23%) seguida pela América do Norte (16%).
- Os países “Top Five” de marcas próprias são europeus: Suíça (45%), Alemanha (30%), Grã Bretanha (28%), Espanha (26%) e Bélgica (25%).

- França (24%), Holanda (22%) e Dinamarca (17%) completam o “time” europeu entre os 10 primeiros no mundo em marcas próprias, dos quais também fazem parte o Canadá (19%) e os Estados Unidos (16%).
- Mercados Emergentes como Hungria, Eslováquia, África do Sul e Croácia foram os que apresentaram a maior taxa de crescimento (11%), estando na frente da Ásia e América Latina (6% das vendas cada um).
- Brasil aparece na 24ª posição mundial com participação com 4% das vendas, sendo o líder da América Latina (subiu 10 posições em relação ao ranking de 2003, quando ocupava o 34º lugar com apenas 1% das vendas). No entanto, não está entre os que apresentam as maiores taxas de crescimento do continente, destacando-se a Argentina (4º lugar no mundo com 18% de crescimento) e Colômbia (9º lugar com 15% de crescimento).
- Em crescimento a Croácia lidera absoluta com taxa de 77% seguida pela Grécia (24%) e Tailândia (18%).

O panorama brasileiro de marcas próprias pode ser melhor analisado com dados recentes da ACNielsenⁱⁱⁱ:

- Representam 4,6% das vendas de marcas no varejo brasileiro.
- Diminuição do número de organizações com marca própria (de 154 em 2008 para 136 em 2009) com aumento em 22,7% do número total de itens (275 categorias de produtos somando 355 marcas e um total de 55.752 itens).
- Supermercados apresentam a maior participação de marcas próprias: 85,8% dos itens encontrados e 83,6% das marcas, ou seja, detêm 230 marcas próprias no Brasil.
- 49% das marcas próprias brasileiras são adquiridas nas bandeiras dos grupos Carrefour, Pão de Açúcar e Wal-Mart.
- A categoria “cesta alimentar” é a mais representativa com 174 marcas próprias, sendo que os itens de cesta básica são os mais expressivos (90 marcas próprias diferentes de arroz, 67 de feijão e 46 de farinha de trigo).
- Produtos com maior valor agregado passaram a ser também alvo das empresas: foram encontradas 44 marcas dos supermercados na linha têxtil e 12 na de eletroeletrônicos.

De acordo com estudo da Planet Retail^{vii}, espera-se um aumento significativo de participação das marcas próprias no mundo que deve atingir 22% de participação global em bens de consumo embalados (CPG), sendo 30% na Europa, 27% na América do Norte e 22% na Australásia. Para a América Latina é esperado um índice de 9% (Kumar & Steenkamp, 2008).

Fatores Propulsores da Marca Própria

Para entender melhor o crescimento das marcas próprias em todo o mundo, é importante conhecer os fatores que impulsionam o seu desenvolvimento pelos varejistas.

De acordo com KOTLER & KELLER (2006), os dois principais fatores que impulsionam o desenvolvimento de marcas próprias pelos varejistas são: (1) a maior lucratividade relacionada com os menores custos de desenvolvimento, produção, propaganda, promoção e distribuição; (2) a possibilidade de se diferenciar dos concorrentes. A lealdade do consumidor à loja, como resultado da lealdade à marca própria, é acrescentada aos dois fatores anteriores por McGoldrick (1990 apud Oliver 2000).

Rachman (1969 apud Oliver 2000) destaca outras três vantagens para os varejistas: maior poder de barganha com fornecedores, possibilidade de manter um sistema flexível de preços e possibilidade de maior giro devido às ações promocionais do varejista.

Souza & Nemer (1993 apud Oliver 2000) complementam essa lista destacando mais três fatores: melhor administração do mix de produtos, maior controle sobre promoções e maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marca própria.

O Guia Abras^{viii} de Marcas Próprias (2001 apud Shono et al 2007) apresenta uma lista de objetivos para o lançamento de marca própria pelo varejista: (1) aumento da rentabilidade da loja/rede; (2) fidelização de clientes pelo diferencial frente à concorrência; (3) aumento do poder de negociação junto às indústrias; (4) ampliação do leque de alternativas de marca para o consumidor; (5) e estabelecimento de uma política “ganha x ganha” com os fornecedores dos produtos de marca própria, incentivando parcerias de longo prazo.

Dentre os muitos argumentos considerados pelos diferentes autores, percebe-se um alinhamento de idéias que podem ser consolidadas em três fatores principais, quais sejam: (1) Político; (2) Financeiro; (3) Competitividade, conforme resumido na *Tabela 3* a seguir.

Tabela 3 Fatores Propulsores da Marca Própria

FATOR POLÍTICO	FATOR FINANCEIRO	FATOR DE COMPETITIVIDADE
<p>Maior poder de barganha com fornecedores de marcas nacionais. (3) (6) (9) (10) (11) (13)</p>	<p>Maior lucratividade relacionada com os menores custos de desenvolvimento, produção, propaganda, promoção e distribuição. (1) (6) (8) (9) (10) (11) (12) (13)</p>	<p>Maior lealdade do consumidor à loja como resultado da lealdade à marca própria. (2) (6) (13)</p>
<p>Melhor administração do mix de produtos. (4) (11)</p>	<p>Possibilidade de manter um sistema flexível de preços. (3)</p>	<p>Posicionamento e diferenciação em relação aos concorrentes. (1) (9) (10) (11) (13)</p>
<p>Maior controle sobre as promoções. (4) (11)</p>	<p>Possibilidade de maior giro do estoque. (3)</p>	<p>Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marca própria. (4)</p>
<p>O varejo absorve todas as atribuições de promoção, comercialização e investimentos de inventário. (5)</p>	<p>Recursos investidos na comercialização pelo varejo custam menos do que para o fabricante tradicional. (5)</p>	<p>O varejo apresenta suas marcas em diversas e diferentes categorias dentro das lojas com o mesmo nome de marca, o que pode reforçar de forma positiva ou negativa a imagem sobre os produtos. (5)</p>
<p>Distribuição garantida e bons espaços na gôndola. (5)</p>	<p>Permite obter parte do lucro perdido pela competição com outras marcas tradicionais. (7)</p>	<p>Reduções de preço negociadas com os fornecedores de marcas próprias são repassadas para os produtos com marca do varejo: preços mais competitivos. (5) (6) (8) (9) (10)</p>
<p>Reduzir poder dos fornecedores em ditar margens. (11)</p>	<p>Menor preço pago pelos varejistas aos fabricantes pelos produtos comercializados sob marcas próprias. (9) (10)</p>	<p>Ampliação do leque de alternativas de marca para o consumidor. (13)</p>
	<p>Aumentar o valor e/ou as vendas das empresas. (11)</p>	<p>Estabelecimento de uma política “ganha x ganha” com os</p>

	Racionalização da cadeia de suprimentos (otimização de linhas e estoques). (11)	fornecedores dos produtos de marca própria, incentivando parcerias de longo prazo.(13)
--	---	--

Fonte: tabela desenvolvida pelos autores com base nas fontes abaixo:

- | | |
|---|--|
| (1) KOTLER & KELLER (2006) | (8) PEREIRA 2001 |
| (2) McGoldrick (1990, apud OLIVER 2000) | (9) Mitchell (1996, apud PEREIRA 2001) |
| (3) Rachman (1969, apud OLIVER 2000) | (10) Murphy (1997, apud PEREIRA 2001) |
| (4) Souza & Nemer (1993, apud OLIVER 2000) | (11) Euromonitor (1998, apud SPINELLI ET AL 2005) |
| (5) Hoch (1996, apud UNTERLEIDER & DAMACENA 2006) | (12) STERN et al (1996, apud SPINELLI ET AL 2005) |
| (6) Monteiro Neto (2001, apud PEREIRA 2001) | (13) Guia Abras de Marcas Próprias (2001, apud SHONO et al 2007) |
| (7) Mills (1995, apud PEREIRA 2001) | |

Com uma análise mais direcionada para os fatores ambientais e mercadológicos que favorecem a adoção de marcas próprias e tomando como base os resultados de diferentes estudos e pesquisas realizados, KAPFERER (2004) identificou oito fatores aceleradores, quais sejam:

- (1) Número de lojas vendedoras, ou seja, o tamanho da organização varejista.
- (2) Qualidade percebida da marca própria está relacionada com a sua penetração.
- (3) Manutenção da qualidade dos produtos com marca própria (não variação).
- (4) Preço inferior em relação ao das marcas dos fabricantes.
- (5) Baixa taxa de inovação do setor / categoria de produto.
- (6) Fraqueza da intensidade publicitária por parte dos fabricantes.
- (7) Taxa de concentração do setor varejista: quanto mais concentrado maior será a penetração das marcas próprias.
- (8) Atração de consumidores menos exigentes e envolvidos.

Dentre todos os fatores já mencionados, a questão do preço merece uma análise especial no contexto das marcas próprias. Associados a custos menores de desenvolvimento, produção, promoção e distribuição (*vide Tabela 3*), os produtos vendidos sob o patrocínio de uma marca de propriedade dos varejistas são, normalmente, de 15 a 40% mais baratos do que os produtos correspondentes com a marca do fabricante (Kumar & Steenkamp 2008).

Dados da pesquisa global ACNielsen^{vi} apontaram uma diferença de preço das marcas próprias em relação às marcas dos fabricantes entre 10% e 48% menor, sendo 11 países com diferenças superiores a 40% e apenas 5 com diferença inferior a 20%. O Brasil aparece na 33ª posição com diferenças de preço na faixa de 20%.

Essa mesma pesquisa mostra que, na Europa, continente pioneiro e responsável pela maior penetração das marcas próprias no mundo, o crescimento das marcas próprias está muito relacionado com os varejos conhecidos como “Hard Discounters”, caracterizados por oferecer um mix limitado de produtos com preço muito baixo, onde a presença das marcas próprias pode representar até 95% das vendas como no caso das redes Aldi e Lidl presentes em vários países europeus.

Considerando-se que a questão do preço não depende apenas dos custos, mas está também associada ao posicionamento adotado para a marca, é importante conhecer os

diferentes tipos de estratégias que podem ser utilizadas pelo varejo na gestão das suas marcas próprias.

Estratégias de Marca Própria

De acordo com Fitzell (1992 apud Spinelli et al 2005 e Toledo et al 2007), existem quatro categorias principais de marca própria que podem ser adotadas pelos varejistas. São elas:

- (1) **Marca Genérica:** não carrega nenhuma identidade de loja ou de marca, utilize o mínimo de cores, emprega materiais baratos nas embalagens e aparece mais frequentemente nas categorias de produto de limpeza, produtos de papel e condimentos (os pioneiros “Produtos Livres” no Carrefour são exemplos de marcas próprias genéricas).
- (2) **Marca Carimbada:** marca “guarda-chuva” que utiliza o nome e o símbolo da organização varejista em todos os produtos, mantendo ainda um mesmo padrão de cor e estilo de letra em todas as embalagens (como exemplo, pode-se citar os produtos atuais com a marca guarda-chuva Carrefour).
- (3) **Marca Endossada:** ressalta o nome e a identidade do varejista, mas adota embalagens com cores, desenhos e gráficos variados dependendo da categoria de produto com a qual estiver relacionada (os produtos “Classe A” da rede mineira de supermercados Unissul representam essa categoria de marca própria).
- (4) **Marca Proprietária:** os produtos possuem marca e identidade própria, com pouca ou nenhuma referência explícita sobre a marca da organização varejista patrocinadora (marcas “Great Value” do Wal-Mart e “Taeq” do Pão de Açúcar são exemplos de marcas próprias da categoria proprietária).

Gracioso & Najjar (1999, apud Spinelli et al 2005) simplificam essa classificação limitando-a em apenas dois tipos: marcas próprias que carregam a mesma marca do varejo e marcas próprias que carregam nome diferente, para as quais identificam as vantagens e desvantagens resumidas na *Tabela 4*.

Considerando a primeira decisão de marca própria de um varejista, Souza & Nemer (1993 apud Oliver 2000) classificam inicialmente as marcas em duas categorias: (1) produtos com marca ou (2) produtos genéricos ou sem marca. Em seguida, para produtos com marca, os autores apresentam quatro alternativas: (1.1) com o nome da loja como marca; (1.2) marca independente do nome da loja/varejo; (1.3) griffe exclusiva; (1.4) outras marcas licenciadas com exclusividade.

Tabela 4 – Vantagens e Desvantagens dos Tipos de Marcas Próprias

	Marca com mesmo nome do Varejo	Marca com nome diferente
Motivação	Capitalizar o conhecimento da marca e a credibilidade da empresa.	Adaptar ao mercado e consolidar uma nova marca exclusiva para cada categoria de produto.
Vantagens	Utilização da imagem da marca, aumento das vendas e lucro, divulgação da empresa e lealdade dos clientes.	Permite oferecer mais opções, atender diferentes mercados e preservar o nome da loja.

Desvantagens	Necessidade de maior controle de qualidade devido à direta associação com o nome da empresa.	Demanda mais trabalho e mais custos e não oferece associação direta com o varejo.
--------------	--	---

Fonte: Gracioso & Najjar (1999, apud SPINELLI et al 2005)

Quanto às estratégias de posicionamento que podem ser adotadas para as marcas próprias, existem diferentes modelos e classificações que adotam nomenclaturas diferentes, mas apresentam semelhanças nas suas definições. Serão apresentadas aqui as duas mais citadas na literatura.

De acordo com Kumar & Steenkamp (2008), as marcas próprias podem ter uma entre quatro proposições gerais de consumo, a saber: *marca genérica*, *marca de imitação*, *marca premium* e *inovadora de valor*. De forma semelhante, mas limitando a três estratégias básicas, o instituto Euromonitor (1998, apud Spinelli et al 2005 e Toledo et al 2007) e Bontemps et al (2008) as define como: *preço baixo*, *imitação* e *fantasia (alta qualidade)*.

Relacionando-se essas estratégias com os quatro tipos de marcas definidas anteriormente (Fitzell (1992, apud Spinelli et al 2005 e Toledo et al 2007) e as diferenças estratégicas e táticas existentes entre elas, obtém-se a *Tabela 5* a seguir.

Tabela 5: Estratégias de Marca Própria

	Marca Genérica (Preço Baixo)	Marca de Imitação (Cópia)	Marca Premium (Fantasia)	Inovadora de Valor
Estratégia	A mais barata – indiferenciada	“Eu de novo” a um preço mais barato	Valor agregado	Melhor relação desempenho/preço
Objetivos	Fornecer ao cliente uma opção de preço baixo; expandir a base de clientes.	Aumentar o poder de negociação com o fabricante; aumentar a participação do varejista nos lucros da categoria.	Fornecer produtos de valor agregado; diferenciar loja; aumentar as vendas da categoria; aumentar margens.	Fornecer o melhor valor; construir a fidelidade do cliente como loja; gerar comentários.
Formação da marca	GENÉRICA Sem nome de marca, ou identificado como rótulo de primeiro preço.	CARIMBADA Marca de loja guarda-chuva ou as próprias marcas de categoria específica.	ENDOSSADA OU PROPRIETÁRIA Marca da loja com submarca ou a marca própria.	Marcas próprias sem importância para demonstrar variedade.
Determinação de preços	Grande desconto (20% a 50% abaixo da marca líder).	Desconto moderado (5 a 25% abaixo da marca líder).	Próximo ou superior à marca líder.	Grande desconto (20 a 50%) abaixo da marca líder.
Cobertura da categoria	Categorias de produto funcional básico.	Origina-se em grandes categorias com forte líder de marca	Categorias que formam a imagem, frequentemente produtos novos.	Todas as categorias.
Qualidade comparativa com líder	Fraca	Próxima dos fabricantes de marca	Igual ou melhor, anunciada como melhor	Qualidade funcional comparável com a líder mas com remoção de características e imagem que não agregam valor.

Desenvolvimento de produto	Nenhum; produto desenvolvido por fabricantes com tecnologia ultrapassada	Engenharia reversa usando fabricantes com tecnologia similar	Esforço considerável para desenvolver os melhores produtos com tecnologia similar ou melhor	Esforço e inovação consideráveis em termos de análise custo-benefício
Embalagem	Barata e mínima	A mais próxima possível da marca líder	Exclusiva e fonte de diferenciação	Exclusiva e eficiente em termos de custo
Disposição nas prateleiras	Fraca: menos prateleiras visíveis	Ao lado da marca líder	Posições de destaque que chamam atenção	Normal, como em toda loja
Propaganda / Promoção	Nenhuma	Freqüentes promoções de preço	Aparecem em propaganda, mas com promoções de preço limitadas	Propaganda da loja e não do próprio rótulo, programação normal de promoção
Proposição ao Cliente	Vendida como produto mais barato	Vendida com a mesma qualidade, mas a um preço mais baixo	Vendida como os melhores produtos do mercado	Vendida como o melhor valor: preço de genérico, mas qualidade objetiva comparável com as marcas líderes.

Fonte: KUMAR & STEENKAMP (2008) p. 23, complementado e adaptado pelos autores.

No Brasil, de forma mais simplificada, a Associação Brasileira de Supermercados (Abras) categorizou as estratégias de posicionamento das marcas próprias dos varejistas com base apenas no preço, identificando quatro grupos que estão descritos a seguir (Brito et al 2004, apud Shono et al 2007):

- Produtos de primeiro preço – produtos alternativos destinados aos consumidores que buscam menor desembolso; não competem diretamente com a qualidade das marcas líderes, com preços 30% a 50% 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 similares aos líderes - produtos com qualidade equiparada a dos líderes de mercado e com preços 10% a 20% inferiores a eles.
- Produtos premium/inovadores - produtos diferenciados, inovadores, com maior valor agregado e que 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.

Relacionando-se esta classificação com a anterior (*Tabela 5*), pode-se enquadrá-la na de Kumar & Steenkamp (2008), onde: (1) os produtos de primeiro preço correspondem à marca genérica; (2) os produtos similares e intermediários correspondem à marca de imitação e (3) os produtos premium/inovadores correspondem à marca premium.

Evolução e Tendências da Marca Própria

Sob a perspectiva temporal, Chetochine (1992, apud Oliver 2000) identifica quatro períodos na evolução das marcas próprias, conforme resumido a seguir:

- (1) Anterior aos anos 40 - início lento: novas fórmulas de vendas e surgimento dos supermercados são principais estimuladores.

- (2) Dos anos 70 até o início dos 80 – decolagem: crise do petróleo, sobras da revolução cultural de 1968 e aumento do poder do varejo são principais estimuladores.
- (3) De meados a final dos anos 80 – explosão indiscriminada: novas fórmulas de desconto, merchandising, recuperação econômica e maior concentração do setor são principais estimuladores.
- (4) Anos 90 – maturidade e sofisticação estratégica: a existência de novas fórmulas de marketing que podem ameaçar as lealdades tradicionais são os principais estimuladores.

Analisando-se a evolução das marcas próprias sob uma perspectiva diferente da anterior, Fernie & Pierrel (1998, apud Oliver 2000) identificam quatro gerações relacionadas com os tipos e as estratégias de marca adotadas pelo varejo resumidas na *Tabela 6* a seguir. Observa-se que estes autores utilizam praticamente a mesma classificação de Kumar & Steenkamp (2008) apresentada na *Tabela 5* anterior.

Tabela 6: Evolução da Marca Própria

	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração
Tipo de Marca	Genérica e sem nome	Quase marca: rótulo próprio	Marca própria	Marca própria estendida (segmentada)
Estratégia	Genéricos	Preço mais baixo	Eu também (“me too”)	Valor agregado
Objetivos	Aumentar as margens. Proporcionar escolha de preço.	Aumentar as margens. Reduzir o poder dos fabricantes. Proporcionar produtos de melhor valor (qualidade / preço).	Aumentar as margens da categoria. Expandir a variedade de produtos. Criar a imagem da loja entre os clientes.	Aumentar e manter a base de clientes. Aprimorar as margens de categoria. Melhorar a imagem e diferenciar-se.
Produto	Produtos básicos e funcionais	Linhas de produtos de primeira necessidade e grande volume de venda	Produtos de grandes categorias	Grupo de produtos formadores de imagem
Tecnologia	Tecnologia básica atrasada em relação às líderes de mercado	Tecnologia ainda atrasada com relação aos líderes de mercado	Tecnologia próxima dos líderes de mercado	Tecnologia inovadora
Qualidade / Imagem	Menor qualidade e imagem inferior em comparação com marcas de fabricantes	Qualidade média, mas ainda percebida como inferior às marcas dos principais fabricantes. Marca secundária em relação às marcas dos fabricantes.	Qualidade e imagem comparáveis aos líderes de mercado	Qualidade e imagem iguais ou melhores que as das líderes. Produtos diferentes e inovadores.
Preço Aproximado	20% ou mais barato que a marca líder	10 a 20% abaixo da marca líder	5 a 10% abaixo da marca líder	Igual ou superior às marcas líderes
Motivação do consumidor	O preço é o principal critério de compra	O preço ainda é importante	Pesam tanto qualidade como preço, ou seja, custo-benefício	Produtos melhores e diferenciados.

Fonte: Adaptado de Fernie & Pierrel (1998 apud Oliver 2000 p. 25 e 26)

Embora representem uma evolução estratégica, as gerações de marca própria propostas por Fernie & Pierrel (1998 apud Oliver 2000) não são excludentes, visto que a maioria dos varejistas normalmente gerenciam um portfólio de marcas que incorpora vários tipos de marcas de loja com diferentes estratégias de posicionamento, com o objetivo de penetrar em vários segmentos diferentes ao mesmo tempo (Kumar & Steenkamp 2008).

Pode-se distinguir três estratégias de segmentação de portfólio de marcas próprias: com base em preço, categoria e benefício. Uma abordagem baseada em preço geralmente adota três níveis: uma oferta barata, uma padrão ou média e uma marca de loja premium. As marcas próprias baseadas em categorias reúnem vários produtos diferentes, mas dentro de uma categoria específica de mercadoria. Finalmente, uma estratégia de segmentação baseada em benefícios irá construir marcas de lojas individuais a partir das necessidades específicas de um cliente, sem levar em conta o preço ou categoria (Kumar & Steenkamp 2008).

Uma tendência observada e já praticada pelos principais varejistas mundiais de marca própria como Wal-Mart e Tesco, é a combinação dos três tipos de marcas de loja – genérica, imitação e premium, com os três tipos de segmentação – baseada em preço, categoria e benefício, para criar complexos portfólios multimarcas de marca própria (Kumar & Steenkamp 2008).

Sob uma perspectiva mais ampla relacionada com as tendências globais esperadas para as marcas próprias no varejo, Kumar & Steenkamp (2008) defendem que o crescimento se manterá contínuo e previsto alcançar 22% das vendas em 2010. Esta análise é sustentada por um cenário por eles denominado de “círculo vicioso para marcas de fabricantes”, onde: (1) a maior consciência de valor-preço, menor disposição para pagar pela marca Premium e crescente confiança em marcas de lojas por parte dos consumidores; (2) a consolidação do varejo global, a crescente sofisticação de marcas de loja, o maior poder de barganha sobre os fornecedores e a maior lucratividade e fluxo de caixa por parte dos varejistas; (3) a difícil obtenção de preço premium e a redução do suporte de P&D, marketing e propaganda por parte dos fabricantes, têm como consequência final, o aumento da participação da marca própria do varejo, à diminuição das marcas de fabricante, principalmente de segundo nível e o redirecionamento dos lucros do sistema que passam a ser do fabricante para os varejistas.

Desafios Gerenciais

São muitos os desafios relacionados com a adoção de marcas próprias por uma organização de varejo.

Inicialmente, antes da tomada de decisão, o varejista precisa fazer uma análise do mercado para verificar, dentre outros fatores, o ambiente econômico, a força da marca do fabricante no mercado e os custos envolvidos com ela (produção, promoção e distribuição), a disponibilidade de um fornecedor com preço e qualidade adequados e a aceitação e reconhecimento pelo consumidor do valor da nova marca (Rachman 1969 apud Oliver 2000).

Hoch e Banerji (1993, apud Unterleider & Damacena 2006) destacam que os produtos de marca própria têm resultados menos satisfatórios em categorias nas quais os fabricantes tradicionais têm substanciais investimentos em propaganda para valorização de suas marcas e o número de competidores é maior. Ou seja, a presença de muitos competidores intensifica a concorrência e resulta em piores resultados em termos de lucratividade.

Ao decidir pela marca própria, o desenvolvimento desses itens vai exigir uma estrutura dedicada e completa dentro do varejo para gerenciamento dos produtos e controle da qualidade. Esta estrutura pode ser, em parte, terceirizada, porém todo o gerenciamento, desde

o fornecimento até a comercialização, exige especialidades que até então não eram comuns às atividades de comercialização e intermediário de canal exercidas originalmente pelo varejo (Unterleider & Damacena 2006).

Da mesma forma, a comercialização de produtos de marca própria sinaliza para a inclusão de novos segmentos, os quais exigem pesquisa e desenvolvimento, e não apenas cópia dos existentes no mercado. O lançamento de produtos diferenciados e inovadores requer estrutura e fornecedores adequados, o que traz um dos principais desafios para os varejistas: o desenvolvimento de uma estrutura de fornecedores capacitados para atender a demanda de fabricação e de desenvolvimento de produtos nas diversas categorias em que exista espaço para entrada das marcas de supermercado (Unterleider & Damacena 2006).

Um fator que dificulta o crescimento das vendas dos produtos com marca própria e traz um importante desafio para o varejo é a percepção negativa da qualidade desses produtos. De acordo com Hoch e Banerji (1993 apud Unterleider & Damacena 2006), as marcas próprias obtêm maiores fatias de mercado quando são produtos de qualidade. KUMAR & STEENKAMP (2008) observam que, mais do que gerenciar a defasagem de preços em relação às marcas dos fabricantes e demais concorrentes, o varejista precisa investir no aprimoramento objetivo do produto e na qualidade percebida, criando uma identidade forte para a marca ou marcas da loja. Nesse sentido, o varejo pode aumentar suas vendas com a contínua busca em melhorar a percepção do consumidor sobre os produtos com suas marcas (Garretson et al 2002, apud Unterleider & Damacena 2006).

O suporte de comercialização e promoção do varejo com os produtos de marcas próprias pode fortalecer significativamente o resultado em termos de fatias de mercado. O varejo frequentemente usa a oferta, a promoção e o sortimento das marcas tradicionais para atrair consumidores para suas lojas, o que resulta em efeito contrário para os produtos de marca própria, uma vez que reduzem o lucro. O desafio é então desenvolver ações para balancear a lucratividade das categorias adotando, por exemplo, um portfólio de produtos de marca própria diferenciados, os quais permitem ao varejo disponibilizar mercadorias que atraiam e fidelizem preferências heterogêneas (Dhar & Hoch 1997 apud Unterleider & Damacena 2006).

Porém, à medida que os varejistas se movem de uma única marca de loja para o gerenciamento ativo de portfólios com uma variedade de marcas próprias, passam também a enfrentar desafios adicionais relacionados com a proliferação exagerada de marcas próprias, a canibalização de marcas sobrepostas, a redução de variedade pelo afastamento das marcas dos fabricantes e os riscos de fracasso que podem comprometer a imagem do varejista (Kumar & Steenkamp 2008).

Finalizando, KUMAR & STEENKAMP (2008) observam que marcas próprias de sucesso são aquelas que preenchem um vácuo na categoria, no preço ou no valor ofertado e que seu papel não é apenas oferecer a mesma qualidade a um preço inferior, mas dar opção de diferentes qualidades a preços diferentes para os consumidores. Em suma, o grande desafio para o varejo ao adotar marcas próprias é manter o seu verdadeiro papel e missão no canal de marketing: vender o que o consumidor quer comprar e não o que o varejo quer vender.

Considerações Finais

As marcas existem para dar sentido ao papel dos consumidores. Os consumidores querem marcas para ter a garantia de qualidade e a satisfação emocional que elas oferecem. Qualquer produto que não seja marca, será, por herança, menos atraente.

Os dados de mercado apresentados nesse estudo mostram que a gestão de marcas próprias por organizações varejistas é uma realidade e uma tendência no mundo todo, inclusive no Brasil. Ou seja, o tradicional papel de intermediário do canal de distribuição com a missão de facilitar a entrega do produto do fabricante ao consumidor final vem ampliando continuamente e se confundindo com o do próprio fabricante e fornecedor.

São inúmeras as vantagens e oportunidades que levam os varejistas a tomarem a decisão de vender produtos com marca própria. São muitos também os riscos e desafios envolvidos com essa decisão e é preciso estar preparado para administrá-los.

Sob o ponto de vista do consumidor, não importa quem seja o patrocinador ou proprietário da marca – fabricante ou varejo – ele sempre buscará atender suas necessidades e satisfazer suas expectativas.

Em um mercado cada vez mais competitivo e fragmentado, diferentes segmentos de consumidores buscarão por diferentes produtos e serviços e decidirão por eles com base em diferentes atributos como preço, qualidade, atendimento, entre outros.

Decidir acertadamente sobre o portfólio de marcas próprias e os posicionamentos que serão adotados para elas é a base para uma estratégia de marca própria bem sucedida. Encontrar a melhor decisão exige um conhecimento profundo do mercado e das variáveis controláveis e incontroláveis de marketing envolvidas.

Este estudo veio contribuir para um maior conhecimento dessas questões e traçar o panorama atual das marcas próprias em todo o mundo. Vários aprofundamentos podem ser feitos a partir daqui, buscando-se, por exemplo, identificar e classificar o portfólio de marcas próprias dos principais varejos brasileiros de acordo com os tipos de marca e estratégias de posicionamento aqui apresentados. Pode-se, ainda, comparar o perfil do portfólio de marcas próprias dos varejos brasileiros com varejos internacionais, dentre outros estudos possíveis.

Referências Bibliográficas

- BONTEMPS Christophe, OROZCO Valérie & RÉQUILLART Vincent. Private Labels, National Brands and Food Prices. Rev. Ind. Organ 33:1-22, 2008.
- CRESCITELLI, Edson & FUJISAWA, Juliana H. Estratégias de Desenvolvimento de Marcas Próprias no Varejo Brasileiro: um Estudo de Caso Aplicado no Grupo Pão de Açúcar. SEMEAD, 2007.
- FIGUEIRA JÚNIOR, Marcelo Felipe. Marcas Próprias de Supermercado: um estudo com Consumidoras na Cidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado apresentada na FEA/USP, 2008.
- KAPFERER, Jean-Noël. As Marcas Capital da Empresa. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KAPFERER, Jean-Noël. O que Vai Mudar as Marcas. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KOTLER, Philip & KELLER, Kevin L. Marketing Management 12e. Prentice Hall, 2006.
- KUMAR Nirmalya & STEENKEMP Jan-Benedict E. M. Estratégia de Marcas Próprias. Como Enfrentar o Desafio da Marca de Loja. São Paulo: Makron Books, 2008.
- OLIVEIRA, Roberto N. A. Marca Própria. São Paulo: Brasport, 2005.
- OLIVER, Cristiane Menezes. Fatores Propulsores e Restritivos ao Fornecimento de Marcas Próprias para Supermercados. Dissertação de Mestrado apresentada na FEA/USP, 2000.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil – Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2009.

- PAUWELS Koen, SRINIVASAN Shuba. Who Benefits from Store Brand Entry? *Marketing Science*: v. 23, n.3, p.364-390, Summer 2004.
- PEREIRA, Inês. Marcas de Supermercado. *RAE Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.1, p. 16-27, jan/mar 2001.
- SHONO Claudia F., RICIERI Eliseu C., AMADO Livia C., BIMBATTI Maria L. & SEOAN Martin E. Marcas Próprias Gerando Vantagens Competitivas no Mercado Varejista. SEMEAD 2007.
- SPINELLI Paula B., GIRALDI, Janaina de M. E. & CAMPOMAR, Marcos C. Retail Private Label's Strategies: a Case Study in a Large Brazilian Supermarket Chain. BALAS, 2005.
- TOLEDO Geraldo Luciano, GIRALDI Janaina M.E., PRADO Karen P.L.A. Mapa Perceptual de Marcas Próprias: uma Investigação nas Principais Marcas de Grandes Redes Supermercadas no Brasil. *Revista de Gestão da USP*: v.14, n.4. p.77-92, out/dez 2007.
- UNTERLEIDER, Jorge A.A. & DAMACENA Cláudio. Estratégia de Desenvolvimento de Marcas Próprias por Supermercados no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*: v.7, n.3, p. 63-89, 2006.
- VELOSO, Andrés Rodriguez. Processo de Introdução de Marcas Próprias no Varejo Supermercado Brasileiro: um Estudo de Caso Múltiplo. Dissertação de Mestrado apresentada na Escola de Administração da UFRGS, 2004.

Notas

ⁱ “Fortune Global 500 de 2005 publicado na Fortune de 24 de julho de 2006, p. 113-120.

ⁱⁱ Fortune Global 500 de 2009 disponível em <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/index.html> e acessado em 25/05/2010.

ⁱⁱⁱ 15º Estudo Anual de Marcas Próprias: panorama das marcas próprias de supermercados, atacadistas e farmácias realizado em 2009 pelo instituto de pesquisas ACNielsen, disponível em <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/marcas-proprias/> e acessado em 25/05/2010.

^{iv} Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (www.abmapro.org.br), acesso em 25/05/2010.

^v Private Label Manufacturers Association, <http://www.plma.com/>

^{vi} Pesquisa “*The Power of Private Label 2005*” realizada pela ACNielsen em 38 países, incluindo supermercados, lojas de conveniência e farmácias/drogarias e 80 categorias de produto (2o trimestre de 2004 ao 1o trimestre de 2005); disponível em www.acnielsen.com e acesso em 25/05/2010.

^{vii} M+M Planet Retail 2004 (<http://www.planetretail.net/>) apud KUMAR & STEENKAMP (2008).

^{viii} Associação Brasileira de Supermercados