

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

**MARCAS PRÓPRIAS: UMA ANÁLISE DA ESTAGNAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO
NO MERCADO BRASILEIRO**

**CURITIBA
2012**

CLAUDI AYRES NAIZER

**MARCAS PRÓPRIAS: UMA ANÁLISE DA ESTAGNAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO
NO MERCADO BRASILEIRO**

Artigo de conclusão de Curso de Especialização
do Programa de Pós-Graduação em
Desenvolvimento Econômico, Departamento de
Economia da Universidade Federal do Paraná.

Orientador Professor Doutor .: **José Guilherme
Silva Vieira**

CURITIBA

2012

Marcas Próprias: Uma Análise da Estagnação da Participação no Mercado Brasileiro

Claudí Ayres Naizer¹

Resumo

Este artigo aborda as Marcas Próprias no Brasil e sua evolução desde 2006 nas redes de varejo, com ênfase nas Marcas Próprias de redes supermercadistas. Parte-se de uma análise estratégica de consolidação de marcas para entender os porque as organizações utilizam Marcas Próprias, pretende-se analisar como esta estratégia foi implantada no Brasil e porque anos após a adoção desta estratégia pelas redes de varejo o crescimento de participação de mercado não cresceu no Brasil, quando comparado a outros países. Para alcançar o objetivo, parte-se da análise da importância das marcas para a diferenciação de produtos no mercado, como esta estratégia é adota pelas Marcas Próprias e como evoluiu esta estratégia no Brasil desde 2006.

Palavras-chaves: Marcas Próprias, Varejo, Supermercado

Abstract

This article discusses the Private Label in Brazil and its evolution since 2006 in retail stores, with an emphasis on private labels of supermarket chains. It starts with an analysis of strategic consolidation of brands to understand why organizations use their own brands, we intend to analyze how this strategy was implemented in Brazil and why years after the adoption of this strategy by retailers, brands currently own has a marginal market share in the value of retail sales. To achieve the goal, we start from the analysis of the importance of brands to differentiate products on the market, as this strategy is adopted by the brands themselves, and how has this strategy in Brazil since 2006.

Keywords: Private Label, Retail, Supermarket

¹ Professor do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas e Tecnológico de Marketing das Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo discute a estratégia de introdução de Marcas Próprias no ramo varejista de produtos de consumo no Brasil de 2006 a 2011, com a perspectiva de analisar a evolução da participação de mercado dos produtos de Marcas Próprias das redes de varejo no mercado nacional.

Alguns estudos do início dos anos 2000 apontaram para o forte potencial de crescimento do segmento de produtos de Marcas Próprias no Brasil, principalmente em função do enorme sucesso que as redes de varejo nos principais mercados consumidores mundiais tiveram desde que as Marcas Próprias foram inventadas e introduzidas.

Contudo, obstante a grande expectativa de crescimento das Marcas Próprias no Brasil, os dados disponibilizados para o segmento, aponta para um crescimento de participação de mercado muito reduzido e, em nenhum momento delineando uma trajetória ascendente, configurando muito mais uma situação de estagnação de participação de mercado. Sendo o Brasil um mercado consumidor onde produtos compatíveis com as Marcas Próprias teriam forte apelo de consumo, quais foram os elementos de mercado que impediram o sucesso desta estratégia *vis-a-vis* os mercados externos?

A linha de pesquisa recai a princípio sobre as características do mercado brasileiro, que do lado da demanda, possui uma forte concentração da demanda em grandes centros consumidores, contudo, a parte desconcentrada da demanda é geograficamente muito dispersa. Do lado da oferta repete-se a concentração em poucas redes, geograficamente muito concentradas. Logo, as características do mercado nacional implicariam em uma maior dispersão e homogeneidade da estratégia de Marcas Próprias no ramo varejista.

O principal objetivo deste artigo reside na busca da configuração do mercado de Marcas Próprias no Brasil, para tanto, parte-se do entendimento da estratégia de marcas, aprofunda-se para a compreensão específica da estratégia de

Marcas Próprias, então, mapeia-se o mercado brasileiro de marcas própria numa perspectiva evolutiva.

2 A IMPORTÂNCIA DAS MARCAS PARA A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO

Segundo Kotler (1998) as marcas têm sua origem nos países nórdicos onde era costume marcar com ferro em brasa os animais, de modo a identificar os proprietários dos rebanhos, a palavra nórdica *brandr* que originou o termo *brand* (marca em inglês), significava queimar, este processo de marcar os animais é usado até os dias atuais como a forma de identificar a propriedade de um rebanho.

Desde sua origem as marcas tinham a função diferenciar algo que tivesse uma propriedade e foram os primeiros atributos de diferenciação de produtos e serviços no mercado, por meio delas é possível identificar alguns atributos objetivos como a origem e a qualidade de materiais, bem como, atributos subjetivos como a juventude, seriedade, status, etc.

Segundo Kotler (1998, p. 393) as marcas são extremamente importantes, pois elas relacionam os atributos tangíveis e intangíveis entre os produtos e consumidores, permitindo que os consumidores construam uma imagem mental a respeito dos produtos e consigam relacionar estas imagens, hierarquizando as marcas segundo os atributos individuais numa escala de valor ampla, logo, “a marca consiste num conjunto de diferentes aspectos e todos influenciam o valor de uma marca” (KOTLER, 2000, p. 11).

Assim as marcas são necessárias às empresas além da necessidade de identificar o seu proprietário, pois segundo Kotler (1998), a marca identifica ao consumidor os atributos prometidos pela empresa que adquira seus produtos. Logo, construir uma marca é construir os atributos, mas os atributos de uma marca são percepções dos consumidores. Para construir estes atributos de uma marca de modo a atingir os objetivos de posicionamento no mercado, as empresas precisam afetar a percepção dos consumidores, segundo Kotler (1998) é função do marketing

trabalhar os atributos das marcas, seja na sua constituição, preservação e mudanças.

Segundo Keller e Machado (2005), a trajetória de construção de uma marca está relacionada a alguns fatores objetivos, como o tempo da marca no mercado e sua amplitude geográfica, neste caso, uma marca ao longo do tempo pode formar-se sem o esforço proposital da empresa, devido à identificação regional da marca e sua tradição no mercado.

Alguns atributos tangíveis e intangíveis muitas vezes são originários do comportamento de mercado da empresa. De modo inconsciente, são forjados pela empresa, sem uma clara intenção de alterar a percepção do consumidor. Segundo Keller e Machado (2005) estas marcas são formadas em trajetórias passivas, onde o fator tempo é decisivo para que os atributos se estabeleçam.

Conforme destaca Keller e Machado (2005), as estratégias passivas de manutenção de atributos de marcas envolvem riscos, pois a percepção de atualidade, dinamismo e juventude podem ser características desejáveis as empresas, outro risco é a entrada de concorrentes com estratégias ativas de introdução e consolidação de novas marcas.

A introdução de uma nova marca no mercado pode ocorrer em mercados maduros e consolidados, mercados jovens em crescimento e mercados novos. Em cada um dos mercados, a criação de uma marca define desafios específicos a empresa.

Mercados maduros e consolidados já possuem suas marcas estabelecidas, são mercados que passam ou já passaram por processos de concentração, geralmente possuem líderes de mercado, nestes mercados maduros o poder de mercado da empresa que pretende introduzir a nova marca definirá a estratégia possível, quanto maior o poder de mercado, mais ampla poderá ser a nova marca, quanto menor o poder de mercado, mais direcionada a nichos a marca será.

Um exemplo de nova marca criada por uma empresa que entra num mercado maduro e concentrado para atender nichos deste mercado é o caso da companhia aérea Trip, que construiu e estabeleceu uma marca de aviação regional

inexistente no mercado. O caso de uma empresa que entra num mercado maduro para bater de frente com as líderes do mercado e atender o segmento de maior demanda do mercado é o caso da marca de sabão em pó Ariel pertencente ao conglomerado de marcas Procter & Gamble que entra no mercado brasileiro em 1998 no sul do país e em 1999 no restante do mercado brasileiro com o objetivo claro de equipar-se a marca líder de mercado OMO pertencente a empresa Unilever.

Mercados em crescimento geram oportunidades de entrada de novos concorrentes e novas marcas conseguem se estabelecer com atributos gerais, mesmo aquelas marcas de empresas que entram com participações modestas no mercado, devido ao processo de crescimento do mercado, a possibilidade de aumentar o *market share* possibilita o direcionamento da marca a segmentos mais amplos do mercado. O poder financeiro da empresa entrante tem muita importância para a definição do segmento e do *market share* pretendido.

Um exemplo de marca criada e estabelecida no processo de crescimento de mercado foi a marca Google, sua introdução ocorreu quando o mercado de buscadores já apresentavam empresas líderes e marcas fortes como a Yahoo e Altavista, porém, o crescimento do mercado permitiu o reconhecimento de atributos desejáveis pelos consumidores e compatíveis com a estratégia da empresa, fatores decisivos para que a Google se estabelecesse como a líder no mercado.



Figura 1 – Marca Google
Fonte: www.google.com

No setor de Tecnologia da Informação (TI) e produtos de tecnologia, dado seu dinamismo definido pela capacidade de inovação dos concorrentes, novas marcas podem se estabelecer em períodos de crescimento por meio de inovações, principalmente associadas a qualidade e funcionalidades, como foi o caso do fenômeno Facebook.

Em outra época, o mercado de automóveis também já foi tão dinâmico em crescimento e inovações como o de TI desde o final do século XX e na época de

crescimento inicial do mercado o caso mais marcante de criação e consolidação de uma marca líder foi o caso de Henry Ford, cujo apelo fundamental ao estabelecimento de sua marca foi o preço, esta identificação positiva da marca permitiu a Ford vender 15 milhões do Modelo T.

A continuação do crescimento e inovação no mercado de automóveis no primeiro quarto do século XX permitiu que outras montadoras explorassem a maior fraqueza da Ford, a simplicidade de seus modelos baratos, outrora o que permitiu a Henry Ford constituir sua liderança foi seu “calcanhar de Aquiles” que permitiu à principal rival tomar a liderança do mercado mundial de automóveis com um apelo de marca que explorava a diversidade de modelos, cores e opcionais, configurando a marca GM atributos além da funcionalidade, mas elementos intangíveis de sucesso e auto-estima.

Um marca criada para abrir um novo mercado de um produto ou serviço tem grandes chances de formar os atributos que a definirão como a líder no mercado, pois não há concorrentes, logo a marca terá o atributo de exclusividade e pioneirismo.

Quando uma empresa que cria o novo mercado consegue manter as condições de monopólio por um longo tempo, tem grandes chances de sucesso no estabelecimento de sua marca. O caso da marca Viagra representa a criação de um novo produto que estabelece um novo mercado, estabelece-se em função do pioneirismo e detenção de condições monopolísticas duradouras permitidas pelos direitos de patente.

A criação de um novo mercado por meio de uma nova empresa constitui uma dificuldade maior para a inserção da nova marca, pois esta não terá a associação com marca da empresa controladora, que



Figura 2 – Logo Viagra
Fonte: www.viagra.com

No caso do Viagra, a marca mãe é a Pfizer, gravada no comércio de cada produto.



Figura 3 – Logo do iPad
Fonte: www.apple.com

Os produtos da Apple levam, além de sua própria marca, a logo da maçã mordida que identifica a Apple.

muitas vezes já tem sua marca consolidada, no caso do Viagra e do Ipad, marcas mães emprestam seus atributos às filhas, o que facilita muito sua inserção no mercado.

Segundo Kotler (1998) as empresas com marcas fortes no mercado, quando lançam novos produtos com suas próprias marcas individuais, utilizam o poder da marca principal para influenciar não apenas os consumidores, mas também, facilitar a inserção do novo produto junto aos revendedores. Assim, a nova marca entra no mercado utilizando-se da mesma capacidade de penetração que a marca principal.

Há evidência de que os distribuidores desejam as marcas dos fabricantes como meio de facilitar o manuseio do produto, identificar os fornecedores, alertar a produção para determinados padrões de qualidade e aumentar a preferência do comprador. (KOTLER, 1998, p. 397)

Quando um novo produto se origina de uma empresa também nova no mercado, como esta nova empresa não tem uma marca conhecida, há todo o esforço de transmitir os tributos da nova marca ao mercado, nestes casos, os fatores tangíveis relacionados à funcionalidade dos produtos podem ser preferíveis aos fatores intangíveis, pois são mais facilmente identificáveis em novos produtos sem similares comparáveis em concorrentes.

O exemplo de uma marca nova, relacionada a um novo produto de uma empresa nova é a marca Segway da empresa Segway Inc., empresa americana que inventou um revolucionário meio de transporte individual também chamado de Segway. Segundo informações da empresa, o “Segway Personal Transporter (PT), foi o primeiro dispositivo de transporte de auto-equilíbrio do mundo” (Segway Inc, 2012).



Figura 4 – *Segway Personal Transporter*
Fonte: <http://www.segway.com>

O caso da marca Segway, criada para representar uma nova empresa, mas principalmente, identificar no mercado um novo produto, inexistente até então,

remete diretamente a funcionalidade do equipamento que é a tecnologia revolucionária de transporte individual.

Segundo Kotler (1998), consolidar uma marca no mercado envolve desenvolver nela seis níveis de significados, que vão muito além dos simples atributos, quanto mais níveis são desenvolvidos pela marca, mais profunda é esta marca e maior é sua influencia no ato de escolha do indivíduo. Os seis níveis são:

- a) Atributos, relacionados a fatores tangíveis como qualidade, preço, funcionalidade, valor de revenda, durabilidade, disponibilidade, etc. Um ou mais atributos podem ser utilizados para o posicionamento inicial da marca.
- b) Benefícios, “os consumidores não compram atributos, compra benefícios” (KOTLER, 1998, p. 394), os benefícios podem ser funcionais ou emocionais e são percebidos pelo consumidor como ganhos que terão ao ter o produto de uma marca, como economia, status, segurança.
- c) Valores, segundo Kotler (1998) os consumidores identificam pelas marcas os valores relacionados ao fabricante, como o respeito ao consumidor, a preocupação ambiental, a inovação tecnológica, a inovação em design, a preocupação com a robustez e durabilidade, a preocupação com a tradição e o prestígio.
- d) Cultura, muitas marcas são ícones culturais, quem as adquire demonstra clara intenção de se inserir num contexto cultural específico, como são as marcas de roupas de surf, adquiridas por não surfistas, idem as de outros esportes radicais e de movimentos musicais, como as marcas relacionadas ao Hip-Hop e ao Country.
- e) Personalidade, segundo Kotler (1998) as marcas projetam nos consumidores suas personalidades, uma marca sóbria de design clássico de carros como a Rolls Royce é adquirida por consumidores que desejam que esta personalidade seja transferida a ele, aqueles que optam por Ferrari desejam que a personalidade associada à

virilidade e da audácia seja reconhecida. Há casos no qual a marca usa a personalidade de uma pessoa para transferi-la, assim, quem adquire estas marcas está procurando associar sua personalidade a do garoto propaganda da marca, estratégia muito usada para vender material esportivo.

- f) Usuário, a identificação de uma marca com seus usuários fazem com que as marcas se associem a grupos sociais, culturais e demográficos. Os consumidores sabem que ao adquirir certas marcas, estarão se associando aos usuários da marca, o que pode lhes ser interessante em termos de inserção social, bem como, como identificação cultural. Segundo Kotler (1998, p. 394), “os usuários serão aqueles que se relacionam com os valores, cultura e personalidade do produto”.

Segundo Kotler (1998), uma marca se torna mais profunda quanto mais significados os consumidores reconhecem nela e quanto menos significados forem reconhecidos, mais superficial será a marca. A profundidade de uma marca é decisiva para a decisão de consumo, bem como para a transferência dos atributos, benefícios e demais significados às marcas secundárias.

Conforme observado, as marcas são cruciais para a **diferenciação dos produtos**. Esta diferenciação depende do conjunto de significados que uma marca consegue fixar junto ao mercado, bem como o grau de profundidade da marca permite as empresas transferir esses significados, por associação, a novas marcas secundárias. Assim, uma marca principal, pode decidir se deseja utilizar uma marca apenas a todos os seus produtos, ou criar para cada produto ou segmentos de produtos, marcas secundárias.

Um fabricante possui várias opções a respeito do patrocínio de marca. O produto pode ser lançado com uma *marca de fabricante* (às vezes chamada marca tradicional), *marca de distribuidor* (também chamada marca de varejista, de loja ou privada) ou *marca licenciada*. (KOTLER, 1998, p. 397)

Segundo Kotler (1998) em meados da década de 1990 os supermercados norte-americanos vendiam em média 19,7% de produtos com marcas privadas e estimativas eram de que no ano 2000 esta média ficasse entre 25% e 30%. Embora o ramo de supermercado seja pioneiro e líder no desenvolvimento das Marcas Próprias, outros ramos de varejo de modo crescente apresentam um forte crescimento de desenvolvimento de Marcas Próprias, como as lojas de departamentos, lojas de materiais de construção, de ferramentas e de eletrodomésticos.

2.1 AS MARCAS PRÓPRIAS

Produtos de Marcas Próprias têm se tornado um fenômeno global e são de interesse crescente para profissionais de marketing e acadêmicos de administração e economia, pois as Marcas Próprias ganharam uma fatia considerável de vendas no varejo, principalmente nos produtos de alimentos, tanto em âmbito global, como no mercado brasileiro.

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. Uma Marca Própria pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização. (OLIVEIRA, 2008, p. 1)

Segundo Oliveira (2008) as principais vantagens dos compradores ao adquirirem produtos de Marcas Próprias de varejo são a relação custo e benefício, bem como, o aumento da variedade que amplia as opções de escolha ao consumidor. Para os vendedores de Marcas Próprias as principais vantagens recaem sobre as margens maiores de lucros, a atração de clientes em função de suas marcas exclusivas que permite maior fidelização dos clientes e mais um elemento de diferenciação entre nos concorrentes do varejo.

As Marcas Próprias segundo Kotler (1998, pp. 397-398) devem ser entendidas como marcas secundárias que as redes de varejo utilizam para concorrer com marcas de fabricantes, cujo interesse recai sobre duas vantagens: “Primeiro, são mais rentáveis. Os intermediários procuram fabricantes com capacidade que podem produzi-las a baixo custo” e segundo, “os varejistas desenvolvem marcas de loja fortes e exclusivas para se diferenciarem dos concorrentes.”

Porém, com o aumento da concorrência entre os supermercados, a venda de produtos de Marcas Próprias passou a ser feita como uma estratégia de conquista de novas fatias de mercado. O fato de aqueles produtos serem encontrados apenas nos supermercados que detêm uma marca específica reforçou aquela estratégia, levando-os a elevar o nível de interesse e investimento na sua qualidade e na promoção de suas vendas. (PUBLIO E DE PAULA, 2003, p. 524)

Logo, uma das motivações iniciais para os varejistas introduzir Marcas Próprias era melhorar suas margens brutas dado que a concorrência entre as lojas de varejo com as marcas nacionais é um dos principais fatores para margens menores aos varejistas, de acordo com Brito (2004), as margens brutas dos varejistas em Marcas Próprias são 20 a 30 por cento mais elevadas do que nas marcas dos fabricantes.

Segundo Brito (2004) os varejistas também procuraram fortalecer seu poder de barganha junto aos fabricantes através da real ou potencial ameaça de Marcas Próprias e, principalmente, ao dominar o posicionamento das marcas no ponto de venda e assim, as Marcas Próprias permitiriam negociar preços, embora este poder de barganha seja relativo ao grau de fidelidade dos clientes à marca do fabricante.

Com isso, o fato de os supermercados não se envolverem diretamente na fabricação dos produtos de Marcas Próprias faz com que a competição entre os dois agentes (indústria e supermercados) se torne bastante peculiar. Evidentemente, não se trata de uma simples competição intrafirma. A experiência acumulada na concorrência com outras marcas nacionais não é, necessariamente, absorvida pelas Marcas Próprias. Isto se deve ao fato de que, com o lançamento da Marcas Próprias, o cliente se transforma em concorrente. Quando isso ocorre, as táticas concorrenciais convencionais revelam-se inadequadas (PUBLIO E DE PAULA, 2003, P. 524 *apud* DHAR E HOCH, 1997).

Segundo Kotler (1998) as Marcas Próprias são mais fáceis de serem introduzidas em segmentos de produtos nos quais os consumidores não se importam tanto com a marca, conforme destacado por Publio e De Paula (2003, p. 528), a introdução de Marcas Próprias inicialmente ocorre nos produtos no qual a qualidade padrão é facilmente obtida, chamados de produtos “commoditizáveis”, assim, “os produtos alimentícios que eram diferenciados especialmente através da marca, na prática, acabam retomando sua condição de commodities nas negociações com os supermercados”.

Assim, as Marcas Próprias de varejo, principalmente do ramo supermercadista, desenvolve-se mais facilmente em produtos “commoditizáveis”, onde a diferenciação entre os produtos associa-se mais aos fatores intangíveis da marca que aos tangíveis do produto.

Segundo Aaker (2005) se a estratégia de Marcas Próprias for realmente reconhecida pelos consumidores como o melhor custo benefício dentre as demais marcas e, se o varejista tiver participação de mercado o suficiente, uma Marcas Próprias pode superar a liderança ocupada anteriormente por uma marca nacional, como o foi caso da Marcas Próprias de ração animal Ol’Roy do Wal-Mart que superou a marca Purina em vendas no mercado norte americano (AAEKER, 2005, p. 144).

Uma motivação importante para os varejistas criarem, manterem e desenvolverem suas Marcas Próprias é a possibilidade de criar uma vantagem competitiva por meio da diferenciação da loja, oferecendo produtos exclusivos, uma diferenciação que provoca, na visão de Oliveira (2008), um aumento da lealdade dos clientes à loja.

Pairam dúvidas sobre a capacidade de Marcas Próprias reforçarem a fidelização de consumidores de redes de varejo, segundo Richardson (1997), os consumidores não vêem diferenças entre as Marcas Próprias dos diferentes varejistas, uma vez que o nível da percepção ocorre entre as Marcas Próprias e nacionais, logo, esta diferença é percebida apenas em relação a outra marca no mercado.

Contudo, outros autores sustentam que a alta qualidade, vinculada a preços abaixo das marcas nacionais similares em qualidade, ao identificar a loja como a única ofertante de tal relação de custo e benefício, permitiriam as Marcas Próprias atrair e fidelizar clientes, conforme destaca Oliveira (2005, p. 26), desde que a Marcas Próprias possa ser reconhecida como a única a oferecer “algo próprio, único e intransferível”, a Marcas Próprias pode ser vista como mais um fator de diferenciação da loja, não apenas dos produtos que as estampam.

2.1.2 O Posicionamento de Mercado das Marcas Próprias

Segundo Porter (2004) as empresas tem três escolhas básicas de posicionamento competitivo no mercado: a) posicionar-se como a de menor preço - Custo; b) posicionar-se como a melhor qualidade - Diferenciação; e c) posicionar-se como a marca mais exclusiva – Foco.

Para cada estratégia de posicionamento haverá por parte da empresa objetivos estratégicos específicos, uma vez que a escala, capacidade inovativa, marketing, design, redes de distribuição, pontos de vendas, etc., deverão ser ajustados a obtenção do objetivo estratégico de posicionamento. A questão que cabe a estratégia de Marcas Próprias é que estas variáveis estão restritas apenas ao âmbito da rede varejista, pois os demais pontos de vendas de produtos de Marcas Próprias pertencem aos concorrentes de varejo. Claramente esta limitação implica também restrições de posicionamento.

As percepções e atitudes dos consumidores para as Marcas Próprias são baseados em grande parte percepções da qualidade, preço e valor de Marcas Próprias em relação ao que das marcas nacionais. Este posicionamento das Marcas Próprias nas mentes dos consumidores é influenciado pelas estratégias de posicionamento de ambos os varejistas e fabricantes, uma vez que os consumidores relativizam os atributos de uma como a outra.

Segundo Públio e De Paula (2003) os varejistas têm reposicionado suas marcas de varejo ao longo do tempo, ocorreu uma evolução de quatro fases ou

gerações, que parte uma estratégia de posicionamento de custo e tenta alcançar um posicionamento de foco, de modo a elevar o valor percebido de suas marcas.

A primeira geração de produtos de Marcas Próprias dos varejistas conforme idêntica Públio e De Paula (2003), eram de baixa qualidade e de baixo preço, a segunda geração compreendia Marcas Próprias de um pouco maior qualidade, mas qualidade ainda mais baixa do que as marcas nacionais, onde o preço ainda é importante, a terceira geração das Marcas Próprias apresentavam qualidade comparável a das marcas nacionais, mas com preços ligeiramente abaixo, apelando para a percepção de valor. A quarta geração de Marcas Próprias oferecem produtos inovadores e exclusivos, com a mesma qualidade ou melhor do que as marcas nacionais e preços comparáveis aos das marcas nacionais líderes ou até superiores a estas.

Para Públio e De Paula (2003), enquanto os fabricantes de marcas nacionais têm uma estratégia de posicionamento que visa o distanciamento de suas marcas com as Marcas Próprias, a estratégia dos varejistas é a de aproximação das marcas nacionais. Somente não há esta aproximação quando os produtos dos varejistas se afastam muito da qualidade dos produtos de marcas nacionais líderes, neste caso, a grande distinção de qualidade prejudicaria as Marcas Próprias, pois poderia ser entendida como uma tentativa de ludibriar o consumidor.

Dentro das três estratégias possíveis aos varejistas para posicionamento de suas Marcas Próprias, Kumar & Steenkamp (2007) observam que os varejistas podem escolher estratégias mistas de posicionamento, introduzindo duas ou mais Marcas Próprias para segmentar por qualidade e preço, como marcas baratas de baixa qualidade, de qualidade padrão com preço abaixo da média das nacionais de qualidade similar e de qualidade *premium*, assim, haveria uma correspondência direta entre custos e benefícios a cada segmentação.

As estratégias de posicionamento dos varejistas em relação às Marcas Próprias procuram elevar a percepção de qualidade dos produtos, justificando um reposicionamento do valor das marcas e assim, posicionar seus preços próximos aos das marcas nacionais, dado que um dos objetivos da criação de Marcas

Próprias é elevar as margens médias de rentabilidade num ramo de atividade de margens estreitas, principalmente quando se trata das margens de produtos de marcas nacionais que são onipresentes em todos os concorrentes.

Contudo, conforme alertam Kumar & Steenkamp (2007), ainda há restrições de equidade entre as marcas nacionais e Marcas Próprias, as Marcas Próprias ainda são percebidas como de qualidade inferior às marcas nacionais que investem mais recursos para se diferenciar. Esta percepção de diferenciação é maior entre os consumidores fieis as marcas nacionais e menor em consumidores que também compram Marcas Próprias, evidenciando que esta diferenciação muitas vezes é o reflexo da imagem percebida da marca e menos pelos atributos intrínsecos ao produto.

Segundo Públio e De Paula (2003), a atitude dos consumidores de Marcas Próprias também mudaram ao longo do tempo, de marcas de baixa qualidade muito baratas, para produtos de qualidade padrão e preços compatíveis, tornando a escolha pela Marcas Próprias uma escolha de menor risco, essa mudança de comportamento do consumidor está associado à familiaridade com os produtos de Marcas Próprias, uma vez que seu contato freqüente num ambiente patrocinado pela marca da rede de varejo reduz seus receios quanto à qualidade e o estimula à experimentação.

Logo, para Públio e De Paula (2003), associado aos atributos individuais do produto de Marcas Próprias, a amplitude dos significados percebidos pela marca do varejista, são essenciais para o estabelecimento de Marcas Próprias e seu posicionamento, “a estratégia de lançar uma Marcas Próprias com o mesmo nome do supermercado permite associar o produto ao estabelecimento que a oferta, possibilitando maior reconhecimento de marca e credibilidade, e fortalecer a imagem da marca do supermercado, a divulgação da marca e a fidelização do consumidor” (PUBLIO e DE PAULA, 2003, p. 526).

Reconhecem-se nas Marcas Próprias duas possibilidades estratégicas distintas, embora complementares, a estratégia da venda de produtos de varejistas que lhes permite operar com maior rentabilidade, devido aos baixos custos de

produção e publicidade associado às Marcas Próprias. Bem como, a estratégia da diferenciação de ponto de venda, ao ofertar opções exclusivas de produtos.

Segundo Varian (2006) a estratégia de tornar os produtos cada vez mais próximos aos das marcas nacionais, tentando imitar seus atributos tangíveis, os varejistas com suas Marcas Próprias tem a intenção de conquistar fatias de mercado das marcas nacionais, logo, seus fornecedores se convertem em seus concorrentes. Por outro lado, as redes varejistas usam a estratégia de Marcas Próprias para a diferenciação do mix de produtos disponíveis em seus pontos de vendas, esta estratégia de diferenciação procura ganhos de monopólio.

Para Varian (2006, p. 500), “é possível produzir modelos de competição monopolizadora onde haja diferenciação excessiva de produtos. Nesses modelos, cada empresa tenta convencer os consumidores de que seu produto é diferente daqueles feitos pelos concorrentes como o objetivo de obter algum grau de poder de mercado”. A estratégia da competição monopolística é difícil de implantar pelas redes de varejo, uma vez que as marcas nacionais comumente definem o padrão de qualidade e aproximar-se delas é a estratégia dominante das Marcas Próprias do varejo.

Entre as redes de varejo, algum grau de diferenciação é possível, esta diferenciação limita-se pela estratégia de seguidora em relação às marcas nacionais, logo, uma estratégia mais diferenciadora dos pontos de vendas, resultaria num afastamento das marcas nacionais.

Segundo Varian (2006, p. 517), as empresas que operam em oligopólios têm suas escolhas estratégicas de preços, ou são líderes ou são seguidoras. “Se uma empresa estabelece seu preço antes da outra, nós a chamamos de líder de preço; e a outra, seguidora de preço”. Logo, há um jogo seqüencial de mercado, as redes de varejo como têm domínio sobre os preços dos concorrentes de marcas nacionais, podem optar por uma estratégia de seguidora e definir seu preço sempre abaixo do preço do concorrente de marca nacional para os produtos que pretende concorrer.

A concorrência por meio de Marcas Próprias entre redes de varejo trata-se de um jogo simultâneo. Em jogos simultâneos, as empresas podem “escolher

simultaneamente, tanto preços quanto as quantidades. Esse esquema de classificação oferece quatro possibilidades: liderança de quantidade, liderança de preço, estabelecimento simultâneo de quantidade e estabelecimento simultâneo de preço” (VARIAN, 2006, p. 517)

A característica da concorrência entre as Marcas Próprias de diferentes varejistas se associa ao estabelecimento simultâneo de preço, uma vez que a estratégia de preço primária está associada à concorrência nas gôndolas com as marcas nacionais, onde as redes varejistas são seguidoras, na concorrência entre as redes, a estratégia converte-se num jogo simultâneo de estratégia de definição simultâneo de preços.

3 AS MARCAS PRÓPRIAS NO BRASIL

Segundo Brito (2004), o Grupo Sendas pode ser considerado como o primeiro a ofertar, desde a sua fundação em 1960, um produto de Marcas Próprias em sua rede de lojas, o Café Sendas. Contudo, de modo estruturado, como uma estratégia de Marcas Próprias o grupo pioneiro na utilização de Marcas Próprias foi o Grupo Pão de Açúcar, que introduziu este conceito de produto a partir de 1971 no Brasil, “na verdade, o Grupo Pão de Açúcar é a empresa que primeiro se estruturou e se dedicou às Marcas Próprias como um negócio” (BRITO, 2004, p. 4).

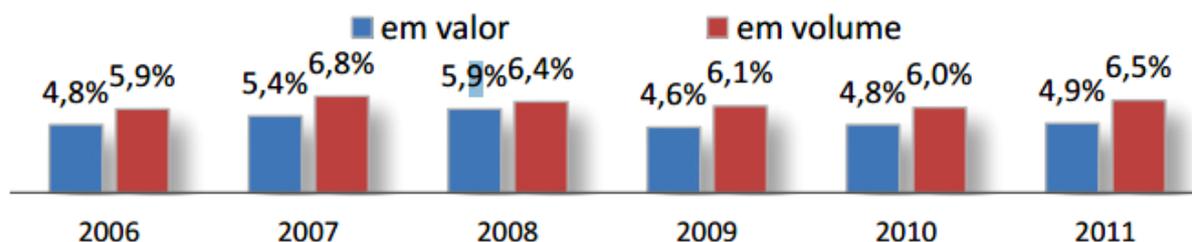
A estratégia de concorrência das redes varejistas com suas Marcas Próprias até o início da década de 1990, conforme relata Publio e De Paula (2003, p. 524), não de evitar o confronto com as marcas nacionais, “as Marcas Próprias não chegavam a concorrer com os produtos de marcas tradicionais, em função de sua qualidade inferior. Os consumidores associavam-nas a produtos genéricos, vistos como substitutos similares baratos, cuja principal diferença se referia ao preço e à baixa qualidade”

A introdução de produtos com Marcas Próprias pelos varejistas inicialmente visava atender as necessidade de produtos baratos aos clientes e com isso, obter

ganhos maiores margens de lucros, pois conforme Brito (2004, p. 8), “o preço de venda mais baixo não significa lucros menores. O Grupo Pão de Açúcar revela que os produtos de Marcas Próprias dão uma margem de lucro 10% maior ao varejo que os produtos das marcas líderes”. Logo, a estratégia inicial de introdução de Marcas Próprias associava-se mais as vantagens de margens relacionadas aos produtos, mesmo que baratos.

No ano de 2007, segundo a consultoria Nielsen, o volume de vendas de produtos de marcas cresceu de 25,7% e representava 5,4% do faturamento total dos supermercados. Embora o volume tenha crescido em 25,7% entre 2006 e 2007, a receita vendas cresceu apenas 22,3%, destacando que o preço médio de venda desta categoria de produtos tenha redução média, embora já estabelecida como estratégia de aumento de margens e fidelização de clientes, as novas Marcas Próprias criadas ainda focam no preço para concorrer com as marcas nacionais (NIELSEN, 2007).

FIGURA 5 – VARIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DAS MARCAS PRÓPRIAS (2006 a 2011)



FONTE: NIELSEN (2012)

Segundo o 17º Estudo Anual de Marcas Próprias publicado em 2012 pela Nielsen, no ano de 2006 a participação de mercado por volume de vendas de Marcas Próprias no Brasil² era de 5,9%, enquanto que a participação em valor de vendas, foi de 4,8%. Em 2011 a participação em volume se elevou para 6,5% e em valor de vendas para 4,9%. A evolução demonstra que o volume de vendas aumentou, contudo, o valor unitário médio não acompanhou, aumentando assim o *gap* entre participação em volume e em valor de vendas.

² Inclui supermercados, atacadistas e redes de farmácia.

TABELA 1 – EVOLUÇÃO DA OFERTA DE MARCAS PRÓPRIAS (2006 A 2011)

ANO	Número de Empresas c/ Marcas Próprias	Quantidade de Itens de Marcas Próprias	Número de Marcas Próprias
2006	156	39.597	332
2007	161	34.658	356
2008	154	45.438	283
2009	136	55.752	671
2010	163	64.627	734
2011	183	64.642	612

FONTE: NIELSEN (Relatórios de 2007 a 2012)

A Tabela 1 ilustra a evolução quantitativa de produtos de Marcas Próprias no Brasil desde 2006, neste período a quantidade de itens disponíveis em supermercados, farmácias e atacadistas cresceu 63% e o número de Marcas Próprias aumentou em 84%, enquanto o crescimento de empresas que se utilizam de Marcas Próprias cresceu apenas 17%.

Assim, evidencia-se que a estratégia de Marcas Próprias é concentrada em poucas redes, contudo, diversifica-se, de modo a crescentemente, seja no número de marcas, evidenciando a estratégia de posicionamento para atingir distintos perfis de consumidores, como em quantidade de produtos, o que denota a clara intenção de explorar um número maior de produtos de diferentes categorias.

Segundo dados da Nielsen (2007) dos 39.597 de Marcas Próprias, 26.209 itens eram ofertados pelas três maiores redes de varejo do Brasil, correspondendo a 66% do total, o grupo Wall-Mart com mais de 12 mil itens detinha sozinho 32% do mercado de Marcas Próprias, contudo, dos 12.726 itens, mais de 8,6 mil correspondia a produtos têxteis, enquanto Carrefour e Pão de Açúcar concentravam o mix de produtos nas categorias de alimentos, bebidas, limpeza caseira, higiene e beleza.

FIGURA 6 – ITENS DE MARCAS PRÓPRIAS OFERTADOS PELOS MAIORES VAREJISTAS NO BRASIL (2007)

	Wal Mart	Grupo Pão de Açúcar	Carrefour
Alimentar	1.590	4.167	1.622
Bebidas	98	399	148
Limpeza Caseira	432	492	286
Higiene e Beleza	502	478	218
Bazar	1.262	1.831	910
Têxtil	8.697	226	2.376
Eletroeletrônicos	145	111	219
TOTAL	12.726	7.704	5.779

FONTE: NIELSEN (2007)

Uma das causas da dificuldade de crescimento de participação dos produtos de Marcas Próprias pode ser a alta concentração destas marcas em poucas redes de varejo, conforme evidenciada na Figura 6. Segundo dados Nielsen (2012) a quarta rede de varejo em 2007 ofertava apenas 269 itens de Marcas Próprias.

Logo, a penetração das Marcas Próprias no mercado nacional depende da penetração das próprias redes de varejo no mercado e da capacidade destas três grandes redes conquistarem sucesso em suas estratégias de concorrência contra as principais marcas nacionais, que também são seus fornecedores e, geralmente, são marcas nacionais ou globais de grupos nacionais ou multinacionais.

TABELA 2 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO NO VAREJO SUPERMERCADISTA (2011)

Grupos Varejistas	Faturamento Bruto	Participação %
Grupo Pão de Açúcar (CBD)	52.680	23,5%
Carrefour	28.766	12,8%
Wal-Mart	23.468	10,5%
Subtotal dos 3 maiores	104.914	46,8%
Subtotal dos Restantes	119.386	53,2%
Total Ramo Auto-Serviço*	224.300	100,0%

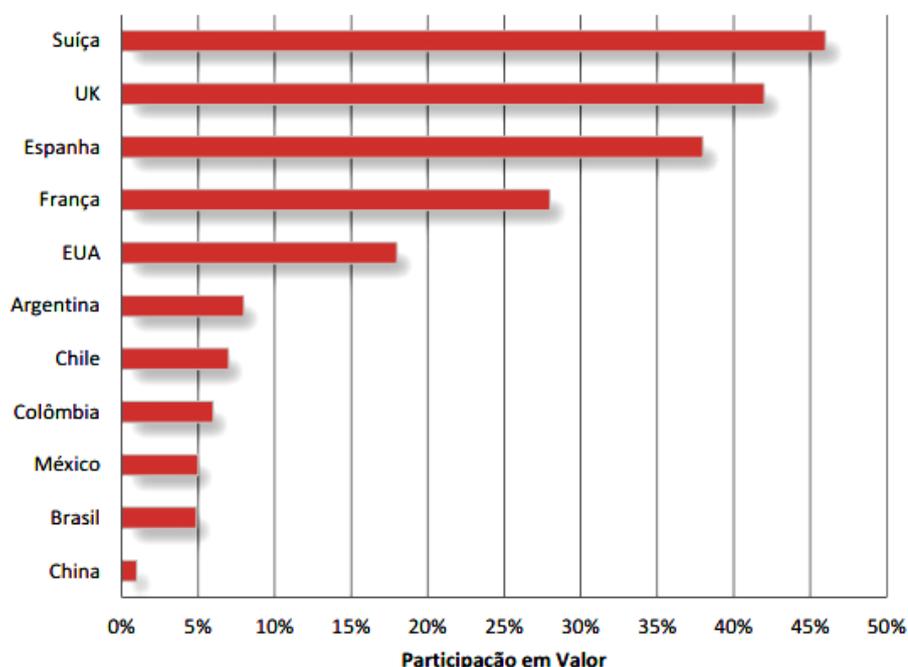
FONTE: ABRAS (2012) Associação Brasileira de Supermercado

* Além de supermercados, contabiliza-se estabelecimentos de auto-serviço com pelo menos um check-out (caixa).

A forte concentração de mercado no ramo supermercadista no Brasil, conforme constatada na Tabela 2, pode ser um fator chave para explicar a fraca participação de mercado das Marcas Próprias no Brasil em relação a outros países, principalmente, europeus, onde as Marcas Próprias chega a registrar mais de 45% de participação em volume de vendas.

Mesmo ocorrendo concentração de mercado nos países de maior participação das Marcas Próprias no valor total de vendas, as pequenas dimensões territoriais permitem que as poucas redes atinjam um percentual de consumidores muito maior que num país continental como o Brasil.

FIGURA 7 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS MARCAS PRÓPRIAS (2011)



FONTE: NIELSEN (2012)

Dado a dimensão continental do Brasil e a alta concentração de mercado implica que as demais redes têm pouca capacidade de desenvolver estratégias fortes de Marcas Próprias, pois com baixíssimas participações de mercado também atuam muito focadas local ou regionalmente. Conforme se constata na Tabela 1 e na Figura 6, dos mais de 64 mil itens, 66% destes são ofertados pelos 3 maiores

grupos supermercadistas no Brasil, logo, a capacidade de penetração das Marcas Próprias no território nacional depende fundamentalmente da penetração de mercado das 3 maiores redes.

Num mercado altamente concentrado, onde 47% das vendas globais ocorrem em apenas três grandes grupos, os demais participantes do mercado não conseguem obter grandes escalas de vendas, logo, vêm-se limitado em suas estratégias de implantação de estratégias diferenciadas de concorrências que exigem gastos para o desenvolvimento de marcas e produtos, principalmente para adotar estratégias de qualidade de produtos, como adotadas pelas grandes redes para suas Marcas Próprias.

As redes varejistas que atuam com Marcas Próprias tem uma intenção clara de elevação das margens no Brasil, menos que a elevação na participação de mercado em volume portanto, essa tendência é corroborada pela transição de produtos da base da pirâmide social para o topo, segundo os levantamentos da Nielsen de 2006 a 2007 houve um aumento das marcas destinadas aos produtos de preço médio e alto e uma redução na categoria de produtos de baixo preço.

TABELA 3 – MARCAS PRÓPRIAS POR CATEGORIA DE PREÇO

Categoria de Preço	2006	2007	2008	2009%	2010	2011
Baixo Preço	75%	82%	81%	82%	77%	72%
Preço Médio	18%	10%	15%	14%	18%	20%
Preço Alto	7%	8%	3%	3%	5%	8%

FONTE: NIELSEN (2007;2010 e 2012)

* Categorias formadas em relação aos preços médios na base 100: Preço Baixo com índice inferior a 90, Preço Médio entre 90 e 110 e preço alto acima de 111.

O fraco crescimento da participação de Marcas Próprias no Brasil desde 2006, obstante seu forte crescimento em quantidade de itens ofertados, parece que está sendo determinado pela forte concentração do mercado de varejo, bem como, pela estratégia varejista de utilizar as Marcas Próprias de crescer em participação de valor de vendas, não em volume, conforme evidenciam os dados da Tabela 3.

4 CONCLUSÕES

A estratégia de marcas está diretamente associada a diferenciação dos produtos, que além dos atributos tangíveis, também são produzidos por meio das marcas os atributos intangíveis, associado a um conjunto de benefícios que os compradores esperam obter quando escolhem produtos de marcas que ele reconhece como capazes de produzir por meio do consumo, os benefícios desejados.

Para que uma marca tenha capacidade de diferenciar os produtos que a levam, em relação a similares com outras marcas, um conjunto de esforços que envolvem custos é empreendido pelas empresas e, em alguns casos, a aceitação de certa marca por um grupo de consumidores pode criar, mesmo que a revelia da própria empresa, um efeito diferenciador almejado pelos demais consumidores que desejam associar-se ao grupo consumidor da marca, escolhendo-a.

Contudo, o processo de constituir marcas sólidas que realmente reduzam a sensibilidade do consumidor ao fator preço, do produto e dos bens substitutos, pode ser custoso e demorar muito tempo, desse modo, associar a novos produtos, marcas já reconhecidas e bem posicionadas, encurta o tempo e barateia os custos de entrada de um novo produto no mercado, assim, as marcas “guarda-chuvas” abrigam diversas marcas ou modelos de produtos, que se beneficiam da transferência dos atributos tangíveis e intangíveis da marca principal as marcas secundárias.

As Marcas Próprias possuem esta característica de ser abrigada por uma marca “guarda-chuva” que é a marca da rede de varejo que a desenvolverá, assim, o desenvolvimento de Marcas Próprias pelas redes de varejo a princípio possuem vantagens em relação às marcas nacionais concorrentes no mesmo ambiente de vendas, uma vez que as Marcas Próprias recebem os atributos da rede.

Inicialmente, as Marcas Próprias foram desenvolvidas para oferecer produtos baratos com uma qualidade padrão, pois se utilizavam da capacidade ociosa de fornecedores. Assim, a princípio as Marcas Próprias não foram

desenvolvidas para concorrerem com as marcas líderes, mas com as marcas inferiores, que almejava ganhos de volume de vendas com margens brutas maiores.

Atualmente as estratégias das redes varejistas procuram diferenciar os produtos de Marcas Próprias para aproximá-los das marcas líderes nacionais, buscando um aumento do preço médio de venda. Esta nova estratégia envolve maiores esforços para a promoção das Marcas Próprias, enquanto que a estratégia de oferecer um produto barato, com qualidade básica, numa embalagem simples podia ser replicada pelos demais varejistas com uma certa facilidade, a estratégia de reposicionamento para constituir uma marca forte a ponte de enfrentar a concorrência com as marcas líderes necessita de maiores comprometimentos de investimentos, não disponíveis a todos os *players* do mercado, principalmente, as pequenas e médias redes.

As estratégias de implantação, desenvolvimento, consolidação e reposicionamento das Marcas Próprias no varejo de consumo no Brasil tem similaridade à estratégia das redes em outros mercados, contudo, no mercado brasileiro a participação das Marcas Próprias não cresceu a ponto de ser significativa, ficando em torno de 5 a 6% de participação de volume de vendas, percentuais ainda menores ainda quando considerado o valor de vendas.

A causa apontada para a estagnação da participação das Marcas Próprias nas vendas de varejo no Brasil, especialmente, relativa as redes supermercadista, é a alta concentração de mercado, uma vez que 66% dos produtos de Marcas Próprias no Brasil estão concentrada nas três maiores redes supermercadista, que possuem cerca de 47% do mercado de vendas em supermercados no Brasil.

Os restante das redes de varejo, bem como, das lojas individuais que respondem por 53% do mercado detém cerca de 34% da oferta de produtos de Marcas Próprias. Assim, a capacidade de ampliação da penetração das Marcas Próprias no mercado brasileiro depende muito da penetração de mercado das três grandes redes de supermercado, que estão concentradas nos grandes e médios centros consumidores, uma vez que as demais redes têm pouca capacidade de

sustentar estratégias agressivas de concorrência por meio de Marcas Próprias com as redes nacionais.

A pequena participação das Marcas Próprias de produtos de consumo no Brasil, bem como a estagnação do crescimento desta participação, parece estar diretamente relacionada a estrutura de mercado no varejo supermercadista brasileiro, que dificulta a expansão da estratégia de Marcas Próprias a um conjunto mais amplo de redes de supermercados e sua disseminação a todo território nacional.

5 REFERÊNCIAS

- AAKER, D. *Brand Equity: Gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio, 1998.
- AAKER, D. *Criando e Administrando Marcas de Sucesso*. Futura, São Paulo, 1996.
- AAKER, D. *Administração Estratégica de Mercados*. 7ª Ed. Bookman, São Paulo, 2005
- BRITO, A. P. Z. (Coord.) *Marcas Próprias no Brasil*. EAESP/FGV, São Paulo, 2004.
- KELLER, K. L. e MACHADO., M. *Gestão Estratégia de Marcas*. Prentice Hall, São Paulo, 2005.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª Ed., Atlas, São Paulo, 1998.
- KUMAR, N. e STEENKAMP, J. B. E. M. *Private Label Strategy: how to meet the store brand challenge*. Harvard Business School Press, Boston, 2007.
- NIELSEN. (2007). Volume de vendas de Marcas Próprias no Brasil apresenta crescimento. Artigo disponível em <http://www.br.nielsen.com/news/marcas_proprias_2007.shtml>, obtido em 22/08/2012.
- NIELSEN (2007b) 14º Estudo Anual de Marcas Próprias. Relatório disponível em <<http://www.abmapro.org.br/downloads/13EstudoMP2007.pdf>>, obtido em 20/08/2012.
- NIELSEN (2008) 14º Estudo Anual de Marcas Próprias. Relatório disponível em <<http://www.abmapro.org.br/downloads/14EstudoMP2008.pdf>>, obtido em 20/08/2012.
- NIELSEN (2009) 15º Estudo Anual de Marcas Próprias. Relatório disponível em <<http://www.abmapro.org.br/downloads/15EstudoMP2009.pdf>>, obtido em 20/08/2012.

NIELSEN (2010) 16º Estudo Anual de Marcas Próprias. Relatório disponível em <http://www.abmapro.org.br/downloads/I_Estudo_Marcas_Proprias.pdf>, obtido em 21/08/2012.

NIELSEN (2012) 17º Estudo Anual de Marcas Próprias. Relatório disponível em <<http://www.abmapro.org.br/downloads/estudoAnual2012.pdf>>, obtido em 22/08/2012.

OLIVEIRA, R. N. A. Gestão Estratégica de Marcas Próprias. 2ª Ed. Brasport, Rio de Janeiro, 2008.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 2ª Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

PUBLIO, M. A. e DE PAULA. Marcas Próprias e Estratégias Concorrenciais dos Supermercados. Ensaio FEE, V. 24, N. 2, p. 521-546, Porto Alegre, 2003.

SEGWAY INC. About Segway. Disponível em < <http://www.segway.com/about-segway/segway-milestones.php>>

RICHARDSON, P. ***Are store brands perceived to be just another brand?*** Journal of Product and Brand Management 6 (6), 388-404. 1997.

VARIAN, H. R. Microeconomia: Conceitos básicos. 7ª Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2006.