

MARCAS PRÓPRIAS EM SUPERMERCADOS BRASILEIROS

Sérgio Luiz Lepsch^()*
*José Augusto Giesbrecht da Silveira^(**)*

RESUMO

Neste artigo, são apresentados os principais resultados obtidos de um levantamento com seis redes supermercadistas e cinco empresas industriais fornecedoras de marcas próprias a supermercados sobre a situação e as perspectivas dos produtos com marca própria nesse segmento do varejo brasileiro. Começa-se com a evolução recente do número de produtos e categorias com marcas próprias em supermercados brasileiros e um breve histórico. Em seguida, são observadas as diretrizes que estão moldando o desenvolvimento das marcas próprias no Brasil, tanto do lado do varejista quanto da indústria. Finalmente, são avaliadas algumas implicações estratégicas do desenvolvimento das marcas próprias, para o varejo e para a indústria.

^(*) Mestre e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: sllpesch@usp.br.

^(**) Professor, doutor pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: jags@usp.br.

Marcas próprias têm tido um papel crescentemente importante na estratégia dos supermercados, como aponta, por exemplo, o professor britânico McGoldrick (1990, cap. 9). Há autores, como Wolinsky (1987), que lembram a possibilidade de as marcas do varejista darem a este a possibilidade de realizar discriminação de preços, permitindo-lhe apoderar-se de uma fração do excedente do consumidor. Outros autores, como Hoch & Banerji (1993), tentam levantar as razões que na prática levam ao sucesso no emprego de marcas próprias. Outros ainda, como Baltas et alii (1997), procuram construir modelos que explicariam como o consumidor se decide por produto com marca de fabricante ou um produto com marca do próprio varejista. Enfim, nos EUA e na Europa há muita literatura sobre marcas próprias.

Aqui no Brasil, a literatura sobre marcas próprias é escassa. Em função dessa escassez e reconhecendo que o assunto é muito importante para a cadeia fabricante-supermercado, dois pesquisadores associados ao PROVAR - Programa de Administração de Varejo, da FIA/FEA/USP, resolveram estudar o assunto. Este artigo, relatando as principais conclusões de um *workshop* sobre marcas próprias, é o primeiro fruto dessa parceria.

Um *Workshop* sobre Marcas Próprias

Marcas próprias, entendidas como marcas de produtos desenvolvidos e vendidos com exclusividade por uma determinada organização varejista (com ou sem o nome da empresa), vêm obtendo, nos últimos dez anos, participação crescente na estratégia dos supermercados brasileiros, principalmente nas redes de grande e médio porte. O envolvimento com o desenvolvimento e especificação de produtos com marcas próprias tem como consequência o aumento da ênfase na alocação de espaço para esses produtos, além da inserção dos mesmos como importante componente da estratégia organizacional.

Pesquisa iniciada pela Nielsen, em 1995, revela um significativo crescimento do número de categorias de produtos e itens identificados com o nome das empresas ou com outra marca, desde que vendido de forma exclusiva. Naquele ano, o número de categorias que apresentavam produ-

tos com marcas próprias era de 117; em 1996, esse número subiu para 144; e em 1997, alcança a marca de 153 categorias. A Tabela 1 mostra a distribuição das categorias com marcas próprias por departamento ou seção. Predominam os produtos para mercearia. Em termos de itens comercializados em 1997, a pesquisa registra um total de 991 diferentes produtos com marca própria nas redes supermercadistas brasileiras grandes e médias.

Tabela 1 - Distribuição das Categorias com Marcas Próprias em 1997

Mercearia	65
Produtos de auto-serviço - PAS	14
Bebidas	8
Higiene pessoal/saúde	26
Limpeza caseira	14
Bazar	26
TOTAL	153

Fonte: ACNielsen (relatório de pesquisa não publicado)

Em *workshop* sobre marcas próprias em supermercados, realizado na manhã de 22 de julho de 1998, o PROVAR - Programa de Administração de Varejo da FIA/FEA/USP reuniu dezesseis especialistas, representando 6 redes supermercadistas brasileiras ou com operação no Brasil e 5 profissionais de indústrias fornecedoras de produtos com marcas próprias. Cada especialista respondeu a um questionário com dezoito perguntas, a respeito do desenvolvimento e da estratégia das marcas próprias em suas organizações. O questionário abordou três aspectos principais sobre o tema: desenvolvimento das marcas próprias nos supermercados brasileiros, o que se pretende estrategicamente com eles e a resposta do consumidor a essa estratégia. Os resultados da discussão desses três temas encontram-se nos tópicos 2, 3 e 4, a seguir.

Em seus *workshops*, o PROVAR tem reunido cerca de uma dúzia de especialistas no assunto que vai ser debatido, em dependências da FIA/FEA/USP, sob a liderança de um ou dois professores do programa. Inicialmente, cada um dos especialistas responde a um questionário estruturado, preparado por membros do PROVAR, com duas ou três dezenas de pergun-

tas sobre o tema focado. As respostas são, então, processadas e tabuladas e, em seguida, a tabulação é apresentada aos participantes. Em sequência, esses últimos, mediados por professores do PROVAR, tentam chegar a conclusões sobre dois ou três temas previamente definidos, vinculados ao assunto que está sendo focalizado e que tenham interesse para administradores varejistas. Todo esse processo, que é uma mistura de painel de especialistas com técnica *Delphi*, dura uma manhã. Mais informações sobre a metodologia dos *workshops* pode ser encontrada em Silveira (1996).

Desenvolvimento das Marcas Próprias

No final dos anos 80, observou-se o primeiro avanço no desenvolvimento de marcas próprias nos supermercados brasileiros pela rede Carrefour. Em seguida, outras cadeias seguiram a mesma estratégia, lançando inicialmente produtos de primeira necessidade ou básicos e grande volume de vendas, como feijão, arroz, açúcar e detergentes, sem muitos cuidados com a qualidade e com a imagem da marca. A qualidade desses produtos era considerada média, percebida como inferior às das marcas dos principais fabricantes. O preço baixo era a variável mais importante, num período de inflação elevada e economia recessiva.

A expansão das marcas próprias ocorreu a partir da metade da presente década, com a necessidade de os supermercadistas brasileiros se diferenciarem em um mercado cada vez mais competitivo, em termos de preços, após a abertura comercial ocorrida a partir do governo Collor e a relativa estabilização da moeda conseguida com o plano Real. A rápida disseminação e reprodução de inovações tecnológicas passaram a exigir atenção permanente dos altos executivos na busca da diferenciação das suas lojas. A nova tendência passou a ser investir em produtos mais elaborados, próximos dos produtos líderes de mercado (*premium*), produzidos pelas grandes empresas, com embalagens padronizadas e ênfase na qualidade.

Os supermercadistas que participaram do evento do PROVAR afirmam que suas marcas próprias ainda se situam no meio do caminho entre os produtos nacionais líderes e os produtos

vendidos a preços baixos pelas lojas de desconto. É nesse ambiente que os supermercadistas brasileiros elaboram suas estratégias de expansão da marca própria no Brasil.

A estratégia do grupo Pão de Açúcar, por exemplo, é diferente das demais redes presentes ao evento. Sendo a rede formada atualmente por seis divisões (Extra, Superbox, Pão de Açúcar, Barateiro, Millus e Eletro), optou pelo desenvolvimento de várias marcas de fantasia que se encontram sob o guarda-chuva do selo corporativo *Qualitá*. Os produtos são desenvolvidos com base em pesquisas com consumidores. Antes do lançamento, são efetuadas análises de qualidade em laboratórios e, a seguir, são feitos testes com consumidores. No Brasil não existe ainda um órgão para regulamentação e aprovação da qualidade dos produtos com marcas próprias, constituindo-se em uma espécie de garantia de qualidade. Por esse motivo, esse encargo fica por conta do fornecedor. Se a indústria se propõe produzir, embalar e distribuir determinado produto com marca própria, mas não assume a garantia de qualidade, a parceria não interessa muito ao supermercado.

Quando os especialistas das seis redes supermercadistas foram indagados sobre a participação das marcas próprias no faturamento da empresa (questão 3), obteve-se um valor médio de 5,3%. Para as cinco indústrias participantes, o percentual situou-se em 4,4%. Por outro lado, quando questionados, na pergunta 4, sobre o departamento/seção em que a marca própria tem maior impacto, a totalidade dos participantes (supermercadistas e industriais), unanimemente, em respostas múltiplas (duas opções), optou pela mercearia. A seguir vêm bebidas e limpeza caseira, ambos com quatro escolhas.

A questão 15, respondida também pelos supermercadistas, revela que, atualmente, seus produtos são fornecidos exclusivamente por empresas nacionais e/ou com sede no Brasil. A seguir, a questão 16 revela que o controle da qualidade dos produtos com marca própria é feito, primordialmente (seis respostas) por empresas especializadas. Para quatro empresas, o controle é feito pelo fornecedor; para um participante, o controle é triplo: supermercado, indústria e empresa especializada.

Na questão 5, de ordem financeira, todos os supermercadistas (exceto uma empresa) afirma-

ram que, relativamente ao produto com marca de amplitude nacional, o “desconto” entre 15% e 20% é considerado como o mais razoável para produto com marca própria. Do lado da indústria, as opiniões ficaram divididas entre um percentual na faixa de 5% a 10% (três respostas) e na faixa entre 15% a 20% (dois especialistas). O debate sobre o resultado desta questão revelou que a tendência é ficar na faixa de 5% a 10%, no futuro próximo, seguindo os percentuais praticados nos Estados Unidos e Europa. O percentual de desconto ainda é alto no Brasil, devido ao preconceito que o consumidor tem em relação às marcas próprias. Para que o consumidor brasileiro troque o produto líder por um de marca própria, o desconto ainda tem de ser elevado.

A pergunta 6 queria saber se os participantes consideravam a marca própria como uma estratégia positiva ou defensiva de marketing. Os especialistas foram unânimes em afirmar que a consideram como uma estratégia positiva de marketing diferenciado para a atividade varejista. Isto é, visa ampliar e diferenciar a cobertura das áreas geográficas nas quais se encontram localizadas as lojas da rede. Daí a relevância que marca própria assume nas decisões estratégicas para conquistar vantagem competitiva.

No debate que se seguiu a essa questão foi acrescentado que, sendo atualmente muito pequenas as diferenças entre as estruturas das lojas das grandes e médias redes supermercadistas, a marca própria torna-se um diferencial importante para a vantagem competitiva da empresa. Além disso, o poder das marcas tem grande valor para as organizações e, de certa forma, o varejo se vê preso a determinadas marcas líderes de mercado. Na opinião dos participantes, uma marca própria bem sucedida exerce pressão sobre a indústria fornecedora do produto líder, pois, contribui para o aumento do poder de barganha do supermercadista. Outros aspectos na relação para trás entre supermercado e indústria são: promoções cooperadas, política de prazos e preços para pagamento dos bens adquiridos, delimitação do espaço nas gôndolas e a seleção dos fornecedores.

Os especialistas da indústria não veem a marca própria como uma ameaça ao produto líder de mercado, porque este último explora atributos diferenciados que aquele não deveria necessariamente explorar. Aliás, essa opinião é ratificada por Ducrocq (1993, p.65). Dessa

forma, o supermercadista deve primeiramente definir o preço. Em seqüência, deve decidir se a qualidade será igual ou inferior à do produto nacional líder de mercado. Atualmente, não vale a pena ter um produto de marca própria com qualidade igual ao do líder de mercado. No futuro, com a evolução da participação da marca própria, sua força aumentará, podendo igualá-la ao do produto líder. Nesse momento futuro, a qualidade poderá ser igual ou até mesmo superior à do produto líder. Então a marca própria será uma séria ameaça para a indústria.

Ainda relativamente ao marketing, na questão seguinte (7), todos os presentes consideraram a marca própria como uma extensão de estratégia de posicionamento de produtos oferecidos. Trata-se de uma decisão sobre como o supermercado irá organizar um *mix* de produtos diferenciado, de modo a ocupar posição que reflita uma vantagem competitiva nos segmentos escolhidos. Comentou-se que gerentes de lojas têm problemas com produtos com marcas próprias. Alguns deles afirmam “ter vergonha de oferecer produto de marca própria para os consumidores.” Por isso, primeiramente, a empresa deve trabalhar o público interno para depois atingir o externo, lançando o produto na mídia escrita e televisiva.

Estratégia da Marca Própria

O caminho para uma estratégia bem sucedida deve se iniciar com a clara definição dos objetivos. Neste sentido, na questão 8, pediu-se que fossem selecionados os três principais objetivos do lançamento de marcas próprias, a partir de uma relação de nove. Na visão dos supermercadistas, os três principais objetivos são: aumento da fidelização do consumidor à loja, com cinco respostas como primeira opção e uma como segunda; a seguir vem aumento da lucratividade da organização, também com seis respostas, sendo uma como primeira opção, duas como segunda e três como terceira; o terceiro principal objetivo para os supermercadistas é a diferenciação da rede diante dos concorrentes, com dois respondentes na segunda opção e os quatro restantes na terceira.

Questão 8: Quais os três principais objetivos de lançamento de produtos com marcas próprias na visão do supermercadista? [1^o, 2^o, 3^o]

DISCRIMINAÇÃO	FREQ.	RESP. (%)
Aumentar a lucratividade da organização	6	100
Aumentar o poder de barganha perante aos fornecedores		
Reduzir o poder de monopólio em determinada categoria		
Fornecer individualidade e liberdade na concorrência via preços		
Aumentar a estratégia de diferenciação diante dos concorrentes	6	100
Melhorar a administração da margem de uma categoria		
Reduzir a dependência de marcas líderes		
Aumentar a fidelidade do consumidor à loja	6	100
TOTAL	18	-

Após a definição dos objetivos, os supermercadistas se voltam para o lado da oferta. Ou seja, da escolha de fornecedores capazes de atender ao binômio preço-qualidade. Para entender o que pensam os fornecedores, na questão 9 os industriais especialistas em marcas próprias opinaram a respeito dos três principais objetivos (nove opções) de suas organizações, ao estabelecer um contrato de fornecimento de produto de marca própria para uma rede supermercadista. Ao contrário dos supermercadistas, foi grande a divergência de opiniões. Quatro especialistas acharam que a marca própria permite alavancar novos negócios. Em segundo lugar, com duas respostas cada, vêm: aumentar a presença da categoria do produto no mercado; redução da capacidade

ociosa de produção; e ajudar a absorver custos fixos da empresa.

Complementando essa questão, os representantes dos fornecedores elucidaram que a participação da indústria no negócio de produtos com marcas próprias é vista pelo setor sob dois enfoques principais. Primeiro, permite ocupar espaços do mercado que poderiam ser tomados por empresas concorrentes. O segundo enfoque refere-se ao relacionamento com o supermercado. Este segundo aspecto tende a perder importância à medida que fornecedor e supermercado administrem separadamente negociações com produto nacional e negociações com produtos de marca própria. Isso porque as transações são completamente diferentes.

Questão 9: Quais os três principais objetivos do lançamento de produtos com marcas próprias na visão da indústria? [1^o, 2^o, 3^o]

DISCRIMINAÇÃO	FREQ.	PART. (%)
Aumentar a presença da categoria do produto no mercado	3	60
Aumentar a lucratividade da organização	1	20
Reduzir a capacidade ociosa de produção	2	40
Permitir alavancar novos negócios	4	80
Reduzir custos fixos de produção	1	20
Melhorar a concorrência com marcas líderes de outras empresas	-	-
Permitir otimizar custos de distribuição	3	60
Aumentar o poder de monopólio no mercado	1	20
Impedir a entrada de pequenos fornecedores no mercado	1	20
TOTAL	15	-

A questão 10 procurou explorar os três principais problemas encontrados na introdução e administração da marca própria (seis opções). Industriais e supermercadistas consideram dois os principais problemas. Ambos os setores concordam que o principal problema enfrentado pela marca própria é a redução da participação do mercado do similar de âmbito nacional, com dez respostas, sendo cinco de industriais e cinco de supermercadistas. O segundo problema mais citado foi a redução do espaço dos produtos nacionais nas gôndolas, com nove respondentes, sendo quatro da indústria e cinco dos supermercados (dois em primeiro lugar, três em segundo e quatro em terceiro). O terceiro principal problema encontrado pelos participantes do *workshop* do PROVAR refere-se à redução da margem média da empresa com três respostas.

Também com três respostas, foi considerado o problema causado pelo ciclo de vida do produto, que pode se encerrar antes do vencimento do contrato estabelecido entre as partes, e o problema da redução dos investimentos da indústria em novos produtos.

Comentando essa questão, os especialistas acrescentaram que alguns fornecedores estrangeiros causaram problemas a supermercadistas nacionais. São problemas de deterioração de produtos retidos nos portos, garantia a bens duros pelo varejista, etc. Outro comentário diz respeito à estimativa que a indústria deve realizar sobre quanto cada Real investido no fornecimento de produto com marca própria representa de canibalização do produto nacional, apesar de as vendas globais estarem crescendo.

Questão 10: Quais os três principais problemas da marca própria na visão da indústria e do supermercado? [1^o, 2^o, 3^o]

DISCRIMINAÇÃO	FREQ. INDUST.	FREQ. SUPERM.
Ciclo de vida do produto	1	2
Redução da participação no mercado do similar nacional	5	5
Perda do poder de barganha		1
Redução de investimentos (ind.) em novos produtos	1	2
Redução da margem média da empresa	3	
Redução do espaço do similar nacional nas gôndolas	4	5
Investimento inicial com material e embalagem		
Falta de cumprimento contratual supermercado/fornecedor		1
Garantia de qualidade		1
Embalagens e rótulos		1
Tamanho e frequência dos pedidos	1	
TOTAL	15	18

Em seguida se perguntou aos participantes qual variável é considerada a mais importante para a vantagem competitiva com produto de marca própria (questão 11), com quatro opções para uma única escolha (preço, qualidade, fidelização ao cliente e aumento da concorrência). Pela ordem decrescente de importância tem-se: qualidade, para oito empresas; fidelidade do cliente, para duas; e

preço, para uma empresa. Comentou-se que o consumidor procura saber quem fabrica o produto de marca própria antes de avaliar a qualidade do mesmo. Esse comportamento é fundamental na sua decisão de compra entre o produto de marca nacional ou de marca própria. Em seqüência vem a variável preço.

Para explorar a duração de um contrato entre indústria e supermercado, formulou-se a questão 18. O *workshop* revela posições unânimes dentro dos dois setores mas divergentes entre eles. Para o supermercado, a duração do contrato com o fornecedor deve ser inferior a dois anos, se possível com cláusula de reavaliações anuais. Para a indústria, os contratos devem ter uma duração média de dois a cinco anos. O debate sobre essa questão revela que os contratos devem ser mais bem elaborados, possibilitando uma relação contratual mais duradoura entre as partes, ao mesmo tempo que permita mudanças (revisões) no curto prazo. Dois fatores devem ser levados em conta: o ambiente macroeconômico vigente e o tipo de produto. A estabilização da moeda após o Real vem possibilitando a realização de contratos mais longos, principalmente em relação a preço.

Resposta do Consumidor

Como qualquer outra estratégia de varejo, marca própria requer observação constante das mudanças no comportamento do consumidor. Duas questões foram colocadas para saber o que industriais e supermercadistas pensam a respeito da opinião do consumidor às marcas próprias. Na questão 12, pesquisou-se quais as principais reações do consumidor brasileiro a marcas próprias, oferecendo quatro opções para uma única resposta (produto de qualidade inferior, produto para venda exclusiva, produto de boa qualidade com preço inferior e produto com má qualidade e preço inferior). A quase totalidade dos industriais entendem que o consumidor considera a marca própria como um produto com má qualidade e preço inferior (quatro empresas). Para a quinta empresa, o consumidor a percebe como sendo um produto de boa qualidade com preço inferior ao similar de âmbito nacional. Do lado varejista, para cinco supermercadistas o consumidor brasileiro avalia a marca própria como um produto de boa qualidade mas com preço inferior. Para o sexto participante, ele a considera como um produto para uso exclusivo. Todos os especialistas concordam que o consumidor percebe o produto de marca própria como um produto de preço inferior mas divergem em relação à sua percepção sobre a

qualidade. Para os industriais o consumidor encontra na marca própria um produto de qualidade inferior ao produto nacional, enquanto o supermercadista acha que este o percebe como um produto de boa qualidade. Essa discordância está de acordo com o comentado na questão anterior na qual os supermercadistas, mais próximos do consumidor, dizem que este último pesquisa quem fornece o produto com marca própria antes de tomar a decisão de compra.

A questão 13 é complementar à questão 12. Nela relacionam-se as classes sociais A, B, C+, C, C-, D e E para saber qual delas mais compra produtos com marcas próprias. Pela ordem decrescente de importância, têm-se: classe C+, com 11 respostas (duas da indústria e quatro do supermercado); classe C, com três respostas (duas da indústria e uma do supermercado); e classe B com uma resposta do supermercado. Na opinião dos participantes, o supermercado típico de produtos com marcas próprias são as grandes redes, vindo a seguir as redes de porte médio. O supermercadista desenvolve o produto direcionado para determinado segmento da população, a partir de pesquisas com os frequentadores das lojas.

CONCLUSÕES

No tocante ao supermercadista, espera-se que com a continuidade do crescimento da participação das marcas próprias no faturamento dos supermercados brasileiros, grandes e médios, essa atinja um percentual médio de cerca de 10%, no início do próximo milênio. Observou-se que a marca própria é utilizada, predominantemente, como estratégia positiva pelo supermercadista, em busca de posição vantajosa perante a concorrência. Com isso pode-se conseguir melhoria da imagem da loja na área geográfica de influência e aumento da fidelidade do consumidor à loja. Do lado dos custos, a marca própria permite aumentar o poder de barganha do supermercadista em relação aos fornecedores, o que tem como consequência redução dos preços e melhoria das margens.

Do lado da indústria, a marca própria é uma estratégia para reduzir o excesso de capacidade de produção ou para colocação mais segura do

produto no mercado, no caso de indústrias de médio e pequeno porte. Os supermercadistas têm explorado essa oportunidade para obter vantagens em relação aos preços dos produtos que são revendidos ao consumidor final, agregados de serviço. Como as redes brasileiras vêm buscando aumentar a qualidade dos produtos com marcas próprias, cuidados devem ser tomados nas relações contratuais estabelecidas com os mesmos. Isso justificaria a preocupação com a formação de um órgão para regulamentação e aprovação da qualidade dos produtos com marcas próprias, constituindo-se em uma espécie de garantia de qualidade.

Quanto aos consumidores, eles comparam os produtos com marcas próprias aos produtos nacionais, no momento da decisão de compra. Por esse motivo os preços daqueles sofrem um desconto entre 15% e 20% relativamente a esses. O percentual de desconto elevado no Brasil é devido ao preconceito que o consumidor ainda tem em relação às marcas próprias.

As diretrizes que estão moldando a fase atual de desenvolvimento das marcas próprias no Brasil, tanto do lado do varejista quanto da indústria, são de expansão. Dessa forma, ganham importância as pesquisas para detectar a forma como o consumidor escolhe os produtos com a marca do varejista nas gôndolas dos supermercados e a forma pela qual transfere a escolha de uma marca industrial para produtos de marca própria, e que ainda praticamente inexistem no país.

BIBLIOGRAFIA

- BALTAS, G., DOYLE, P. & DYSON, P.** A model of consumer choice for national vs. private label brands. *Journal of the Operational Research Society*, 48, 988-95, 1997.
- DUCROCQ, Crédic.** Marques de distribution: de l'économie au marketing. *Révue Française du Marketing*, 141, 61-5, 1993.
- HOCH, Stephen J. & BANERJI, Shumeet.** When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, 57-67, Summer 1993.
- McGOLDRICK, Peter J.** *Retail marketing*. Londres, McGraw-Hill, 1990.
- SILVEIRA, José A. G. da.** Shoppings e ruas disputam as lojas das redes varejistas. *Informativo PROVAR*, 18, p.2, jan./mar. 1996.
- WOLINSKY, Asher.** Brand names and price discrimination. *The Journal of Industrial Economics*, XXXV, 255-69. March 1987.