

.....

Estratégias das marcas líderes frente ao crescimento das marcas econômicas

MARKETING

.....

AUTORES

BEATRIZ DE CASTRO SEBASTIÃO PEREIRA

Universidade de São Paulo
biapereir@hotmail.com

CAMILA GIL

Universidade de São Paulo
milagil@gmail.com

DANIEL BOGOMOLTZ

Universidade de São Paulo
danielbogo@yahoo.com.br

RESUMO

O crescimento agressivo da concorrência que as marcas líderes vêm sofrendo no Brasil e em todo mundo reduz sua participação de mercado e suas margens, e exige posicionamento estratégico dos fabricantes para manterem sua posição de liderança no mercado. A competitividade aumenta na medida em que vários tipos de marcas, como marcas próprias, marcas genéricas, marcas de segunda linha e marcas informais entram e tomam força no mercado, por um movimento econômico de redução de preços e baixa inovação tecnológica dos produtos. Neste trabalho são avaliadas as linhas estratégicas que as marcas líderes podem adotar para manterem sua posição de mercado, protegendo não só a liderança, como também as suas margens. Dentre essas estratégias possíveis, destacam-se a diferenciação por valor, a criação de uma nova marca e também a fabricação de uma marca própria varejista. As políticas de redução de preços e redução de embalagens são discutidas para a avaliação de sua aplicabilidade. A consulta e avaliação intensiva de outros trabalhos permitem uma recomendação de estratégia para os administradores, considerando as características particulares do mercado brasileiro.

Palavras-chave: marcas, marcas líderes, estratégias de marcas, posicionamento

ABSTRACT

The growing of competitiveness companies in Brazil and all over the world is causing the reduction of market share and margins of leadership brands. This fact suggests that companies have to take strategic positioning actions in order to sustain their position. Competition increases at the same time as own brands, generic brands, second tier brands, and informal brands are entering and growing in different markets, which create a moment of falling prices and diminishing product technology innovation tendency. This work evaluates the strategic decision's lines that companies should take, including value-added differentiator, creating a

new brand, supplying a retail own brand or reducing prices. By deeply reviewing other texts and author, it is possible to recommend strategies to administrators, considering the characteristics of Brazilian market.

Key words: brands, leadership brands, brands strategy, market positioning

1. INTRODUÇÃO

A liderança das multinacionais de grande porte que atuam em geral com marcas globais já não é tão confortável como há duas décadas atrás. As práticas de marketing sedutoras comumente empregadas por estas empresas têm crescentemente perdido sua força, sendo que consumidores leais passaram a se relacionar com novas marcas que surgiram no mercado. Um estudo feito pela AC Nielsen e CBPA no final da década de 90 contabilizou que as marcas líderes perderam participação em volume em 63% de 157 categorias de produtos pesquisadas (BLECHER, 2002).

Com estruturas ágeis e flexíveis, investimento em marketing muito inferior ao empregado pelas grandes empresas, com estratégias de baixo preço, distribuição limitada e pouca diferenciação de produtos, estas novas marcas provocaram uma desestabilização de muitos mercados onde havia a presença de um líder isolado. No Brasil, com a implementação do Plano Real e a conseqüente estabilização da moeda, consumidores de baixa renda passaram a ter um maior poder aquisitivo e passaram a consumir novos produtos, como iogurte ou produtos de limpeza doméstica. A década de 90 foi para o Brasil a consolidação da entrada de empresas de pequeno e médio porte em diversos mercados.

Esta tendência global é objeto de atenção de acadêmicos e profissionais há pelo menos trinta anos (HOCH, 1996; SCHUTTE, 1969 e STEINER, 2004), acompanhando e sugerindo o fortalecimento da imagem das marcas, ao mesmo tempo registrando o processo de crescimento das marcas próprias, das marcas de segunda linha, das marcas genéricas e em especial no Brasil das marcas informais. Neste trabalho, todas essas marcas que competem e ameaçam a líder de mercado, tendo como ponto comum propostas de valor voltadas para preço baixo, foram denominadas marcas econômicas.

O objetivo deste trabalho é consolidar outras literaturas a respeito da tendência de crescimento da participação dessas marcas e avaliar a ameaça que representam para a posição das líderes de mercado. Finalmente, busca também discutir estratégias alternativas para a sustentabilidade da posição das líderes. A metodologia do trabalho consiste em uma revisão crítica da literatura referente aos tipos de marca, a estratégias competitivas e estratégias de marca.

2. CATEGORIA DE MARCAS

2.1 Marcas Líderes

A posição de marca líder de mercado proporciona grandes vantagens competitivas às empresas que gerenciam produtos com estas características, entre elas trabalhar com custos de marketing reduzidos devido à conscientização e a fidelização do consumidor, maior poder de negociação com distribuidores e varejistas, possibilidade de cobrar um preço superior aos concorrentes, aproveitar o valor da marca nas associações com outros produtos e linhas de negócios além de ser uma forma de defesa contra a concorrência por preço (KOTLER, 2000: p.427-428). Alguns autores chegam a dizer que uma bem reconhecida e aceita imagem de marca é um dos ativos mais valiosos que uma empresa possui (PORTER e CLAYCOMB, 1997).

Alcançar esta situação de mercado exige um esforço de marketing constante de muitos anos. Uma marca líder de mercado é aquela que consegue a maior diferenciação em relação aos demais produtos da mesma categoria, ou seja, apresenta o menor nível percentual de sensibilidade cruzada a preço (SAYMAN, HOCH e RAJU, 2002).

Tradicionalmente, marcas líderes nacionais têm seguido uma estratégia de diferenciação, enquanto as marcas próprias têm se posicionado como mais valor pelo dinheiro ou baixo custo (HOCH, 1996). Para manter a força de uma marca é necessário criar produtos que desenvolvam e sustentem inovações constantemente. Caso contrário, os consumidores não terão uma base de escolha e comparação em relação aos demais (AAKER, 2003).

Fato é que as marcas líderes têm encontrado um crescimento acirrado da concorrência, seja pela presença de uma segunda marca forte, algumas vezes até mesmo duas marcas, investindo e ameaçando constantemente a posição de liderança; seja pela participação de marcas de nichos, atuando em estratégias regionais e baseadas em preços, competindo por uma fatia menor do mercado e pelo crescimento das marcas próprias varejistas, como será visto nas seções seguintes.

2.2 Marcas Econômicas

Os autores deste trabalho optaram por definir as marcas econômicas como marcas que se baseiam em uma estratégia de preço baixo e concorrem, desafiando ou seguindo, a empresa líder. Segundo os autores, entre as marcas econômicas encontram-se as marcas próprias, marcas genéricas, marcas de segunda linha e as marcas informais.

A discussão a respeito do crescimento da participação das marcas econômicas no mundo mostra uma alta relação entre este crescimento e a diminuição do poder aquisitivo da sociedade (HOCH, 1996: 93). No Brasil, a estabilização econômica e o aumento do poder aquisitivo das classes menos favorecidas, foi fator preponderante no aumento do consumo em novas categorias de produtos. Neste mercado o crescimento das marcas econômicas foi mais expressivo que das marcas líderes, muito voltadas para as classes de maior poder aquisitivo.

2.2.1 Marcas Próprias

Marcas próprias são marcas do setor varejista, que usam em geral o próprio nome ou um outro nome específico para linhas de produto. As marcas próprias apresentam-se sob diversas formas, mas sempre representam um produto exclusivo do canal e em geral com preços mais baixos (HOCH, 1996: 89). Os varejistas que comercializam marcas próprias oferecem o seu nome como garantia de qualidade – pois em geral a produção é terceirizada. Desta forma, o

comprometimento da organização detentora da marca própria é com a distribuição, e não com a produção (SCHUTTE, 1969: 9).

Uma característica importante da marca própria é que ela é a única que aparece em toda a loja, ou seja, não há nenhuma outra marca que esteja presente em tantas categorias de produtos. Além disso, o varejista detém todo o investimento de marketing e estoque das marcas próprias, tendo total controle de sua qualidade, propaganda, embalagem, imagem e custos totais, tendo, portanto, maior influência em relação ao desempenho dos produtos que são de sua marca. Sendo assim, o varejista possui total controle em relação à marca própria, entretanto ele possui também um maior nível de risco. Outro ponto relevante é que os produtos de marca própria têm distribuição garantida e um bom local na prateleira, sem que para isso tenha-se que desembolsar dinheiro. Quando o varejista oferece desconto para marca própria, todo o desconto é repassado ao consumidor, o que não acontece com os outros fabricantes, pois parte do desconto oferecido é absorvido pelo próprio varejista (HOCH, 1996: 90-91).

Tradicionalmente, as marcas próprias ofereceram produtos com preços inferiores, mas com qualidade também inferior. Entretanto, com uma maior disponibilidade tecnológica, alguns fabricantes de marcas próprias passaram a oferecer produtos mais sofisticados, deixando de disputar espaço com outros produtos de classe inferior – genéricos e de segunda linha – e partindo para a disputa com os líderes de qualidade, de marcas tradicionais (HOCH, 1996: 90).

Os produtos de marca tradicionais vêm sofrendo um incremento na competição por parte de produtos com marcas do próprio varejo (DUNNE e NARASHIMHAN, 1999). Nos anos 90, as marcas próprias representaram em torno de 25% das vendas no varejo na Inglaterra, Alemanha e Suíça, e 15% nos EUA, França, Dinamarca, Bélgica e Holanda (The Economist, 1995).

Vale ressaltar que as marcas próprias são compradas tanto pelas pessoas com renda menor quanto pelas pessoas das classes sociais mais altas (DAVIES e BRITO, 2004: 31). Em uma revisão de 13 estudos, MCENALLY e HARRIS (1984) encontraram apenas um estudo em que consumidores com renda inferior compravam mais marcas próprias. A compra de marca própria pode estar relacionada com fatores comportamentais, demográficos ou risco percebido (DAVIES e BRITO, 2004: 31).

Algumas marcas próprias, por outro lado, colocam em prática estratégias de desafiante de mercado, ou seja, elas colocam-se como uma alternativa à marca líder, por vezes com propostas de qualidade superior. Em geral, os varejistas que utilizam essa estratégia são de porte menor e/ou especializados, e possuem maiores ofertas de serviços. Apesar de terem um *market share* pequeno, elas representam também uma ameaça às vendas das marcas líderes.

2.2.2 Marcas Genéricas

Marcas genéricas podem se apresentar de diversas formas, entretanto, elas se caracterizam por embalagens austeras e ausência de uma marca reconhecida no produto, além de um preço inferior aos similares. O maior atrativo para os consumidores é, portanto, o preço mais baixo, apesar de possuírem uma qualidade percebida também inferior. Os preços dos produtos genéricos são menores ainda do que os de produtos de marcas próprias. Na literatura

americana, esses produtos são chamados também de “sem-nome” ou “sem-marca”, e na inglesa como “pacotes-lisos” ou “sem-detalle” (PRENDERGAST e MARR, 1997: 94).

O fenômeno de marca genérica é conhecido no Brasil apenas no setor farmacêutico, porém na Europa e Estados Unidos as marcas genéricas estão presentes em muitas de categorias tais como xampus, sabão em pó ou produtos de limpeza. Os produtos de marcas genéricas têm embalagens com o mesmo *layout* em todas as categorias de produto em que atua e são efetivamente muito competitivas em preços. Elas foram introduzidas inicialmente em 1976 pelo Carrefour, na França (CUNNINGHAM, HARDY e IMPERIA, 1982: 25) e em 1977 já estavam sendo introduzidas também nos EUA (BELLIZZI, HAMILTON e KRUECKBERG *et al.*, 1981: 57).

As marcas genéricas são compreendidas pela maioria dos consumidores como marcas que sacrificam qualidade em favor do preço. Isso faz com que até mesmo os consumidores que consomem marcas genéricas tenham certa relutância em utilizá-las socialmente (SHERMAK, 1997: 10). Por isso, as marcas genéricas não podem ser introduzidas em todas as categorias.

De acordo com pesquisa de CUNNINGHAM, HARDY e IMPERIA (1982) realizada nos EUA para produtos enlatados, as marcas genéricas são similares às marcas líderes e próprias em termos de qualidade e valor nutritivo, mas diferem em termos de preço, embalagem e propaganda. Em sua pesquisa os autores verificaram que os consumidores de marcas genéricas tendem a ser jovens e com maior escolaridade do que os consumidores de marcas líderes e próprias, enquanto a renda familiar não apresentou influência para a decisão pela marca genérica. Os consumidores de marcas genéricas e os que não possuíam preferência de marca colocaram preço como principal fator de escolha, enquanto que para os consumidores das marcas próprias e líderes a qualidade do produto é essencial.

2.2.3 Marcas de Segunda Linha

De acordo com BOYER (1996: 69), marcas de segunda linha são aquelas posicionadas entre marcas líderes e regionais, ou entre marcas líderes e marcas próprias. Para o autor, a oferta dessas marcas não representa nada mais do que um preço entre as outras categorias de marca, ou seja, essas marcas não oferecem atributos diferenciados, em geral são cópias das marcas líderes e, portanto, é apenas uma alternativa em termos de preço. Essas marcas tendem a perder espaço devido à implementação do gerenciamento por categorias, no qual os varejistas administram cada categoria de produto como uma unidade estratégica de negócios. Essa visão revela a contribuição relativa de cada marca em uma categoria, incluindo a da marca própria, determinando o nível ótimo de sortimento de marca em cada categoria. Como as marcas de segunda linha não são tão lucrativas, elas tendem a serem eliminadas não tanto por falta de demanda final, mas por falta de interesse do varejo em mantê-las na prateleira.

HAXTHAUSEN (2004), determina que marcas de segunda linha são aquelas que possuem uma receita entre 20% e 2% da receita do líder de mercado. O autor acredita também que essas marcas possuem um maior potencial de crescimento se forem de empresas menores e adotarem a estratégia de desafiante, e não grandes empresas com faturamento acima de um bilhão de dólares por ano.

A relevância para a indústria e perspectivas de sucesso estão ameaçadas para qualquer produtor que não possua pontos de diferenciação sustentáveis e prospecção de crescimento com novos produtos, e que também não vislumbre produzir marcas próprias para varejistas.

Por isso, fabricantes de segunda linha podem passar a serem produtores de marcas próprias para manterem-se competitivos (BOYER, 1996: 70).

Outro fator negativo para as marcas de segunda linha é que elas continuam tendo uma percepção de baixa qualidade ou de qualidade inferior a da marca líder por parte dos consumidores, apesar de virem realizando avanços em termos de qualidade (UNDERWOOD e KLEIN, 2002).

2.2.4 Marcas Informais

Na economia brasileira encontram-se formas de comercialização pouco usuais no mundo desenvolvido, que ficam muitas vezes afastadas dos periódicos acadêmicos, mas que têm grande relevância quando se trata dos países em desenvolvimento. Os modelos informais de comércio ainda predominam em diversas regiões do Brasil e constituem ameaças ou obstáculos as empresas líderes.

Encontra-se em diversas categorias de produtos a participação agressiva de marcas informais, que são produtos de qualidade bastante inferior, com embalagens bastante rudimentares, muitas vezes improvisadas e sem informações de produto adequadas. Muitas vezes são produzidas por indústrias de pequeno porte, algumas clandestinas ou com níveis de qualidade e controle paupérrimos. A distribuição é feita em feiras livres, barracas de vendas ou mesmo em pequenos varejistas, chegando atualmente nas prateleiras das médias redes supermercadistas. Estas empresas atuam, muitas vezes, aproveitando-se de sonegações fiscais e competindo ilegalmente com empresas que pagam seus tributos legalmente. Como exemplos podem ser facilmente encontrados produtos informais de limpeza, higiene, roupas, mochilas, pilhas e até mesmo produtos eletro-eletrônicos, entre outros.

3. ESTRATÉGIAS PARA MARCAS LÍDERES

A maioria das marcas líderes, se não sua totalidade, demorou a dar importância às marcas econômicas que hoje, em conjunto, estão ganhando mercado e, conseqüentemente, trazendo diminuição de volumes, receitas e margens de vendas das marcas líderes. Outro efeito do aumento da competitividade no mercado é o desgaste da imagem dessas marcas na percepção dos consumidores.

Acredita-se que as marcas perderam seu poder de prover razões distintas para que os consumidores prefiram uma marca em relação à outra, sucumbindo ao *status* de *commodities*, competindo meramente por preço (CLANCY, 2001: 37). De acordo com pesquisa conduzida por este autor nos EUA, os consumidores não conseguem ver grandes diferenças entre as marcas líderes e seus competidores na maioria das categorias pesquisadas, resultando assim em decisões de compra cada vez mais baseadas em preço.

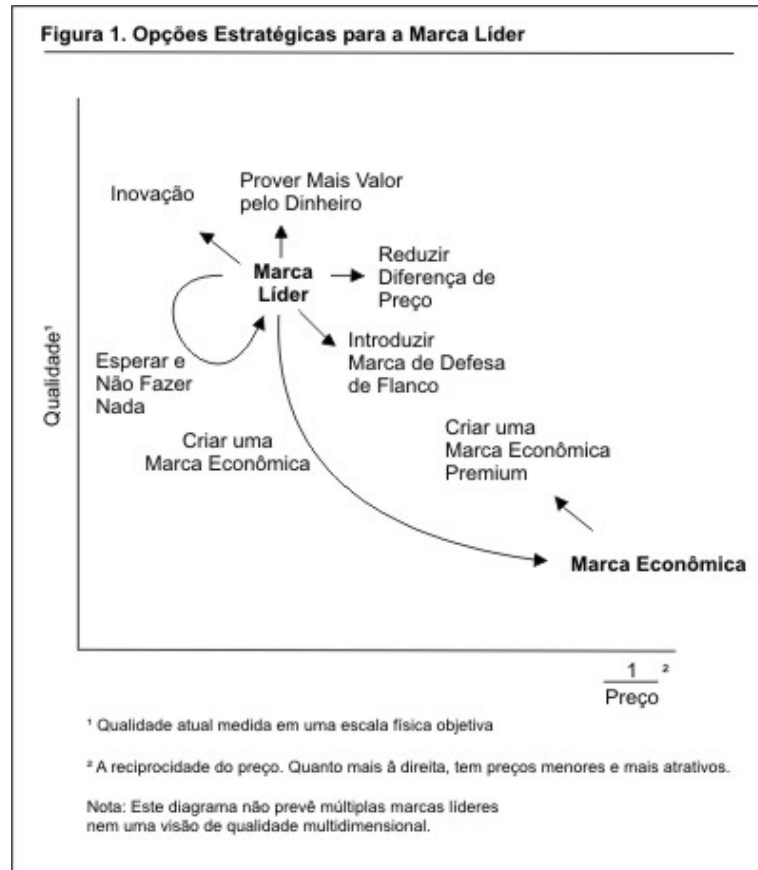
Estratégias bem sucedidas de diferenciação de produto ou marca dos competidores se dão através de atributos relevantes e valorizados pelo consumidor (GREGORY *et al*, 1994). Porter (1985) descreve a diferenciação como um posicionamento único de um atributo amplamente valorizado pelos consumidores. Entretanto pesquisas recentes apontam que muitas marcas também foram bem sucedidas diferenciando-se em atributos que parecem ser importantes, mas em uma análise mais consistente são irrelevantes pra criar um benefício ampliado ao consumidor (GREGORY *et al*, 1994).

Sendo assim, as marcas líderes precisam criar estratégias que as diferenciem das marcas econômicas. Alguns autores como AAKER (2003) e STEINER (2004) sugerem estratégias de fortalecimento da marca por meio da inovação de produto e investimento em marketing para uma maior diferenciação em relação à concorrência. Outros estudos mostram estratégias de diferenciação de marca, que podem ser alcançadas através da criatividade, do preço baixo, da orientação para o cliente ou ainda pela orientação para a qualidade (TROUT e RIVKIN, 2000). Estes autores afirmam que a estratégia de preço é inimiga da estratégia de diferenciação por atributos.

Para que a comoditização não aconteça e conseqüentemente para que uma marca líder não venha a competir em preço com marcas econômicas, BERRY (1988) sugere que as marcas foquem na qualidade de seus produtos e serviços, comunicando seus diferenciais de maneira clara ao consumidor. Este autor ainda sugere que a marca deva oferecer algo mais que qualidade de produtos, ela deve oferecer personalidade e carisma, levando os consumidores a associarem com valores que são relevantes ao relacionamento entre marca e consumidor (ex. honestidade, diversão, liberdade, autenticidade).

Na literatura pesquisada, o conjunto de opções estratégicas proposto por HOCH (1996) é certamente o referencial mais importante para a tomada de decisão das marcas líderes frente às marcas econômicas. Apesar de este trabalho ter sido desenvolvido especificamente para o combate às marcas próprias, a ampliação do conceito para as demais marcas categorizadas neste trabalho como econômicas é válida.

A Figura 1 é uma adaptação da proposta elaborada por HOCH (1996) e mostra as diferentes posições estratégicas que a marca líder pode tomar para enfrentar a concorrência das marcas econômicas. Dentre estas opções estão: promover uma inovação, prover mais valor pelo dinheiro, criar uma marca econômica e introduzir uma marca de defesa de flanco serão melhor exploradas por serem as principais. A estratégia de redução de preço será abordada para se discutir sua viabilidade.



Adaptado de HOCH (1996).

3.1. Distanciamento da Marca Líder das Econômicas

A estratégia de distanciamento das marcas econômicas pode acontecer através da criação de novos produtos, pela melhoria dos produtos existentes ou ainda através do aumento do valor percebido do bem oferecido. Esta estratégia de distanciamento requer uma combinação entre aumento de qualidade e preço. Na estratégia de aumento de valor percebido, o fabricante deve oferecer um valor adicional pelo mesmo preço praticado antes da mudança (HOCH, 1996).

Por meio da diferenciação dos produtos, os líderes conseguem criar critérios de comparação únicos para o consumidor e se proteger da diferenciação por preço (AAKER, 2003). O distanciamento das outras marcas pode fazer com que a líder aumente suas vendas no grupo de consumidores que não apresentam lealdade a nenhuma marca específica, pois estes consumidores estão sempre avaliando a relação custo-benefício a cada compra. CUNNINGHAM, HARDY e IMPERIA (1982) identificaram que esses consumidores são mais favoráveis – em termos de qualidade, aparência, sabor etc – aos produtos das marcas líderes.

Além disso, a marca líder deve investir constantemente em marketing, principalmente no valor de sua marca, pois este é o principal atributo que a diferencia das marcas econômicas. De acordo com pesquisa de BELLIZZI, HAMILTON e KRUECKBERG *et al.* (1981), os usuários de marcas líderes são mais influenciados por propaganda do que os usuários de marcas próprias e genéricas. Os usuários de marcas líderes afirmaram também serem mais propensos a usarem o nome da marca como fator de decisão.

O investimento na marca também é importante em categorias em que os consumidores não possuem conhecimentos técnicos em relação ao produto ou para a extensão de linhas de produto e criação de novos produtos sob uma mesma marca. Quando os consumidores têm pouco conhecimento sobre uma categoria de produto, a marca em si tende a ser o indicador mais acessível e disponível (HOEFFLER e KELLER, 2003: 424).

Apesar dos competidores poderem copiar processos produtivos e *design* de produtos, eles não podem mudar as impressões que os consumidores têm em relação às marcas líderes, criadas a partir de anos de investimentos de marketing e das experiências que esses consumidores tiveram com os produtos (KOTLER e KELLER, 2005: 275).

3.2. Criação de Novas Marcas

Uma outra estratégia que a marca líder pode tomar para não perder mercado é criar uma nova marca de defesa de flanco, isto é, uma marca voltada para proteger-se contra uma ação de ataque de um concorrente (KOTLER, 2000). Essa marca deve ter um preço menor do que o da marca *premium* e em geral ela é de qualidade também inferior. Além disso, a defensora de flanco limita a capacidade das outras marcas de aproximarem-se da líder (HOCH, 1996: 99-100). Mesmo que a empresa detentora da marca líder continue perdendo volume de vendas com a marca tradicional, ela passa a compensar essas perdas com a introdução desta marca de flanco.

Outra estratégia para a empresa detentora da marca líder é fabricar produtos de marca própria de varejistas. Neste caso, a empresa detentora da marca líder se beneficia por não ter custos de colocação dos produtos, além de ter contratos pré-estabelecidos de vendas. Ela pode se beneficiar também da diminuição da capacidade ociosa, reduzir custos com matéria-prima e outros custos de produção (HOCH, 1996: 100).

De acordo com DAVIES e BRITO (2004: 48) a vantagem chave para a marca própria é que o fabricante precisa realizar pouco ou nenhum investimento em marketing, já que esse papel é assumido pelo varejista. Além disso, o desenvolvimento das marcas próprias requer gastos inferiores com pesquisa e desenvolvimento, e que dependendo do contrato podem ser rateados entre o fabricante e o varejista.

3.3 Reduzir Diferença de Preço

Ao se verem pressionadas pela concorrência, as marcas líderes freqüentemente adotam estratégias de redução de preço. CUNNINGHAM, HARDY e IMPERIA (1982), mostram que a redução de preço pode ser uma estratégia não lucrativa, pois os consumidores leais desta marca podem ter uma percepção de que o preço dela não é tão mais alto do que o das outras marcas. Esta pesquisa mostrou que os consumidores das marcas líderes não a viam como cara, mas a percepção de qualidade, aparência, confiança, variedade, maior propaganda e informação na embalagem eram superiores a de produtos de marcas próprias e genéricas.

Para CLANCY (2001: 40), políticas de descontos mostram à base de clientes leais que a marca não é tão importante e que não tem tanto valor assim. Descontos e preços baixos reduzem a margem e o retorno sobre o investimento. Lealdade de marca é algo baseado na idéia de que o produto ou serviço é melhor e diferenciado, e não barato. Descontos suprimem a diferenciação entre o produto e seus concorrentes.

Em estudo referente às vantagens das marcas fortes HOEFFLER e KELLER (2003) encontraram diversos estudos revelando que marcas líderes podem estipular diferenças de preço maiores e são mais imunes a aumentos de preço (SIMON, 1979; PARK e SIRIVASAN, 1994; AGRAWAL, 1996; SETHRAMAN, 1996; SIVAKUMAR e RAJ, 1997 *apud* HOEFFLER e KELLER, 2003: 424). Outras pesquisas revelam que marcas líderes são relativamente imunes à competição de preços conduzidos por marcas de pequeno *market share*.

Algumas marcas adotam a estratégia de redução de preço conjuntamente com a redução de embalagens, volumes ou quantidades. Existem casos, muito criticados, em que empresas adotaram esta estratégia sem a devida comunicação ao consumidor e ao mercado. Uma atitude mais responsável é comunicar na embalagem ou por outros meios a mudança. Por outro lado, os autores acreditam que a política de redução de embalagens deve ser utilizada quando trazer um benefício funcional, ou seja, quando atender necessidades do mercado alvo. Além de trazer praticidade para os consumidores, é possível atingir um número maior de consumidores, já que o preço da embalagem é menor, ainda que comparativamente o custo unitário seja maior.

4. CONCLUSÃO

O desafio atual das marcas líderes é manter sua imagem de marca, preservando *market share* e a rentabilidade de seus produtos. No entanto, o avanço das marcas econômicas são ameaças que exigem objetivos claros e posicionamento estratégico das empresas.

Entre as marcas econômicas, verificou-se que as marcas próprias são aquelas que têm maior espaço dedicado pela pesquisa acadêmica no Brasil e no exterior. Ainda assim, estudos acadêmicos demonstram que, na média, marcas próprias ainda não são consideradas de mesma qualidade que as marcas líderes nacionais; ainda mais, até mesmo quando os consumidores não consideravam diferenças significativas de qualidade, estavam dispostos a pagar 28,1% a mais pela marca nacional (STEINER, 2004).

As marcas genéricas constituem um conceito de produto mais maduro nos mercados europeus e já avançado no mercado americano. As marcas de segunda linha estão presentes em todo o mundo como marcas de qualidade e preço reduzidos. No Brasil e nos países em desenvolvimento, um formato de produto com qualidade ainda menor é muito encontrado, são aqui chamadas de marcas informais, distribuídas entre formatos legais e na maioria das vezes ilegais de comércio.

No cenário competitivo agressivo, focar a competição por preço, como têm feito algumas empresas, certamente não é uma estratégia adequada para a marca líder, pois apesar de poder garantir a preservação do *market share* no curto prazo, leva a uma perda considerável de margem e principalmente ao desgaste do valor da marca, bem intangível de alto valor para a empresa (AAKER, 2003).

Dentre as estratégias de (re)ação propostas neste trabalho, investir em inovações do produto mostrou-se ser a chave para o sucesso de uma marca. A diferenciação, por meio da criação de novos produtos, pela melhoria dos produtos existentes ou ainda através do aumento do valor percebido do bem oferecido, leva o produto a um patamar superior em relação aos concorrentes, evitando a competição por preço, que é a maior ameaça à líder de mercado.

Empresas que sobreviveram à comoditização obtiveram sucesso com a estratégia de diferenciação porque apresentaram promessas de valor amplamente compreendidas e acreditadas, com organizações capazes de entregar esse valor aos consumidores. Suas mensagens de marca são consistentes em toda comunicação, desde serviços aos clientes até propaganda e relações públicas (CLANCY, 2001: 3).

A estratégia de criação de novos produtos seja por meio do investimento em marcas de defesa de flanco, seja o lançamento de marcas próprias varejistas, pode trazer benefícios como a manutenção da participação de mercado na categoria do produto, e preservar o preço e rentabilidade da marca líder, protegendo-se contra ataques dos concorrentes. Por outro lado, o investimento na construção de uma nova linha de produção, no lançamento do produto, são custos a serem superados.

É por isso que as empresas detentoras de marcas líderes têm uma grande vantagem na introdução de novos produtos como extensão de linhas existentes, pois o investimento anterior feito em marketing beneficia também os novos produtos, sendo outra razão pela qual as empresas devem investir constantemente em suas marcas.

Assim propostas as estratégias de diferenciação e criação de novas marcas, ficam evidentes as ações estratégicas que as empresas de marcas líderes devem tomar em detrimento de um movimento de curto prazo, reduzindo o preço, para garantir sua posição de liderança no mercado.

É válido propor que estudos posteriores sobre este tema abordem as especificidades de cada categoria de produto e cada mercado, posto que as reações dos consumidores podem ser diferentes conforme o valor do bem e risco percebido na relação de troca. Além disso, para o mercado brasileiro, estudos quantitativos e qualitativos precisam ser desenvolvidos sobre o assunto, pois na revisão bibliográfica notou-se pouca exploração do fenômeno mercadológico referente ao avanço das marcas econômicas.

5. BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. The Power of the Branded Differentiator. *Sloan Management Review*, Massachusetts, v. 45, n. 1, p. 82-87, 2003.

AGRAWAL, D. Effects of brand loyalty on advertising and trade promotions: A game theoretic analysis with empirical evidence. *Marketing Science*, v. 15, n. 1, pp. 86-108, 1996 *apud* HOFFLER, S.; KELLER, K. K. The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, v. 10, n. 6, ago. 2003.

BELLIZZI, J. A.; HAMILTON, J.R.; KRUECKBERG, H. F. *et al.* Consumer perceptions of national, private, and generic brands. *Journal of Retailing*, Greenwich, v. 57, n. 4 p. 56-70, 1981.

BERRY, N. C. Revitalizing brands. *The Journal of Consumer Marketing*. v. 5, n. 3, pg. 15, summer 1988.

- BLESCHER, N. A Invasão das Marcas Talibãs. *Revista Exame*, São Paulo, p. 32-39, 2002.
- BOYER, M. A. Second tier brands – R.I.P. *Supermarket Business*, v. 51, n. 3, p. 69-70, mar. 1996.
- CLANCY, K. J. Save american dying brands. *Marketing Management*, p. 37-41, set.-out. 2001.
- CUNNINGHAM, I.; HARDY, A. P.; IMPERIA, G. Generic brands versus national brands and store brands. *Journal of Advertising Research*, Nova Iorque, v. 22, n. 5, p. 25-32. out.-nov. 1982.
- DAVIES, G.; BRITO, E. Price and quality competition between brands and own brands. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 1/2, p. 30-54, 2004.
- DUNNE, D.; NARASIMHAN, C. The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 3, p. 41-49, 1999.
- GREGORY, S. C. RASH; G. KENT, N. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research*. v. 31, n.3, p. 339, ago. 1994.
- HAXTHAUSEN, O. Secrets of challenger brands. *Marketing Management*, Chicago, v. 13, n. 3, p. 35, mai.-jun. 2004.
- HOEFFLER, S.; KELLER, K. K. The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, v. 10, n. 6, ago. 2003.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Marketing management. New York: Prentice Hall, 2005.
- MCENALLY, M. R.; HARRIS, J. M. The Market for Generic Brand Grocery Products. *Journal of Marketing*, v. 48, p. 75-83, dez.-fev. 1984.
- PRENDERGAST, G. P.; MARR, N. E. Generic products: who buy them and how do they perform relative to each other? *Journal of Marketing*, v. 31, n. 2, p. 94-103, 1997.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*, Editora Campus, 1985.
- PORTER, S. S.; CLAYCOMB, C. The influence of brand recognition on retail store image. *The Journal of Product and Brand Management*, Santa Barbara, v. 6, n. 6, p. 373, 1997.
- SAYMAN, S.; HOCH, J. S.; RAJU, J. S. Positioning of store brands. *Marketing Science*, Linthicum, v. 21, n. 4, p. 378-398, 2002.
- SCHUTTE, T. F. The semantics of branding. *Journal of Marketing*, v. 33, p. 5-11, 1969.
- SHERMAK, Kelly. What consumers wish brand managers new. *Marketing New*, Chicago, v. 31, n. 12, p. 9-10, 9 de jun. 1997.
- SIVAKUMAR, K. Price-tier competition: an integrative review. *The Journal of Product and Brand Management*, Santa Barbara, v. 9, n. 5, p. 276-295, 2000.

STEINER, Robert L. The Nature and benefits of national brand/private label competition. *Review of Industrial Organization*, Netherlands, v. 24, n. 2, p. 105-127, mar. 2004.

The Economist. Survey of Retailing. *The Economist*. p. 3-18, 4 de mar. 1995.

TROUT, J.; RIVKIN, S. Differentiate or die: survival in our era of killer competition. New York: John Wiley & Sons, 2000.

UNDERWOOD, R. L.; KLEIN, N. M. Packaging as brand communication: effects of product pictures on consumer responses to the package and brand. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, v. 10, n. 4, p. 58-68, autumn 2002.