

MAYRA TAIZA SULZBACH

**Marca Própria: Um Capital de Reputação
para Distribuidores Varejistas de Alimentos
no Brasil**

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor. Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Doutor Ramón Vicente Garcia Fernandez

Curitiba
2005

MAYRA TAIZA SULZBACH

**MARCA PRÓPRIA: UM CAPITAL DE REPUTAÇÃO PARA
DISTRIBUIDORES VAREJISTAS DE ALIMENTOS NO BRASIL**

Tese aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor no Curso de Pós-Graduação em Economia, Doutorado em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, pela comissão formada pelos professores:

**Prof. Dr. Ramón Vicente Garcia Fernandez
Setor de Ciência Sociais Aplicadas, UFPR**

**Prof. Dr. Orlando Martinelli Júnior
Centro de Ciências Sociais e Humanas, UFSM**

**Profa. Dra. Vivian Lara dos Santos Silva
Departamento de Engenharia de Alimentos ZEA/FZEA-USP**

**Profa. Dra. Liana Maria da Frota Carleial
Setor de Ciências Jurídica, UFPR**

**Prof. Dr. Armando João Dalla Costa
Setor de Ciência Sociais Aplicadas, UFPR**

Curitiba, Dezembro de 2005.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Ramón Vicente Garcia Fernandez, pelo apoio, estímulo e amizade e pelos preciosos comentários na leitura desta tese.

Ao Professor Claude Ménard da Université de Paris I – Panthéon Sorbonne, pela possibilidade de um rico aprendizado e disponibilidade de infraestrutura e material de apoio para minha pesquisa.

Ao Professor Raúl Green do Institut National de la Recherche Agronomique – INRA – Paris, pelas longas discussões sobre o tema.

A todos os professores dos Cursos de Desenvolvimento Econômico da UFPR, de Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade da UFRRJ, de Economia Industrial de UFRJ e de Economia Industrial da UFSC, sob os quais pude aprofundar meu conhecimento.

Aos colegas do ATOM – Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne) pela receptividade e apoio.

Ao meu grande Protetor por estar sempre ao meu lado, à minha filha e meu marido que tive muitas vezes deixá-los a sós para trabalhar, bem como quando presente, em muitos momentos estava ausente, à família da qual meu grande protetor auxiliou-nos para estarmos juntos nesta caminhada, e que a longo tempo, ou melhor, desde que optei pela vida acadêmica tivemos que nos separar, a todos que de uma maneira ou outra sempre me apoiaram.

A CAPES, pelo auxílio financeiro.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	i
LISTA DE QUADROS	ii
LISTA DE FIGURAS.....	iii
LISTA DE SIGLAS.....	iv
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	1
1.2. HIPÓTESES.....	5
1.3. METODOLOGIA.....	7
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	8
SEÇÃO I – REFERÊNCIAL TEÓRICO	
CAPÍTULO II - INTEGRAÇÃO VERTICAL - ABORDAGENS TEÓRICAS.....	11
2.1. ANTECEDENTES A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	14
2.2. AS RAMIFICAÇÕES DOS ESTUDOS DA INTEGRAÇÃO VERTICAL DENTRO DA ECONOMIA INSTITUCIONAL.....	16
2.2.1. Economia dos Custos de Transação.....	16
2.2.2. O Debate de uma Nova Teoria - Economia dos Direitos de Propriedade	17
2.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
CAPÍTULO III – ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	21
3.1. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	21
3.1.1. Fundamentos Teóricos da Economia dos Custos de Transação.....	23
3.1.1.1. Hipótese Comportamental.....	23
3.1.1.2. Dimensões das Transações.....	26
3.1.1.3. Estrutura de Governança (Forma Organizacional).....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
CAPÍTULO IV - A INTEGRAÇÃO VERTICAL PARA A ECONOMIA DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE.....	39
4.1. AS ORIGENS DA ECONOMIA DO DIREITO DE PROPRIEDADE..	40
4.2. A INTEGRAÇÃO VERTICAL NA ECONOMIA DO DIREITO DE PROPRIEDADE.....	42
4.2.1. Principais Contribuições na Determinação da Estrutura de Propriedade que Determinam a Eficiência Ex-Post.....	43
4.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
CAPÍTULO V - O PROBLEMA DA INCERTEZA E INFORMAÇÃO SOBRE A QUALIDADE DE UM PRODUTO.....	46
5.1. O PROBLEMA DA INCERTEZA DA QUALIDADE DO	

PRODUTO.....	47
5.2. A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE INFORMAÇÃO SOBRE A QUALIDADE DE UM PRODUTO E O FUNCIONAMENTO DOS MECANISMOS DE GARANTIA.....	52
5.2.1. A Etiqueta e o uso de Marca como Estratégias de Informação de Qualidade dos Produtos.....	54
5.2.2. A Etiqueta como Padrão Mínimo de Informação e Garantia de Qualidade.....	55
5.2.3. A Marca como Suporte de Mecanismo de Reputação e Garantia de Qualidade.....	58
5.2.4. A Arbitragem entre as Regras de Etiquetagem e a Estratégia de Marca.....	69
5.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
SEÇÃO II - MARCA PRÓPRIA	
CAPÍTULO VI – DE MARCA A MARCA PRÓPRIA.....	73
6.1. A MARCA.....	73
6.2. A MARCA PRÓPRIA.....	76
6.2.1. Conceito e Característica.....	76
6.2.2. Objetivo e Desenvolvimento da Marca Própria.....	81
6.2.3. O Impacto do Uso de Marcas Próprias.....	84
6.2.3.1. Impactos para os Produtores de Produtos Tradicionais e Fornecedores de Produtos de Marca Própria.....	88
6.2.3.2. Impactos para os Detentores das Marcas Próprias.....	86
6.2.4. A Marca Própria como Concorrente da Marca Nacional.....	87
6.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
CAPÍTULO VII - ESTUDOS EMPÍRICOS DA MARCA PRÓPRIA NA LITERATURA ECONÔMICA.....	94
7.1. A DECISÃO DE PRODUÇÃO DE PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA.....	94
7.1.1. Mills (1995).....	96
7.1.2. Bontems et al. (1999).....	97
7.1.3. Caprice (2001).....	99
7.1.4. Bergès-Sennou (2002).....	100
7.1.5. Considerações Sobre a Decisão de Introduzir Produtos de Marca Própria.....	100
7.2. O DESENVOLVIMENTO E A EXPANSÃO DOS PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA DETERMINADOS PELA CONCORRÊNCIA.....	101
7.2.1. Blattberg e Wisniewki (1989).....	102
7.2.2. Hoch e Benerji (1993).....	103
7.2.3. Sethuraman (1994 e 1995).....	106
7.2.4. Dhar e Hoch (1997).....	107
7.2.5. Tourtoulou (1996).....	109
7.2.6. Considerações Sobre os Estudos Empíricos do Desenvolvimento de Produtos de Marca Própria.....	110
7.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111

CAPÍTULO VIII - O USO DA MARCA PRÓPRIA PELOS SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS	113
8.1. A MUDANÇA ESTRUTURAL DO SETOR DE VAREJO DE ALIMENTOS	113
8.1.1. Características da Mudança Estrutural do Setor.....	114
8.1.2. Estrutura Brasileira do Comércio Varejista de Alimentos.....	118
8.2. O USO DA MARCA PRÓPRIA PELAS REDES DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS NO CONTEXTO NACIONAL.....	130
8.2.1. Panorama Geral.....	131
8.2.2. O Uso da Estratégia da Marca Própria pelas Principais Redes de Distribuição Varejista de Alimentos no Brasil.....	135
8.2.2.1. A Marca Própria da Rede Carrefour.....	135
8.2.2.2. A Marca Própria do Grupo CBD.....	136
8.2.2.3. A Marca Própria da Rede Sonae (Big).....	138
8.2.2.4. A Marca Própria da Rede Wal-Mart.....	139
8.2.2.5. Centrais de Compras e Cooperativas de Consumo.....	141
8.2.3. Marcas Próprias para Gêneros Alimentícios.....	143
8.2.4. Relação entre Produtores e Distribuidores.....	143
8.2.5. O Consumidor de Marca Própria no Brasil.....	147
8.2.6. O Marketing de Divulgação de Produtos de Marca Própria.....	150
8.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	151
IX. ANÁLISE EMPÍRICA DO USO DE MARCA PRÓPRIA POR TRÊS DAS PRINCIPAIS REDES DE DISTRIBUIÇÃO DE VAREJO DE ALIMENTOS NO BRASIL.....	153
9.1. METODOLOGIA.....	153
9.2. ANÁLISE EMPÍRICA POR REDES PESQUISADAS.....	159
9.2.1 O Uso da Marca Própria pela Rede Wal-Mart.....	159
9.2.2. O Uso da Marca Própria pela Rede Big.....	166
9.2.3 O Uso da Marca Própria pela Rede Extra.....	176
9.2.4. O Uso da Marca Própria por Três das Principais Redes de Distribuição de Varejo de Alimentos no Brasil.....	182
9.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS AO USO DA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA PELOS DISTRIBUIDORES VAREJISTAS DE ALIMENTOS NO BRASIL.....	186
CAPÍTULO X. CONCLUSÕES - O USO DA MARCA PRÓPRIA PELAS REDES DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA DE ALIMENTOS NO BRASIL SOB A ÓTICA DA NEI.....	191
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	201

LISTA DE TABELAS

SEÇÃO II - MARCA PRÓPRIA

Tabela 8.1. Venda e Taxa de Crescimento das Vendas das 300 e 20 Principais Redes do Segmento Supermercados e Hipermercados no Brasil, 1988-2003.....	120
Tabela 8.2. Número de Lojas, Número de Empregados, Tamanho Médio das Lojas e Área Total de Vendas das 300 e 20 maiores empresas de Supermercados e Hipermercados no Brasil, 1990-2001.....	122
Tabela 8.3. <i>Ranking</i> das Maiores Redes de Supermercados e Hipermercados no Brasil, por Faturamento, 1990-2004.....	128
Tabela 9.1 Preços dos Produtos das Marcas GV e Menor Preço da rede Wal-Mart, 2005.....	161
Tabela 9.2. Preços dos Produtos de Marca Própria e dos Produtos de Marca de seu Fabricante no Hipermercado Wal-Mart, 2005.....	162
Tabela 9.3. Produtos e Fabricantes de Marca Própria da Rede Wal-Mart, 2002-2005.....	163
Tabela 9.4. Número de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Wal-Mart, 2002 e 2005.....	164
Tabela 9.5. Número de Fabricantes de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Wal-Mart, 2002 e 2005.....	166
Tabela 9.6. Preços dos Produtos das Marcas Big Vida, Big e Poupe Mais do Hipermercado Big, 2005.....	170
Tabela 9.7. Produtos e Fabricantes de Marca Própria do Hipermercado Big, 2000-2005.....	171
Tabela 9.8. Preços dos Produtos de Marca Própria e dos Produtos de Marca de Seu Fabricante no Hipermercado Big, 2005.....	173
Tabela 9.9. Número de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Big, 2000 e 2005.....	174
Tabela 9.10. Número de Fabricantes de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Big, 2000 e 2005.....	175
Tabela 9.11. Preços dos Produtos de Marca Própria e dos Produtos de Marca de Seu Produtor no Hipermercado Extra, 2005..	179
Tabela 9.12. Número de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Extra em 2002 e 2005.....	181
Tabela 9.13. Número de Fabricantes de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Extra, 2002 e 2005.....	182
Tabela 9.14. Número de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Wal-Mart, Big e Extra, 2000, 2002 e 2005.....	184
Tabela 9.15. Fabricantes de Produtos de Marca Própria para as Redes Big, Wal-Mart e Extra, 2005.....	185

LISTA DE QUADROS

SEÇÃO I – REFERÊNCIAL TEÓRICO

Quadro 2.1. Integração Vertical sendo Definida ou Definindo a Eficácia Alocativa.....	13
Quadro 3.1. Especificidade dos Ativos Frente ao Oportunismo.....	32
Quadro 5.1. Tipologia do Modo de Informação aos Consumidores..	53

SEÇÃO II - MARCA PRÓPRIA

Quadro 6.1. Fases do Desenvolvimento dos Produtos de Marca Própria.....	81
Quadro 6.2. Evolução das Marcas Próprias.....	83
Quadro 8.1. Fusões, Incorporações, Aquisições e Arrendamento de Supermercados e Hipermercados no Brasil, Últimos Anos.....	125
Quadro 8.2. Bandeiras de Algumas das Principais Empresas de Distribuição Varejista de Alimentos no Brasil, por Faturamento.....	129
Quadro 8.3. Distribuição das Principais Redes de Distribuição de Varejo de Alimentos no Brasil, por Estados	129
Quadro 8.4. Número de Supermercados, Categorias de Produtos, Itens e Faturamento com o Uso de Marca Própria no Brasil, 1995-2004.....	134
Quadro 8.5. Marcas Próprias Usadas por Algumas das Principais Redes de Supermercados e Hipermercados no Brasil, Ano de Início da Estratégia, Número de Categoria ou Itens com a Marca e Parcela que Representa da Venda Total.....	142
Quadro 8.6. Alguns Fabricantes de Produtos de Marca Própria, (Ano de Início do Fornecimento desses Produtos), Produtos, Rede de Distribuição para Quem Fornece, Motivo do Fornecimento.....	145
Quadro 8.7. Participação por Classe de Renda de Quem Consome Marca Própria no Brasil.....	148
Quadro 9.1. Lista de Produtos de Marca Própria Vendidos pelas Redes Wal-Mart, Big e Extra, 2000, 2002 e 2005.....	184

LISTA DE FIGURAS

SEÇÃO I – REFERENCIAL TEÓRICO	
Figura 5.1. Preço e Produção de Níveis de Qualidade Alternativas	61
SEÇÃO II - MARCAS PRÓPRIAS	
Figura 6.1. Opções Estratégicas para a Marca Nacional.....	88
Figura 6.2. Diferença de Preço entre a Marca Nacional e a Marca Própria ,.....	90

LISTA DE SIGLAS

ECT	Economia dos Custos de Transação
EDP	Economia dos Direitos de Propriedade
NEI	Nova Economia Institucional
MP	Marca Própria
MN	Marca Nacional
TCI	Teoria dos Contratos Incompletos
TC	Teoria dos Contratos
MQS	Minimum Quality Standards
MDD	Marco do Distribuidor
MFs	Marca do Fabricantes
ML	Marca Local
MPP	Produtos de Primeiros Preços
Abras	Associação Brasileira de Supermercadistas

RESUMO

SULZBACH, Mayra Taiza. **Marca Própria: Um Capital de Reputação para Distribuidores Varejistas de Alimentos no Brasil**. Curitiba: UFPR, 2005. 207 p. (Tese, Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico).

A tese inicia com uma revisão teórica baseada no modelo de integração vertical. A escolha por este modelo de estrutura produtiva se dá pelo reconhecimento de que neste modelo as justificativas de como surgem a quase-renda ex-post e de como os contratos são incompletos se assemelham, tanto pela Economia dos Custos de Transação e como pela Economia do Direito de Propriedade, dois dos principais enfoques teóricos trabalhados dentro da Nova Economia Institucional. A escolha deste modelo também se deve as primeiras observações sobre os produtos de marca própria. Os produtos de marca própria são oriundos de uma relação contratual sobre a qual a especificidade do ativo "marca" é elevada e as transações ocorrem entre produtor e distribuidor com frequência elevada, assim sendo os riscos de oportunismo tornam-se altos. Portanto, a oferta de produtos de marcas próprias de gêneros alimentícios pelas redes de distribuição de varejo sugeriria uma estrutura organizacional integrada verticalmente visando auxiliar a busca de uma eficiência ex-post nos contratos. O trabalho segue identificando os problemas relacionados à informação e à incerteza sobre a qualidade de um produto, principais atributos para a constituição do capital de reputação, em especial sobre o capital de reputação de um produto de marca própria. Em todo o trabalho visualiza-se à constituição do capital de reputação através da marca de bens (produtos) e não através dos serviços, sobre os quais muitos estabelecimentos já constituíram um capital de reputação, a exemplo do Wal-Mart que não utiliza as mesmas marcas para os serviços e para os bens. Pesquisar produtos de marca própria exige ainda ganhar conhecimento das investigações já realizadas sobre o objeto de análise. Neste sentido, dois capítulos foram dedicados ao tema. O primeiro inicia com o conhecimento geral do que é marca e como a marca própria se desenvolveu. O segundo é dedicado aos estudos empíricos de marca própria no campo econômico. Dentre as principais justificativas para o desenvolvimento dos produtos de marca própria, destaca-se ser este um produto oriundo da concentração de mercado das grandes redes de distribuição varejista de alimentos. A seqüência se dá pela caracterização do setor varejista de alimentos no Brasil e como a estratégia de marca própria é utilizada pelo segmento. Finalmente, a pesquisa empírica sobre a adoção da estratégia de marca própria, baseada em dados primários e secundários coletados nas redes Wal-Mart, CBD e Sonae são apresentados. Na pesquisa foram observados mais de 600 produtos de marca própria somente em 2005 e os resultados apontam que é possível a constituição do capital de reputação através desta estratégia, contudo está somente se torna possível quando da adoção de mais de uma marca própria, diferenciando produtos que concorrem via qualidade e via preço.

Palavras-chave: capital de reputação, custos de transação, direitos de propriedade, marca própria, distribuição varejista de alimentos.

«Os Custos de Transação tornam-se um ingrediente suficiente para conhecer a escolha organizacional, porque quando estes custos são positivos, indivíduos contratam num caminho para mitigar estes. »

Allen (1991, p.13)

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Este trabalho busca contribuir com as pesquisas sobre o desenvolvimento dos produtos de marca própria (doravante, MP) através de uma análise fundamentada nas perspectivas da Nova Economia Institucional (NEI), especialmente em duas de suas vertentes relevantes para esta análise: a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Economia dos Direitos de Propriedade (EDP).

As pesquisas sobre MP, bastante aprofundadas no campo da corrente tradicional Neo-Clássica¹, estudam o desenvolvimento e expansão destes produtos, bem como a concorrência via preço e qualidade em relação aos produtos de marca nacional² (de aqui em diante MN). Voltam-se também esses estudos à relação de poder entre varejistas ou distribuidores (proprietários dos produtos MP) e produtores ou fabricantes (produtores dos produtos de MN).

A literatura atual sobre o desenvolvimento e a expansão dos produtos MP defende a idéia que o seu desenvolvimento e expansão dependem da concorrência (preço e qualidade) em relação aos produtos de MN, ou ainda, dependem da relação de poder entre distribuidores e fabricantes. Neste último aspecto, as pesquisas tomam rumos distintos. Por um lado, a existência de uma relação de poder é defendida em função do aumento de concentração da distribuição nas mãos de poucos distribuidores, e por outro, observa-se que poder é gerado pelas economias de escala e escopo (custos de produção) sobre o produto de MP. Alguns poucos trabalhos tratam da relação de competição entre fabricantes e distribuidores através da variação da qualidade dos produtos.

O limite destes estudos é marcado pelo conhecimento dos custos de produção; nesta solução, a variável qualidade é um elemento determinante apenas dos custos marginais e conseqüentemente, dos níveis de preço e de

¹ Vejam-se os trabalhos de Mills (1995), Bontems *et al.* (1999); Caprice (2001) e Bergès-Sennou (2002).

² Produtos de marca nacional são os produtos identificados pela marca do fabricante e distribuídos em todo o território nacional.

concorrência, podendo muitas vezes ser modificada para alterar a competição via preço.

A qualidade, por outro lado, apresenta entre seus atributos a variabilidade³. Uma baixa variabilidade na qualidade de um produto pode possibilitar o reconhecimento da padronização deste, e em função disso, servir como um sinal de credibilidade para os consumidores⁴. Portanto, a qualidade de um produto implica em outros padrões de competição que não o de preço.

Para assegurar os padrões dos produtos de marca própria, a qualidade passa a ser o principal elemento do design das relações verticais entre os varejistas e os fabricantes que se relacionam para colocar este produto no mercado. Este é o ponto no qual a ECT, através das Estruturas de Governança de Williamson, e a EDP, através da formação de resíduos ex-post, são úteis para entender como reduzir os problemas de incerteza e de informação sobre a qualidade dos produtos nos contratos incompletos entre fabricantes e distribuidores.

Como os produtos de MP não são produzidos pelos próprios distribuidores, os contratos com os fornecedores tentam reduzir ao máximo os problemas relacionados às informações e às incertezas sobre o nível de qualidade destes produtos; por outro lado, estabelece-se a forma organizacional com que às empresas vão governar as transações. A estrutura contratual selecionada passa pelas avaliações e limitações de um conjunto de riscos contratuais.

Segundo o arcabouço da Nova Economia Institucional, a forma organizacional deve ser capaz de melhor lidar com os problemas de risco contratual inerentes àquela teoria, que surgem de natureza distinta, tal como o risco induzido pela existência de uma relação de dependência bilateral (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1979); o risco ligado às falhas dos direitos de propriedade para certos ativos (WILLIAMSON, 1991b); o risco exógeno induzido por uma adaptação dos termos dos contratos no tempo; o risco ligado aos problemas de medida de qualidade ou de desempenho

³ A variabilidade é um atributo da qualidade que indica as variações quanto à homogeneidade do produto. A variabilidade reduz ou aumenta a capacidade do nome de marca servir como um suporte de mecanismo de reputação (BARZEL, 1982 *apud* MAZÉ, 2002).

⁴ Este tema é sugerido pela literatura econômica de estratégias de marca, ou seja, da economia de informação.

(BARZEL, 1982; KENNEY; KLEIN, 1983 e HOLMSTRÖM; MILGROM, 1991 e 1994); e o risco ligado a uma falha do ambiente institucional para assegurar a proteção dos direitos de propriedade (NORTH, 1991).

A formalização dos contratos, se confirmada, pode ser considerada uma forma de garantir as especificações sobre a qualidade nos contratos (MAZÉ, 2002). Os contratos formais podem ainda ajudar os agentes que transacionam a ganhar mais conhecimento sobre os ganhos dos agentes e reduzir conflitos ex-post (KLEIN, 1992 *apud* MAZÉ, 2002), ou ao contrário, a formalização dos contratos tem resultado em problemas tais como a formação de custos ex-post pelo mau alinhamento dos termos dos contratos devido aos eventos não previstos (MASTEN, 1993).

Os contratos segundo a visão da linha de pesquisa da Economia Neo-Clássica (visão estratégica) seriam justificados como uma necessidade para completa redução dos problemas de assimetria de informação ex-ante em conjunto com o risco moral (LAFFONT; TIROLE, 1990). Na Economia dos Custos de Transação, o contrato pode não ser o mecanismo que lida com tais assimetrias, ele seria acionado para resolver outros problemas de seleção adversa, tal como a reputação, fator essencial de análise quando se trata de marcas.

Além dos problemas de incerteza quanto à qualidade, os produtos MP podem apresentar problemas no tipo de informação repassada aos consumidores sobre sua qualidade. A rotulagem dos produtos segue normas institucionais idênticas para todos os fabricantes, portanto não é um instrumento que permita obter informações sobre uma possível diferenciação. No entanto, o desenvolvimento de uma marca pode servir para resolver os problemas de informação sobre a qualidade.

Neste sentido, a NEI estaria fundamentando a competição via qualidade, através da criação do capital de reputação que fixa um diferencial de informação sobre a qualidade.

O problema de reputação, ou seja, da criação da marca é teoricamente explicado pela redução dos custos de coleta de informação sobre o produto a ser negociado pelos consumidores (BARZEL, 1986, p. 36). Apesar da reputação (criação da marca) permitir economizar custos de transação (pela redução dos custos de coleta de informação e redução da incerteza), ela

também pode aumentar os custos de transação para os proprietários e seus fabricantes, pelos esforços para o controle de qualidade (tentando evitar o oportunismo ex-post). Os problemas de informação são solucionados via criação de um capital de reputação. No entanto, a criação deste ativo específico (marca) cria problemas de incerteza quanto à manutenção da qualidade, o que induz à necessidade de uma estrutura de governança montada para atenuar os possíveis custos de transação decorrentes da relação entre fabricante e distribuidor de produtos MP.

A consolidação de uma marca, via qualidade, resolve o problema de informação sobre a qualidade do produto não fornecida no empacotamento e rotulagem e extinta quando da venda de produtos sem embalagem, onde o atendente é para o consumidor o certificador do produto. As marcas próprias das diferentes redes varejistas de alimentos tornam-se competitivas a partir do momento que se intensificam e sua reputação (quando de sua existência) passa a depender da natureza das relações dos seus proprietários (distribuidor varejista) e de seus fabricantes (muitos fabricantes de MP produzem também de MN).

Os produtos alimentares dos quais trata este trabalho não são considerados ativos específicos até o momento em que os mesmos recebem esforços para reduzir os problemas de informação sobre a qualidade através de uma marca. Eles não eram considerados ativos específicos porque suas técnicas de produção são bastante difundidas e apresentam fácil revenda, ou seja, jamais sofrem perda total, o que os descaracteriza como ativos específicos. O capital de reputação atrelado à marca do produto, por outro lado, cria em parte esta especificidade.

Além da especificidade criada pelo capital de reputação, esta tese argumenta que os produtos de MPs tornam-se ativos específicos no processo produtivo, os quais os tornam produtos homogêneos e receptores da marca. A marca própria vincula o produto ao seu proprietário (da marca) dentro do processo produtivo; uma vez iniciado este, em geral não pode ser revertido sem a perda total ou parcial da produção, o que torna esses bens ativos específicos. Portanto, a organização hierárquica de direito de propriedade montada para a produção do produto torna um simples produto em um ativo específico.

Assim, o processo produtivo (inclusive o investimento para o seu desenvolvimento), que dá forma física a um produto MP, induz à existência de uma relação de dependência bilateral entre os contratantes. Esta dependência está associada à especificidade dos ativos engajados pelas partes para assegurar a transação. Esta relação de dependência bilateral poderia ser tratada (dimensionada - medida) pelos limites da flexibilidade do processo produtivo e da finalidade do produto.

Portanto, a NEI, através da ECT e da EDP, dá suporte complementar aos custos de produção para compreender o arranjo estrutural criado para o desenvolvimento e competição dos produtos de marca própria.

1.2. HIPÓTESES

A hipótese central deste trabalho é que **a concorrência via qualidade é afetada não apenas pelos custos marginais dos bens, mas também por problemas relacionados à incerteza sobre a qualidade, as quais criam custos de transação oriundos dos contratos incompletos que buscam reduzir as incertezas quanto à qualidade (o que gera um problema tanto na formação da estrutura organizacional como na definição dos direitos de propriedade).**

Como uma etiqueta não é capaz de repassar e garantir a qualidade de um produto, os custos de transação elevam-se tanto para os vendedores para repassar estas informações como para os compradores para buscá-las. Esses problemas podem ser resolvidos pelo capital de reputação, ou seja, pelo desenvolvimento de uma marca, pois a marca é um instrumento privado que promove incentivos que asseguram o desempenho do contrato na ausência de uma execução de um terceiro.

No entanto, a marca de um produto somente é determinada pela redução do grau de variabilidade e aumento do grau de homogeneidade do produto no que se refere à forma de apresentação do produto ao longo do tempo. Estes elementos fazem resultar, por um lado, a fidelização e a confiança do consumidor ao produto, e por outro, passam a exigir do

proprietário da marca (símbolo de confiança sobre o produto quando as informações são incompletas) seu compromisso na manutenção da qualidade do produto, ou seja, cria a necessidade de firmar uma relação de cooperação entre os agentes.

Para assumir este compromisso de manutenção da qualidade do produto, o distribuidor proprietário de uma marca busca fabricantes, os quais forneçam garantia e os propõe uma relação para a produção de produtos de MP. A relação é firmada através de contratos escritos na tentativa de facilitar a resolução ex-post de conflitos. A escolha de contratos híbridos é justificada pelo arcabouço teórico da ECT porque os contratos clássicos de mercado somente resolveriam os problemas se cada parte seguisse seu próprio caminho depois de concluída a transação com custos mínimos para ambas. O problema surge quando são realizados investimentos não reempregáveis. Neste caso, as partes se juntariam em condições de dependência bilateral (em razão da especificidade de ativos) e entrariam em confrontos pelos contratos incompletos dados os limites da racionalidade, criando assim um possível confronto de forças decorrente da necessidade de adaptação cooperativa numa situação na qual podem ser adotadas atitudes oportunistas.

A qualidade do produto, por outro lado, depende dos atributos de variabilidade e de homogeneidade, e estes também estão ligados à relação contratual. Neste sentido, a durabilidade das relações verticais pode servir de indicativo da existência de uma relação de confiança e da manutenção dos atributos dos produtos. No entanto, a necessidade de uma relação duradoura que assegure a não variabilidade e a homogeneidade dos produtos cria uma dependência bilateral que, na maioria das vezes, não consegue ser definida nos contratos escritos. Os atributos necessários à manutenção da qualidade dos produtos de MP são susceptíveis ao confronto de forças quando da necessidade de adaptações cooperativas por razões oportunistas. Some-se a isso, a existência do limite da racionalidade humana para formular contratos completos.

Portanto, os custos de transação criados pelo esforço de criação do capital de reputação (ou da estrutura de governança) alteram a concorrência entre os produtos de marca própria e os de marca nacional.

1.3. METODOLOGIA

A investigação parte de um debate teórico baseado na estrutura de governança do tipo integração vertical. A escolha desta estrutura baseia-se nos argumentos de Whinston (2003) de que somente nesta estrutura de governança as justificativas, de como surgem a quase-renda ex-post e de como os contratos são incompletos, se assemelham na ECT e na EDP. Percorrendo o caminho teórico de como esta estrutura de governança é justificada, a revisão apresenta outras estruturas de governança. Desta forma expõem-se um rico referencial teórico da NEI, o qual servirá de suporte para observar como os agentes envolvidos no processo de produção e distribuição de produtos de marca própria se organizam.

O referencial teórico baseado na NEI vai além, buscando observar de forma clara como os problemas de informação e incertezas sobre a qualidade (geradores e redutores de custos de transação) se manifestam e como estes podem ser diluídos.

Como a literatura econômica da NEI nunca tratou de forma específica os produtos de marca própria, há uma necessidade de se conhecer como a literatura econômica trata o assunto. Neste sentido, é realizada uma revisão literária dos trabalhos relacionados ao tema. Primeiramente é realizada uma revisão literária do desenvolvimento dos produtos de marca própria e dos impactos do uso desta estratégia, na seqüência faz-se uma leitura dos trabalhos empíricos de marca própria na literatura econômica.

As contribuições específicas deste trabalho iniciam-se com o levantamento das principais mudanças na estrutura do setor de varejo de alimentos, em especial, as mudanças na estrutura do comércio varejista de alimentos do Brasil. Essas contribuições foram construídas baseadas em revistas, livros, jornais, artigos e trabalhos científicos, muitas das fontes que também propiciaram a descrição do uso de marca própria no varejo de alimentos no Brasil. O último item do capítulo oitavo também se baseou em contribuições advindas de encontros técnicos realizados pela Associação Brasileira de Supermercadistas – Abras e de seminários e palestras realizados pela Escola de Varejo da Fundação Getúlio Vargas.

Finalmente, acredita-se que a contribuição maior adveio da captação de dados e da obtenção de contratos junto ao setor supermercadista. A metodologia de pesquisa empírica encontra-se logo na primeira parte do capítulo sobre a análise empírica do uso de marca própria pelas três das principais redes de distribuição de varejo no Brasil. A descrição metodológica junto ao capítulo deve auxiliar o leitor no momento da realização da leitura.

As três bases de informações, somadas permitem uma complementação de informações que demonstram a existência dos elementos fundamentais para a marca própria ser um instrumento de formação de capital de reputação. Portanto, permitem verificar se os contratos são de longo ou curto prazo, a qual traduz, por um lado, na existência (contrato e durabilidade longos) ou falta de cooperação (contrato longo e durabilidade curta) entre os agentes, e na variabilidade da qualidade dos produtos de marca própria, indicadores da formação do capital de reputação.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Avançando além desta introdução, o trabalho encontra-se subdividido em duas grandes seções, voltando à primeira ao estudo das concepções teóricas da Nova Economia Institucional, no que diz respeito às relações entre firmas compradoras e vendedoras (integração e outros), e a segunda, aos trabalhos empíricos sobre marcas próprias, especialmente no campo do saber da economia.

A primeira seção é composta por quatro capítulos. O primeiro é uma breve introdução ao estudo da integração vertical, segundo a perspectiva dos dois principais segmentos da NEI; a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Economia do Direito de Propriedade (EDP). Este capítulo foi construído na busca de encontrar um referencial teórico que justifique a estratégia de introdução de um produto de marca própria pelos varejistas. Levantados os principais fundamentos dos dois arcabouços teóricos tornou-se necessário trabalhá-los separadamente, como ocorre nos dois capítulos seguintes. O capítulo III estuda os determinantes da integração vertical na visão da ECT, entendendo isto como a busca de uma estrutura de governança mais eficaz,

na redução dos custos de transação. O capítulo IV dá ênfase aos principais trabalhos sobre esta temática realizada pela EDP. Finalmente, o capítulo V, último da seção I, trata da formação de capital de reputação, como um ativo específico (ECT) e como uma quase-renda (EDP). Portanto, a primeira parte fornece suporte teórico à existência da MP como um capital de reputação.

A segunda seção é formada por três capítulos. O primeiro fornece os principais conceitos do que sejam as MPs, traça historicamente a evolução destas, baseada no comportamento dos principais agentes envolvidos (fabricantes, varejistas e consumidores), demonstra como esta estratégia impacta sobre os fabricantes (MN e marginais⁵) e varejistas, bem como, registra as principais estratégias a serem utilizadas pelos fabricantes de MN em revanche a MP. O capítulo VII relaciona os principais trabalhos empíricos no campo da economia sobre a decisão de produzir (introduzir) produtos de MP, focalizando a escolha de quem deve produzir os mesmos, além da literatura que trata o desenvolvimento e a expansão destes e a sua concorrência com os produtos MN. O último capítulo desta seção resgata as mudanças estruturais que ocorreram no setor de distribuição de varejo de alimentos, enfatizando como se caracterizaram essas mudanças em nível internacional, para posteriormente descrever a estrutura do setor no Brasil. Somente após esta caracterização, introduz-se como ocorre a utilização das marcas próprias em nível internacional seguindo com a descrição (empírica) do uso destas pelas redes de hipermercados e supermercados que atuam no Brasil.

Finalmente, o capítulo X conclui que a NEI atribui aos custos de transação a explicação de estruturas de governança específicas entre os fabricantes de MN, fornecedores de MP e varejistas, objetivando a produção e sustentação de produtos de MP.

⁵ Produtores marginais são assim designados por não ocuparem grande parcela do mercado.

SEÇÃO I

REFERENCIAL TEÓRICO

CAPÍTULO II

INTEGRAÇÃO VERTICAL – ABORDAGENS TEÓRICAS

Neste momento inicia-se a apresentação teórica deste trabalho. Este capítulo procura resgatar através da literatura da integração vertical no campo da Nova Economia Institucional uma consistência teórica que dêem sustentação à escolha de uma estrutura de governança que justifique a escolha organizacional dos agentes envolvidos no processo de produção de produtos de marca própria.

A discussão sobre a organização produtiva vertical pode ser vista através de vários enfoques teóricos. Pode-se partir provisoriamente de uma conceituação simples: integração vertical, conforme Riordan (1990 *apud* AZEVEDO, 1996), é definida como a "organização de dois processos produtivos por uma mesma firma", sendo que "vertical" refere-se aos processos produtivos sucessivos (ou complementares, aqueles no qual o produto de um deles é o insumo principal do outro) e "integração" à organização desses processos por uma mesma firma.

Contudo, a definição da organização produtiva na prática implica na maior ou menor eficácia na utilização dos recursos. Assim, pode-se partir de uma simples decisão de escolha de como a firma se organiza para comprar ou produzir os insumos necessários à produção (RIORDAN; WILLIAMSON, 1985)⁶ ou das implicações deste processo de escolha, conforme Grossman; Hart (1986)⁶, que defendem que a estrutura de propriedade dos ativos necessários à produção pode provocar externalidades na produção do insumo.

Segundo Azevedo (1996, p. 4) uma mudança fundamental da literatura econômica sobre integração vertical na área de organização industrial ocorreu em meados dos anos 80, com a publicação do livro: "*The economic institutions of capitalism*" de Williamson (1985) e do artigo "*The costs and benefits of*

⁶ Riordan (1998) enfatiza a característica da integração vertical enquanto elemento que altera a estrutura de informação em uma relação qualquer.

⁶ Grossman; Hart (1986) centram sua atenção sobre a estrutura da propriedade dos ativos e a solução para os problemas de incompletude dos contratos.

ownership: a theory of vertical and lateral integration" de Grossman; Hart (1986).

O rompimento fundamental está no tratamento concedido à firma, que não é mais tratada como uma unidade de transformação tecnológica e sim como um complexo de contratos. Novos questionamentos foram propostos, inclusive os propostos por Williamson (1985) que confronta a idéia de integração ou não, ou coordenação versus coordenação via preços e uma nova linha redefine por completo as questões procurando responder em quais circunstâncias seria necessária a coordenação entre as atividades integradas para processos produtivos complementares e ainda, que tipo de contrato seria utilizado pelas firmas.

Dois grupos de explicação para determinar a forma organizacional foram propostos por Azevedo (1996):

- Williamson (1989), que segue a linha anterior de pesquisa de 1985, denominado Poder de Monopólio, em função de a forma organizacional ser motivada pela "estratégia de poder";
- Um grupo de pesquisadores formado por Grossman; Hart (1986); Hart; Moore (1990); e Milgrom; Roberts (1990) orientados à mudança, denominado eficiência, em função de a forma organizacional ser orientada pela busca da solução eficiente.

Azevedo (1996) argumenta que esta separação das duas correntes é apenas metodológica para o desenvolvimento de seu trabalho, podendo a dicotomia entre as estratégias de apropriação (poder de monopólio) e de economia de custos globais (eficiência) atuando conjuntamente na determinação da forma organizacional, tendo como elemento fundamental os custos de transação. As formas organizacionais: hierarquias, híbridas e mercado *spot* são assim determinados pela existência de custos de transação. Na ausência de custos de transação os contratos poderiam ser executados com êxito através do mercado *spot*.

A forma organizacional, mais especificamente a integração vertical, segundo Avenel (1999) também pode ser analisada como um problema de eficiência pelas duas correntes (ECT e EDP), baseando-se na tomada de

decisão ex-ante e nos seus efeitos ex-post. O problema da eficiência alocativa que fundamenta a integração vertical sob os dois enfoques teóricos, ECT e EDP, assim como no enfoque da Teoria dos Jogos, também tratado por Avenel (1999), se caracterizam por atribuir importância distinta às decisões de investimento e seus resultados (Quadro 2.1.).

As duas primeiras subdivisões teóricas apresentadas no Quadro 2.1. correspondem às análises deste capítulo e dos dois próximos e debatem a integração vertical; dois enfoques teóricos enfatizam a tomada de decisão ex-ante a montagem da estrutura produtiva e do investimento. Num sentido mais apropriado para a elaboração desta tese, pode-se argumentar que estes dois enfoques podem, através do seu debate teórico de definição de eficiência ex-post justificar a decisão na escolha de quem irá produzir os produtos de MP dos distribuidores varejistas de alimentos no Brasil, objeto de análise desta tese.

A última subdivisão do Quadro 2.1 apresenta a eficiência definida ex-ante, através dos possíveis resultados de jogos simulados⁷.

Quadro 2.1. Integração Vertical sendo Definida ou Definindo a Eficiência Alocativa

ECONOMIA INSTITUCIONAL		ECONOMIA NEO-CLASSICA
Teoria dos Custos de Transação	Teoria do Direito de Propriedade	Estratégia – Teoria dos Jogos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define ex-ante uma estrutura de governança que visa reduzir os custos ex-post (eficiência). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se concentra na definição da propriedade dos ativos ex-ante da alocação, determinando uma eficiência que se determina ex-post. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definem os resultados, eficiência ex-ante (resultado do jogo), avaliando a questão da alocativa ex-post.

FONTE: Avenel (1999).

Portanto, é através da característica comum da determinação de eficiência ex-post e determinação da formatação organizacional ex-ante, baseada nos estudos teóricos de integração vertical, que se inicia a análise

que justifica a forma organizacional para a produção de produtos MP no campo da NEI.

2.1. ANTECEDENTES A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Os primeiros ensaios teóricos sobre a integração vertical foram dados dentro da própria **Teoria da Firma** por Coase em "*The Nature of the Firm*", de 1937, quando o mesmo reconhece existirem elementos de coordenação não apenas no mercado, mas também dentro da fronteira da firma – elementos que explicam a organização da firma como um meio de coordenar a produção (WILLIAMSON, 1981, p. 1540-41).

Coase é o responsável por fazer os economistas começarem a pensar a transação intrafirma mais do que na interfirma. Ele tenta adicionar na literatura um custo particular do uso do sistema de mercado, assim a firma escolhe uma forma organizacional que requer análises que considerem a existência de custos de transação.

As firmas, segundo Coase, vão surgir quando for custoso usar o mecanismo de mercado. Para a expansão de uma firma observa-se o ponto onde o custo de organizar uma transação extra dentro da firma torna-se igual ao custo de realizar a transação através do mercado (WILLIAMSON, 1981, p. 1540-41).

Dentro da mesma linha teórica, Kenneth Arrow (1969 e 1974 *apud* ZYLBERSZTAJN, 1995), também contribui para o aumento do conhecimento sobre a organização das firmas, introduzindo a questão do poder e dos limites de mercado, atribuindo a origem dos custos de transação às falhas de mercado (1969) e considerando as firmas e o mercado como modos alternativos de organização da atividade econômica (1974). Arrow (segundo ZYLBERSZTAJN, 1995) refere-se ao sistema econômico analisando-o em termos contratuais (forma genérica). Os contratos são modos de conduzir a relação entre entidades tecnologicamente separáveis, que podem ser

⁷ É possível observar no capítulo VI, através dos trabalhos já desenvolvidos de MP como a eficiência ocorre ex-ante.

examinadas através de custos ex-ante da negociação e escritura, e os custos ex-post da execução e administração.

As primeiras contribuições sobre a integração vertical dentro da **Teoria das Organizações** foram dadas, segundo Williamson (1981, p. 1541), por Barnard (1938) e por Simon (1947). Barnard (1938 *apud* Williamson, 1991a) investiga na organização interna questões que eram observadas fora do escopo econômico. Algumas matérias como: a necessidade de alinhar incentivos, inclusive de induções não econômicas para encontrar viabilidade à empresa; a importância da autoridade; uma descrição de relação de autoridade dentro da qual a organização é hierárquica; e o papel “informal da organização” em supondo as regras da organização formal. Simon (1947 *apud* WILLIAMSON, 1981), por outro lado, sugere que o problema das organizações surge devido aos limites cognitivos dos atores humanos, impedindo a otimização das ações.

A teoria da integração vertical, segundo Williamson (1981) também deve seu desenvolvimento ao arcabouço teórico da **História Econômica**; as principais contribuições a partir desta perspectiva foram dadas por Lance Davis e Douglas North (1971) e por Alfred Chandler (1962 e 1977). Os primeiros destacam que as mudanças sucessivas dentro das organizações se devem as mudanças institucionais (regras do jogo - cultura, lei, políticas) e a falhas de mercado. Chandler, através de seus estudos empíricos, detalha as mudanças organizacionais (multifunções e divisionalização) que podem ser interpretadas como respostas às mudanças nos custos de transação.

Além disso, a economia das organizações, segundo Williamson (1971), preocupa-se em relacionar questões tradicionais de políticas públicas associadas com o campo da organização industrial.

2.2. AS RAMIFICAÇÕES DOS ESTUDOS DA INTEGRAÇÃO VERTICAL DENTRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

O enfoque teórico da eficiência ex-post de integração vertical sob a perspectiva da NEI subdivide-se entre a ECT e a EDP. Estes dois enfoques teóricos focalizam os contratos incompletos e o surgimento da quase-renda ex-post pela ineficácia ex-ante dos contratos. Sendo a ECT desenvolvida principalmente por Williamson em "*Markets and hierarchies*", de 1975, fundamentada nos custos de transação. A EDP é originária da ECT e focaliza os determinantes dos custos de transação, aprofundada por estudos econométricos, realizados especialmente por Grossman; Hart (1986), Hart; Moore (1990). Este enfoque reforça que os contratos são incompletos e desenvolve o surgimento ex-post da quase-renda como principal aspecto para compreensão da integração vertical. Estes últimos trabalhos enfatizam que a eficiência da relação comercial é dada pela identificação da propriedade dos ativos físicos e pelo controle sobre seus resíduos, diferenciando-se da ECT pela ênfase nos conceitos de controle de direito e controle residual para explicar os custos e benefícios da integração vertical.

2.2.1. Economia dos Custos de Transação

Williamson (1975, 1979 e 1985), através da Economia dos Custos de Transação, identifica as características transacionais como determinantes do grau pelos quais as firmas escolheriam integrar as atividades.

Uma firma integrada é considerada uma estrutura de governança quando existe um dispositivo de suporte associado a um contrato explícito ou implícito, sendo o principal papel da estrutura de governança ajustar desacordos eventuais entre as partes.

A principal contribuição de Williamson no contexto da integração vertical é a identificação de fundamentos⁸ que auxiliam uma firma a definir sua estrutura de governança. Fundamentos estes que se consolidam ex-post em relações bilaterais, mas que permitem definir ex-ante uma estrutura de governança, reduzindo custos para os agentes. A integração vertical, para o autor, é uma das estruturas de governança que permite aos agentes minimizar os custos de transação; portanto, uma estrutura de governança mais adaptada a uma dada transação.

Os custos de transação podem ocorrer ex-ante ou ex-post na elaboração dos contratos, segundo Avenel (1999), é necessário distingui-los. Os custos ex-ante são aqueles associados às negociações, a redação e as garantias do acordo. Os custos ex-post podem tomar várias formas, tais como: custos de mal-adaptação, custos de venda para corrigir divergências ex-post, custos de organização e de funcionamento (conflitos de aversão, custos de engajamentos etc.) associados à estrutura de governança.

A escolha do contrato que se estabelecem entre as firmas não é uma escolha independente daquela da estrutura de governança. A escolha de um contrato e de uma estrutura de governança depende das características das transações consideradas.

A leitura de Williamson sobre custos de transação tem seqüência por Klein; Crawford; Alchian (1978) que escrevem sobre os problemas de transações e coordenação, ou seja, os custos contratuais.

Os trabalhos empíricos, como de Joskow (1987), vêm reforçar o arcabouço teórico construído. A melhora dos trabalhos empíricos é dada por Grossman; Hart (1986) e por Hart; Moore (1990), que melhor tratam os problemas do resíduo ex-post dos contratos, criando uma nova teoria: a Economia dos Direitos de Propriedade.

⁸ Fatores humanos: racionalidade limitada e oportunismo dos agentes; características da transação e de seu ambiente; e incerteza e especificidade dos ativos.

2.2.2. O Debate de uma Nova Teoria – Economia do Direito de Propriedade

Segundo Hart; Holmstrom (2002 *apud* GARROUSTE, 2003, p. 6), a literatura da EDP é construída sobre a ECT de Williamson (1975, 1979 e 1985).

Whinston (2003), no entanto, acredita que seja somente a justificativa da integração vertical, fundamentada no surgimento da quase-renda ex-post e dos contratos incompletos, a parte que se assemelham entre as duas teorias, os demais tópicos são fundamentados distintamente.

De acordo com Whinston (2003) há duas principais diferenças. A primeira é que a EDP focaliza as distorções do investimento ex-ante e a ECT está muito mais interessada no que foi atribuído como regra e mal-adaptação ex-post. A segunda, em contraste com a ECT, que considera que o oportunismo pode ser mitigado pela barganha da transação dentro da firma (com resultados de custos burocráticos), a EDP assume que este risco está presente em todos os modos de organização, porque as decisões de negociar e de investir ficam fundamentalmente descentralizadas. A EDP olha menos a estrutura de propriedade dos ativos, ou seja, a propriedade influencia os incentivos, mas não tem efeito sobre a coordenação dos investimentos.

Segundo Williamson (2000, p. 605) a principal diferença entre a ECT e a formulação da EDP de Grossman; Hart; Moore - GHM é o esclarecimento sobre o que assegura a mal-adaptação na execução interna dos contratos. Para o autor esta mal-adaptação encontra-se na origem, ou seja, nos atributos como regra (estrutura de governança), enquanto GHM a mal-adaptação surge ex-post, por suposições de conhecimento comum e barganhas custosas ex-post em todos os tipos de estruturas de governança. O desfecho é que toda ineficiência em GHM é concentrada nos investimentos ex-ante.

Segundo Brousseau; Garrouste (1997), a EDP pode ser concebida como um desenvolvimento da Teoria dos Contratos Incompletos - TCI. A TCI examina os impactos do arcabouço institucional sobre o design contratual, através raiz legal nos estudos da alocação do direito de propriedade sobre a distribuição do excedente residual entre agentes e seus incentivos, sendo também uma seqüência dos estudos da ECT.

Independentemente das raízes, de acordo com Garrouste (2003), a EDP recebe suas primeiras contribuições por Coase (1960), que enfatiza a idéia de

que direitos de propriedade são efetivos na economia, baseando-se na internalização dos custos sociais (externalidades) e Alchian (1965); Demsetz (1967), que dão uma maior precisão sobre a noção de direitos de propriedade, ao adotarem que somente a posse de direito de propriedade de um ativo é capaz de excluir os outros do uso deste ativo. Grossman; Hart (1986) definem a firma a partir de uma referência explícita para a distribuição da propriedade dos ativos e seus benefícios que podem ser específicos e residuais, enquanto Hart; Moore (1990) conduzem a uma apresentação formal da firma na perspectiva da EDP, identificando a firma com a posse dos seus ativos e tomam a posição de que confere a propriedade dos ativos da firma o controle residual, ou seja, o direito de decidir como estes ativos serão usados, exceto para atender um uso particular que tenha sido especificado em um contrato inicial.

O primeiro enfoque teórico dado por Grossman; Hart (1986) formaliza a arbitragem da distribuição de direitos e controles sobre os ativos, através de uma análise normativo-positiva da integração vertical. O principal problema enfocado pela EDP relacionado por Hart; Moore (1990) concerne aos efeitos da propriedade de ativos sobre os incentivos das duas partes (usualmente: comprador e vendedor), ou seja, dos investimentos ex-ante em ativos não-contratáveis e conhecimento ex-post da quase-renda gerada por esses (GARROUSTE, 2003, p. 2) ⁹.

A EDP, na qual Hart; Moore (1990) trabalham, focaliza a incompletude dos contratos e o surgimento ex-post da quase-renda como um fator crítico para a compreensão da integração vertical. Os autores focalizam como a propriedade dos ativos físicos, ao qual confere elevado resíduo de controle sobre os ativos, altera a eficiência da relação de comércio. A ênfase é dada sobre o ambiente institucional, as regras, o formato do jogo, criando uma nova teoria.

A literatura se concentra na eficácia dos contratos ex-ante a alocação, isto é, na eficácia do nível de investimento das partes que determinam ex-post a eficiência produtiva. Os contratos baseiam-se numa estrutura de direito da

⁹ Quase-renda é a diferença entre o valor de uso do ativo dentro de uma transação para a qual ele foi contratado e o que alcançaria num uso alternativo.

propriedade, os quais vão determinar o nível de esforço dos gerentes¹⁰ e a eficácia ex-ante da alocação.

2.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estes poucos comentários realizados sobre a integração vertical neste capítulo procuraram demonstrar ser este um tema bastante amplo, abordado tanto pela NEI, como pela Teoria dos Jogos. Igualmente, dentro da NEI é possível observar duas ramificações. Na NEI os custos de transação aparecem como tema central de pesquisa, reduzi-los significa a melhor escolha de uma estrutura organizacional por um lado, e a melhor definição dos direitos de propriedade por outro. Nestes dois enfoques, a eficácia da escolha das estruturas de governança e da propriedade dos ativos ex-ante, reduziria as possibilidades de surgimento de custos de transação no nível ex-post.

Portanto para que produção de produtos de MP seja eficiente é necessário passar pela definição de eficácia alocativa ex-ante da estrutura de governança, determinada pela ECT, e pela definição de eficácia alocativa ex-ante da propriedade dos investimentos, determinada pela EDP.

¹⁰ O nível de esforço mais ou menos elevado influencia diretamente no valor da transação: um nível inapropriado deste esforço implica a ineficiência da alocação. Os gerentes escolhem ex-ante o nível de esforço.

CAPÍTULO III

ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

O estudo da Economia de Custos de Transação, em seu sentido mais amplo, é um comparativo institucional que conduz ao reconhecimento de que há uma variedade de modos de transação, por um lado e, por outro, uma variedade alternativa de estruturas de governança. A ECT identifica as características dos contratos como determinantes da estrutura de governança, ou seja, do grau pelos quais as firmas escolhem integrar suas atividades.

É fundamental lembrar que em Williamson e as correntes que o seguem, destacam o papel do oportunismo e dos limites da capacidade dos indivíduos de processar informações na presença de investimentos específicos e o papel da incerteza nas explicações sobre a escolha de diferentes estruturas de governança (LEVY, 1985, p. 438-39).

3.1. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Williamson (1985), a principal referência teórica da ECT, analisa as transações focalizando o investimento em ativos específicos. Klein; Shelanski (1994 *apud* AZEVEDO, 1996), a exemplo de outros pesquisadores vinculados à ECT, estudam como os parceiros de uma transação se protegem dos riscos associados às relações de troca.

Apesar de centrar o foco de sua análise nos arranjos institucionais, Williamson (1993, p. 112) afirma existir uma importante inter-relação destes com o ambiente institucional (os arranjos se desenvolvem dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional¹¹) e com os indivíduos (os arranjos também se desenvolvem respeitando os limites dos pressupostos comportamentais dos indivíduos). O ambiente institucional fornece o quadro fundamental de regras que condicionam o aparecimento e seleção das formas

¹¹ North (1990).

organizacionais que compõem o arranjo institucional. Por outro lado, as ações instrumentais ou estratégias tomadas no plano das organizações também podem modificar as regras do jogo. Portanto, os elementos micro-analíticos podem modificar o ambiente institucional. E ainda, tanto o ambiente institucional quanto os arranjos podem apresentar efeitos secundários sobre os indivíduos¹².

A ECT estuda as transações com um enfoque micro-analítico, tomando as regras gerais de uma sociedade como dadas. Este referencial aborda as diferentes formas contratuais enquanto mecanismos de governança das transações.

Os arranjos institucionais têm como propósito a redução dos custos de transação. Neste sentido, são analisados os elementos organizacionais que permitem a redução desses custos nos contratos, na fiscalização dos direitos de propriedade, no monitoramento do desempenho destes contratos, na organização das atividades ou nas adaptações etc., sendo que a análise da literatura da ECT privilegia os custos de adaptação (WILLIAMSON, 1996, p. 4).

Os trabalhos empíricos relacionados à ECT estão orientados à questão da eficiência dos diferentes tipos de organização. Estes trabalhos iniciam-se com Klein; Crawford; Alchian (1978); Joskow (1987) e ramificam-se em dois principais segmentos. Uma das linhas de trabalhos empíricos desenvolveu-se com forte emprego de técnicas econométricas utilizando os fundamentos da ECT, em especial o oportunismo, mas enfatizando os direitos de propriedade e seus resíduos, como problema/solução de governança; esta abordagem é tratada no capítulo seguinte, dentro do campo teórico da EDP. A outra tratada aqui, segue a linha de Williamson e trata dos arranjos institucionais enfatizando a eficiência organizacional.

¹² Para melhor visualização das interfaces das organizações, instituições e indivíduos ver: Zylbersztajn, Décio; Neves, Marcos Fava. Economia e gestão dos negócios agro-alimentares. São Paulo: Pioneira, 2000, 428p.

3.1.1. Fundamentos Teóricos da Economia dos Custos de Transação

Williamson (1975, 1979 e 1985) ¹³, destaca três fundamentos que dão sustentação às estruturas de governança:

- Hipótese comportamental (fatores humanos): **racionalidade limitada** – responsável pelos limites computacionais do homem organizacional - e **oportunismo** dos agentes;
- Dimensões das transações: incerteza, frequência da transação e a especificidade dos ativos;
- Elementos do ambiente institucional: garantia de direito de propriedade, disponibilidade de informação, código de ética.

3.1.1.1. Hipótese Comportamental

A existência de custos de transação deve-se, segundo Williamson, ao reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais (limitadamente) e oportunistas. A ECT atua no sentido de economizar sobre a racionalidade limitada, simultaneamente salvaguardando as transações contra o risco do oportunismo.

Racionalidade Limitada

Williamson (1985, p. 55) recorre várias vezes à publicação de Herbert A. Simon, “*Administrative Behavior*”, de 1961, para buscar explicações sobre a racionalidade limitada, destacando a necessidade de se reconhecer essa característica da capacidade cognitiva. O agente econômico pode acreditar estar certo, pode ter a intenção de agir racionalmente, porém frequentemente só consegue fazer isso de forma limitada. Os agentes econômicos são

¹³ Williamson (1985) desenvolve seus estudos baseados nas organizações que transacionam em mercados intermediários, após os anos 60.

racionais, mas não o suficiente para que se possa aceitar o princípio da maximização como regra universal.

A racionalidade limitada, segundo Simon (1957, p. 198 *apud* WILLIAMSON, 1981, p. 1545), baseia-se nos limites do cérebro humano na formulação e resolução de problemas complexos e em processar informações. A racionalidade limitada conduz à impossibilidade de lidar com a complexidade dos contratos, como consequência a maioria deles são incompletos. Por mais que um contrato preveja diversas questões em sua redação, ele é susceptível a erros e muitas vezes estes podem ser custosos.

Azevedo (1996, p. 43) adverte que a racionalidade limitada é freqüentemente confundida com incerteza, como faz Brousseau (1993), ou com custos de coleta e processamento de informações, como faz Posner (1993).

Se não existisse incerteza ou se esta fosse pouco significativa, a escritura dos contratos não teria tantos problemas, mas mesmo assim o homem poderia encontrar-se impossibilitado de encontrar soluções para todos os problemas contratuais.

Os contratos são intrinsecamente incompletos porque os agentes estão incapacitados de preverem e processarem todas as contingências futuras relativas a um contrato (ex: incerteza do ambiente institucional futuro).

Por sua vez, um processo de informação eficiente é importante em função da capacidade limitada do homem em receber e passar informações; com efeito, os limites da racionalidade não restringem ao custo de processamento e coleta de informação, mas também ocorrem pela impossibilidade de se lidar com problemas complexos, mesmo que bem estruturados informacionalmente (WILLIAMSON 1993a, p. 109).

O pressuposto de racionalidade limitada permite distinguir a ECT da Teoria dos Contratos - TC¹⁴. Nestas duas correntes o **contrato é o objeto de análise** e a **transação a unidade de análise**; a divergência, porém ocorre na formalização da TC, a qual adota o pressuposto da racionalidade forte, o que

¹⁴ Entre os assuntos que aborda a "Teoria dos Contratos" encontram-se a Teoria do Agente-Principal (JENSEN; MECKLING, 1976), Desenho de Mecanismos (LAFFONT; MASKIN, 1980), Seleção Adversa (AKERLOFF, 1970), Sinalização e Anti-Seleção, Compatibilidade de Incentivos (SPENCE, 1973), Risco Moral (ARROW, 1968) e Produção em Equipe (GROES, 1973).

permite uma formalização rigorosa das proposições. Ao assumir racionalidade plena se permite prever todas as contingências, sem qualquer limite à capacidade de processamento das informações; conseqüentemente, um contrato ainda que seja ilimitadamente complexo, pode conter todos os elementos relevantes à transação, restringindo a análise apenas ao estabelecimento do contrato, situação à qual todos os custos de transação seriam ex-ante. A ECT por sua vez, entende que os custos de transação não se limitam a incompletude contratual, mas também existem custos verificados ex-post, devido a problemas de adaptação das estruturas de governança, impostos pela racionalidade limitada dos agentes.

Oportunismo

Segundo Williamson (1979, p. 234), o oportunismo é um conceito central nos estudos dos custos de transação, sendo especialmente importante para as atividades econômicas que envolvem investimentos em transações específicas em capital humano e físico.

Como Williamson (1979) baseia-se em Simon (1957 e 1961) na identificação deste atributo, é *mister* salientar, o que seja comportamento oportunista na visão de Simon. Comportamento oportunista não significa negar o comportamento ético, pois a ética é uma construção humana. A ética existe por causa do oportunismo e não apesar dele.

O oportunismo é uma variedade da busca do interesse próprio, lembrando que os agentes não têm o mesmo grau de oportunismo. Todavia, o problema do oportunismo decorre de que qualquer comportamento egoísta pode ser esperado se for do interesse de um dos indivíduos, basta que o menos oportunista se encontre em dificuldade ex-ante para que o oportunismo afete os desenhos organizacionais.

O oportunismo ex-ante de Williamson corresponde à seleção adversa e o oportunismo ex-post ao risco moral. O oportunismo não é uma caracterização genérica da natureza humana. Nem sempre os indivíduos são oportunistas todo o tempo, mas o problema decorre de que esta característica não é visível ex-ante.

O pressuposto do oportunismo é importante devido à possibilidade do surgimento de problemas de adaptação decorrentes da incompletude dos contratos. Como as negociações contratuais são longas e custosas, estas podem gerar comportamentos oportunistas sobre aquilo que não está escrito ou que foi redigido de forma incompleta. A adaptação de um contrato de longo prazo pode ser difícil e custosa, podendo inclusive ocorrer mudanças de parcerias se o oportunismo for perigoso à relação contratual. Esta mudança só é possível quando não envolver especificidade de ativos. O oportunismo é um fator líder na decisão para a integração vertical, quando os investimentos se referem às transações envolvendo ativos específicos. Portanto, o arranjo institucional proposto tenta impedir a conduta oportunista das partes envolvidas numa transação específica.

A racionalidade limitada implica em contratos incompletos e, conseqüentemente em renegociações. O oportunismo sugere que os indivíduos envolvidos possam se aproveitar aeticamente de uma renegociação, resultando perdas à(s) contraparte(s) de uma transação.

A racionalidade limitada e o oportunismo são essenciais, na avaliação de Williamson (1981, p. 1546), para os estudos de decisão de modos alternativos de organização. Ao considerar as duas suposições sugere-se haver estruturas de governança que contemplem salvaguardas, não sendo inconsistente com a maximização dos lucros.

3.1.1.2. Dimensões das Transações

O enfoque da ECT, baseado na análise das transações, faz destacar a existência dos diversos arranjos institucionais através dos contratos que regem as transações. A diversidade contratual é explicada por Williamson (1985, p. 68) pelas diferenças dos atributos de cada transação.

Assim, os atributos das transações¹⁵ justificam os diferentes arranjos institucionais. Cada atributo representa uma dimensão das transações. Os custos de transação são funções definidas por esses atributos.

Baseado nos contratos relacionais de Macneil (1978), Williamson (1985) destaca os atributos de dimensão das transações, adaptando-os à economia. São eles: frequência da transação, incerteza e especificidade dos ativos.

Frequência

A frequência da transação refere-se à recorrência e/ou regularidade da mesma. A importância desta dimensão, segundo Azevedo (1996, p. 54), manifesta-se em dois aspectos: a) a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo ao longo de várias transações; e b) a possibilidade de construção da reputação por parte dos agentes envolvidos na transação.

Williamson (1979, p. 246), assume dois tipos de frequência. Uma transação pode ser ocasional ou recorrente. Uma transação comercial, do tipo ocasional, *ceteris paribus*, que ocorre em um único ponto no tempo, não justificaria economicamente um *design* contratual mais rígido, prevendo comportamentos oportunistas entre os agentes. Em geral, este tipo de transação é realizado através do mercado *spot*, e não apresenta custos de transação suficientemente grandes para que se monte uma estrutura de controle para essa transação.

Uma transação do tipo recorrente, por sua vez, por ocorrer frequentemente da mesma forma justificaria a construção de um mecanismo de governança que não uma transação de mercado *spot*. Os custos de um contrato de longo prazo (redação do contrato, coleta de informações, monitoramento, adaptação etc.) poderiam ser diluídos com o aumento da frequência.

A repetição de uma transação possibilita também a redução da incerteza, quando: (1) as partes adquirem conhecimento uma das outras; (2)

¹⁵ Segundo Azevedo (1996: 49), a proposição original de Coase de que custo de transação não é observável é superada, considera os atributos das transações como elemento explicativo dos

cria-se um ativo específico, quando se constrói uma reputação em torno de uma marca; e (3) cria-se um compromisso confiável entre as partes em torno do objetivo comum de continuidade da relação (AZEVEDO, 1996, p. 56).

A frequência das transações (jogos repetidos), segundo Kreps (1990 *apud* AZEVEDO, 1996, p. 56), permite a construção da reputação das partes, o que freqüentemente se reflete no valor da marca. Intuitivamente, os consumidores distinguem um produto pela sua marca. Teoricamente a NEI explica que o papel primário de uma marca é a redução dos custos de coleta de informações sobre o produto a ser negociado, ou seja, o consumidor adquire um produto com menores custos para obter informação relevante no processo de escolha (BARZEL, 1982, p. 36).

Azevedo (1996, p. 56) salienta que a reputação economiza custos de transação. Por outro lado, para fazer efetivar a reputação há aumento dos custos de transformação decorrente de esforços de marketing e de controle de qualidade (coordenação do canal de produção). Desta forma, a frequência das transações somente se traduzirá em reputação se a economia dos custos de transação for maior do que o aumento dos custos de transformação.

Se a criação da reputação não for atingível porque a repetição das transações ocorre isoladamente pode-se estabelecer um compromisso confiável entre as partes.

O papel da frequência no estabelecimento de um compromisso confiável, de acordo com Azevedo (1996, p. 57), está na elevação do custo associado ao comportamento oportunista. Diante disso, uma transação que tem perspectivas de continuidade, uma atitude oportunista é penalizada com a interrupção da relação (o custo da interrupção é dado pelo valor presente descontado dos ganhos futuros que seriam derivados da transação). Para que haja punição a uma ação oportunista é necessário que além das informações relevantes a serem observadas, a ameaça da ruptura da relação seja confiável por parte do prejudicado. Esta condição é satisfeita quando o resultado associado com a continuação da relação for menor do que aquele que seria obtido pela interrupção da mesma. A ameaça do rompimento confiável inibe o comportamento oportunista da outra parte.

custos de transação, uma vez que esses atributos são freqüentemente observáveis, ainda que

“Quanto maior a frequência de uma transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado à atitude oportunista”. (AZEVEDO, 1996, p. 57)

Incerteza

Williamson (1991b, p. 291) trata a incerteza em uma transação como risco, variação de uma dada distribuição de probabilidade de distúrbios que podem ocorrer em número elevado, com resultados neutros, ou podem apresentar conseqüência em seus resultados. North (1991) por sua vez, trata a incerteza como o desconhecimento de eventos futuros possíveis (impossibilidade de definição de uma distribuição de probabilidades).

A incerteza trabalhada por Williamson (1991b, p. 291) depende do arranjo institucional construído para governar a transação; em outras palavras, a incerteza depende da capacidade dos mecanismos de governança em aumentar ou reduzir a variância da distribuição de probabilidades dos distúrbios. A incerteza revela os limites da racionalidade e evidencia a incompletude dos contratos.

Para Zylbersztajn (1995) a incerteza é interpretada como risco, e este quando associado à existência de possibilidades de oportunismo implica em custos de transação e motiva a estruturação de formas de governança alternativa ao mercado (mais rígidas, elevando o controle).

Especificidade dos Ativos

Um ativo específico é um investimento que não é reempregável sem perda de valor. A razão da especificidade dos ativos serem crítica é dada pelo uso do investimento realizado para uma determinada finalidade; nenhum outro uso seria capaz de igualar os resultados da finalidade para qual esse ativo foi

difícultosos de mensuração.

desenvolvido. Quanto maior a especificidade de um ativo, maiores os riscos e os problemas de adaptação e assim, maiores os custos de transação.

Os custos de transação advindos da especificidade de ativos diferem dos *sunk costs* e dos custos fixos. *Sunk costs* igualmente são custos irrecuperáveis, no entanto esse tipo de custos nem sempre é específico de uma transação, a exemplo do investimento em capital humano genérico, o qual pode ser reempregado em outras transações. Diferencia-se também de custos fixos por estes não encontrarem limites na especificidade, podendo, em geral, serem utilizados para diversos fins, um exemplo seria o de um caminhão frigorífico adquirido para o transporte de carnes de frango, este pode ser utilizado para transportar diversos outros produtos congelados ou refrigerados, ou ainda, ser utilizado como transporte de uma mercadoria não refrigerada.

Williamson (1991b, p. 281) distingue seis tipos de especificidade de ativos¹⁶:

- a) Especificidade de ativo decorrente do lugar, por exemplo, o transcurso de um rio;
- b) Especificidade de ativo físico, por exemplo, a produção de peças utilizadas exclusivamente por outra firma determinada;
- c) Especificidade de ativo humano (*learning-by-doing*) - desenvolvimento humano de competências específicas;
- d) Especificidade dedicada à transação - trata de investimentos financeiros destinados a uma operação (ativos empregados em uma transação particular que apresentam diminuição de seu valor se esta for interrompida);
- e) Especificidade da marca, que se refere a um tipo de capital humano ou financeiro que se materializa na marca da empresa (franquias) e;
- f) Especificidade temporal, onde o valor de uma transação depende, sobretudo do tempo em que ela se processa (produtos perecíveis).

A inclusão da especificidade dedicada à transação por Williamson deve-se a Klein; Crawford; Achian (1978) que atribuíram o problema das organizações ao problema de quase-renda que surge pelo problema do "hold-

¹⁶ Em 1975, ele se referia apenas aos três primeiros tipos de especificidade, número que aumentou para quatro em 1983 e para seis em 1991.

up", que destaca a diferença entre o valor de uso do ativo dentro da transação para o qual ele foi realizado e de uma utilização alternativa.

A quase-renda (KLEIN; CRAWFORD; ACHIAN, 1978) que surge com o uso alternativo do ativo específico cria entre as partes que transacionam um objeto de barganha, na medida em que a sua geração depende da continuidade do negócio¹⁷. O fato da existência da quase-renda depender da continuidade da relação coloca as partes envolvidas em uma posição particularmente estratégica nesse processo de barganha. Cada uma das partes procura se aproveitar da posição privilegiada para se apropriar de qualquer ganho incremental derivado de uma adaptação na maximização conjunta dos lucros. Isso pode gerar um conflito que pode criar problemas de adaptação (WILLIAMSON, 1985, p. 63 *apud* AZEVEDO, 1996, p. 52-53).

As especificidades de ativos, segundo Azevedo (1996) não se restringem às citadas acima. As citadas acima são aquelas já reconhecidas por Williamson devido aos trabalhos empíricos. Elas são inúmeras e devem explicar em grande parte os problemas de dependência bilateral e suas conseqüências sobre os custos de transação.

A especificidade dos ativos por si não provoca dificuldades contratuais, é a reunião das diferentes características dos agentes que conduzem a estas dificuldades. É a presença conjunta desta com a hipótese comportamental do oportunismo e com a racionalidade limitada na presença de incerteza que se torna importante.

"C'est donc lorsque la spécificité des actifs ouvre la voie à l'opportunisme et que l'incertitude exclut; pour des agents à la rationalité limitée; la signature de contrats complets que surgissent des difficultés contractuelles importantes et que le choix d'une structure de gouvernance adaptée afin notamment de résoudre au mieux les conflits postérieurs à la transformation fondamentale devient essentiel, choix qui bien sûr doit inclure le choix du contrat, signé ex ante, qu'il s'agira de gouverner." (AVENAL, 1999, p. 43)

¹⁷ Este tipo de transação é similar ao monopólio bilateral, onde os monopolistas encadeados verticalmente podem se apropriar de um retorno maior do que aquele que seria obtido com o uso alternativo do capital (em condições de concorrência).

Quando o custo dos ativos específicos for alto, comprar e vender estes ativos demanda um esforço especial para desenhar uma mudança relacional que tenha bens de propriedade contínua. O *design* das formas organizacionais desenvolve-se de maneira a ser mais ou menos complexas conforme o grau de especificidade dos ativos.

O grau de especificidade dos ativos avaliada conjuntamente com a hipótese comportamental de existência ou não de oportunismo sugere possibilidades múltiplas de relações contratuais e até mesmo o cancelamento destas (Quadro 3.1.).

Quadro 3.1. Especificidade dos Ativos Frente ao Oportunismo

	Especificidade dos Ativos	Não há especificidade dos Ativos
Agentes Oportunistas	Tenta se apropriar da parte quase-renda	A transação pode ser anulada, o oportunismo não atua como uma dificuldade
Agentes Não Oportunistas	Não há problema de adaptação	Não há um impacto contratual

3.1.1.3. Estrutura de Governança (Forma Organizacional)

A ECT de Williamson (1991b) procura apresentar a construção de um modelo de forma organizacional que permite determinadas transações se tornem mais eficientes de acordo com a especificidade dos ativos envolvidos, tendo como dimensão base (variável-chave) a especificidade dos ativos. O modelo apresenta as demais dimensões das transações (frequência e incerteza) e os elementos do ambiente institucional (garantia de direitos de propriedade, disponibilidade de informações, código de ética etc.) como parâmetros (estática comparativa de deslocamento das funções), assim a estrutura básica se baseia em comparar a eficiência relativa dos diferentes mecanismos de governança para cada tipo de transação.

Dois são os limites apontados para esse tipo de modelo:

- a) Os modelos são adequados apenas ao tratamento da diferença dos custos de governança;
- b) Não ocorre uma efetiva mensuração dos custos de transação (compara a eficiência relativa das formas organizacionais).

Williamson (1991b) apresenta o modelo de referência à comparação entre três mecanismos de governança: mercado (incentivo), hierarquia (controle) e forma híbrida. Os mecanismos de governança começaram a ser desenvolvidos por Williamson em seu artigo "*Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*", em 1979. No decorrer de seus anos de pesquisa seu modelo sofre melhorias e adaptações, porém mantendo as dimensões (frequência, incerteza) como parâmetros e atribuindo à especificidade dos ativos a variável chave.

A primeira análise de Williamson (1979) apresenta três tipos amplos de estruturas de governança a serem consideradas: governança de mercado – mercado clássico; governança bilateral e trilateral - mercado obrigatório; e governança unificada - organização interna. Estas estruturas de governança são desenvolvidas por tratar de transações não-específicas, semi-específicas e de alta especificidade, respectivamente. Esta classificação do autor é também contrastada com a referência da lei contratual dada por Macneil (1978).

A governança de mercado é a estrutura clássica de contrato, onde os ativos não são específicos e os contratos são ocasionais e não recorrentes. Trata de uma transação à qual os compradores e vendedores encontram-se face a face para num instante trocar bens *standardizados* cujos preços são determinados pelo equilíbrio de mercado. As negociações giram em torno de bens ou serviços de tipo padronizado, mas para segurança, as transações beneficiam-se de arcabouços legais, nas quais a dependência entre as partes é pequena. Como argumenta Todd Lowry (1976 *apud* WILLIAMSON, 1979, p. 248), a análise econômica tradicional da troca em um contexto de propriedade corresponde ao conceito legal de venda (mais que ao de contrato). Williamson reserva o conceito de contrato para trocas nas quais, na ausência de alternativas de mercado padrão, as partes designam "modelos de relações futuras" das quais eles dependerão.

As estruturas de governança fundamentadas em ativos semi-específicos tratam de transações que se relacionam através de contratos. Subdividem-se em dois tipos de governança: governança bilateral e governança trilateral. As primeiras referem-se a transações recorrentes entre duas partes que necessitam de investimentos específicos, nas quais a autonomia das partes é preservada. Os problemas de resolução dos conflitos são preservados internamente. As adaptações referem-se basicamente a quantidades, e em geral estas são consideradas como menos susceptíveis ao oportunismo que as adaptações que se referem aos preços. São estruturas mais favoráveis ao estabelecimento e a manutenção de um clima de confiança.

A segunda, a governança trilateral, caracteriza-se por desenvolver-se sobre um quadro de monopólio bilateral, em que as duas partes se endereçam a uma terceira para resolver as diferenças via arbitragem (concepção neoclássica de contrato). Esta estrutura de governança é escolhida nas transações resultantes de ativos específicos. As partes que negociam nestas transações são firmas independentes e as informações a serem obtidas são dificultadas, demandando a presença de uma terceira parte é essencial para resolver eventuais conflitos.

A estrutura de governança unificada (integração vertical) relaciona-se com as transações recorrentes que necessitam de investimentos específicos. A integração vertical permite fazer adaptações de forma seqüencial sem a necessidade de consultar, completar ou revisar os acordos realizados entre as empresas. Por se tratar de uma entidade de propriedade singular, incorpora os dois lados da transação, existindo uma relação de autoridade (hierarquia), reservando a esta (*fist*) a resolução dos conflitos (se houver), em geral, à parte que tem a posse dos ativos específicos.

A integração vertical neste contexto permite economizar custos de transação geral, no entanto a transação dentro de uma empresa não elimina o oportunismo, os incentivos são controlados. Portanto, a organização interna das transações não elimina as dificuldades contratuais, apenas as retira das intermediações do mercado, reduzindo os incentivos.

O *trade-off* entre incentivo e controle é em parte justificado por Aghion; Tirole (1994). As firmas (entendidas como extensão das atividades produtivas através da integração vertical) apresentam incentivos fracos para as ações

desejadas, uma vez que os esforços têm pouco ou nenhum efeito sobre a remuneração (WILLIAMSON, 1991b, p. 275). O mercado, em contraposição, apresenta incentivos fortes devido à elevada associação entre esforço e remuneração. Assim, os contratos internos e externos diferenciam-se pelo incentivo promovido pelo mercado.

Apesar do debate sobre integração vertical e mercado ainda não se encontrar completamente esgotado, o problema dos limites das estruturas de governança acima expostos resulta em um problema ainda maior sob o qual Williamson reorganiza novos padrões de estruturas. Em Williamson (1991b) os fatores determinantes dos custos de transação citados em 1979 são similares, dentre eles a especificidade dos ativos ganha ainda mais força aliada ao oportunismo e a necessidade de considerar que as transações ocorrem em um ambiente dinâmico em constantes mudanças. Neste sentido, uma transação que envolvesse inicialmente um grande número de agentes, estaria exposta, no decorrer do tempo à redução em um pequeno número deles, ocasionando problemas do tipo monopólio bilateral (apenas um vendedor e um comprador). Esta possibilidade de mudanças dentro do ambiente econômico, Williamson denominou de transformação fundamental. Neste sentido, a ECT passa a justificar conceitualmente a presença de organizações na economia de mercado e identificar certas características dessas organizações que as permitem identifica-las como mecanismos de coordenação no mercado.

A noção de organização aparece como o instrumento essencial por considerar e explorar os problemas além da autoridade e controle e do processo de coordenação fora do mercado.

No modelo de 1991, Williamson amplia suas estruturas de governança, adotando uma nova nomenclatura “híbrida” que incorpora a governança bilateral e trilateral, mas não se limita a elas.

Williamson (1991b), comparando mercado e hierarquia, no aspecto tecnológico, considera que o mercado permite agregar demandas (economias de escala estáticas, economias de escopo e de demandas não correlacionadas), enquanto uma firma integrada reserva sua produção para o uso interno. Todavia, uma firma integrada pode vender o bem intermediário no mercado, tal como o faz uma firma independente (AVENEL, 1999).

Outra comparação entre mercado e hierarquia deve-se a estrutura de informações. Para o primeiro, as informações são comuns e para o segundo estas são privadas. O mecanismo de mercado pode se mostrar mais eficiente por não utilizar um fluxo de informações, portanto, estas não acarretam em custos para a transação.

Uma última comparação, a nível organizacional, entre estas duas estruturas, refere-se à natureza dos contratos que opera cada mecanismo de governança. A ECT reconhece a transação como unidade de análise, e a firma como uma estrutura de governança e não como uma função de produção, a qual é uma construção organizacional, distinguindo os limites da firma alinhados por diferentes transações com estruturas de governança em caminhos discriminados: contratos internos (hierarquia - controle) e externos (mercado - incentivo) ¹⁸.

Segundo Hayek; Barnard (*apud* WILLIAMSON, 1991b, p. 278), a avaliação da eficiência de uma forma organizacional depende de quão apta ela se mostra para reagir às mudanças do meio ambiente, sendo as características que distinguem cada mecanismo de governança os elementos que permitem avaliar essa eficiência relativa de adaptação. Portanto, o mercado, por apresentar os incentivos como estímulo e por ter as informações captadas de modo indireto mostra-se mais eficiente para programar adaptações autônomas, enquanto que a hierarquia mostra-se mais adequada para programar adaptações cooperativas, tendo em vista os incentivos fracos e a dependência das informações, bem como da dependência bilateral advinda da especificidade dos ativos. A organização interna tem vantagens sobre contratar no mercado para transações que envolvem alta especificidade de ativos, tanto em estágios ex-ante como ex-post de um contrato (escrever-executar).

Conforme a dimensão de uma transação os incentivos ou os controles são mais importantes para as adaptações das transações em cada mecanismo de governança. Assim, a forma híbrida de Williamson (1991b) caminha de modo a aumentar o controle e reduzir o incentivo na medida em que os ativos

¹⁸ A transação pode ser uma unidade de análise sem necessariamente que a firma seja um nexos de contratos, como contribui John R. Commons, na velha Economia Institucional (VAN DE VEM, 1993 *apud* WILLIAMSON, 1996, p. 220).

específicos vão se tornando mais significativos, exigindo maior controle sobre a transação.

Segundo Williamson (1991b), a organização interna também tem vantagens sobre acordos bilaterais, tais como:

- a) A propriedade comum dos ativos reduz os incentivos de fazer cada unidade buscar benefícios para si;
- b) Resolve diferenças sem os custos legal-judiciários necessários quando ocorre um impasse entre partes autônomas e;
- c) As informações relevantes são mais facilmente obtidas e há completo acesso a elas.

O principal argumento de Williamson em defesa da integração vertical baseia-se no pressuposto do oportunismo. A integração vertical reduz a possibilidade do oportunismo por facilitar o controle, além de ser mais eficaz quando da necessidade de auditoria, pois a auditoria interna é mais poderosa que a externa, porque ela repousa sobre a relação de autoridade que caracteriza a firma.

"...Les incitations des parties réunies dans une même firme sont donc plus favorables à une adaptation harmonieuse de contrat.

... L' intégration verticale et plus généralement la gouvernance unifiée présente de nombreux avantages lorsque les caractéristiques de la transaction laissent penser que de sérieuses difficultés contractuelles sont à attendre. Non seulement les incitations de parties sont moins divergentes, ce qui facilite les négociations sur l'adaptations du contrat, mais en plus les désaccords éventuels ne donnent pas lieu à des negociations coûteuses, car elles sont tranchées autoritairement au sein de la firme."
(AVENEL, 1999, p. 48)

Apesar dos vários pontos positivos que a estrutura de governança integrada apresenta sobre as outras estruturas de governança, esta também

apresenta limites teóricos. Avenel (1999) destaca alguns deles, que por sua vez abrem relevância à forma híbrida:

- a) Limite à utilização interna de ativos físicos;
- b) A dificuldade de intervenção seletiva:
 - b.1) manutenção das iniciativas;
 - b.2) a integração transforma um dirigente proprietário em assalariado, com problemas de discriminação de gerenciamento (BEARLE; MEANS, 1932);
 - b.3) intervenção seletiva e gerentes assalariados;
- c) Os custos burocráticos e;
- d) Os termos de arbitragem: A integração vertical não é o melhor modo de governança para certas transações. Isto porque ela induz aos custos de transação.

3.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ECT destaca como fundamentos que sustentam as estruturas de governança diferenciadas que podem apresentar resultados eficientes, a racionalidade limitada e o oportunismo como hipótese comportamental e a frequência da transação, a incerteza e a especificidade dos ativos como dimensões das transações, que é o objeto de análise.

Quando da análise da frequência observa-se a importância desta dimensão para a possibilidade da construção da reputação por parte dos agentes envolvidos na transação. Sendo a reputação das partes, o que frequentemente se reflete no valor de uma marca.

A marca, neste sentido, tem um papel primário na redução dos custos de coleta de informação a ser negociado com o consumidor, economizando custos de transação. Por outro lado, para se fazer efetivar a reputação os fabricantes elevam seus custos de transformação. Neste processo, é a frequência que se traduzirá em reputação quando a economia dos custos de transação for maior do que o aumento dos custos de transformação.

CAPÍTULO IV

A INTEGRAÇÃO VERTICAL PARA A ECONOMIA DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE

Quando o objeto de análise é a transação, ou ainda, quando se busca identificar uma estrutura organizacional à determinada transação, os direitos de propriedade devem fazer parte da análise, pois o direito de propriedade determina a eficiência dos resultados da transação.

Os resultados da atividade econômica são também definidos pela definição dos direitos de propriedade. Ao se definir os incentivos dos agentes produtivos, na forma de salário ou participação nos lucros, define-se conjuntamente os resultados econômicos. É através do direito de propriedade que as expectativas são formadas e que se condiciona o custo sobre dada transação.

Coase (1991b) atribui fundamental importância ao estudo dos direitos de propriedade em termos de custos de transação e os limites da ação do Estado e do setor privado.

Para Demsetz (1967 *apud* ZYLBERSZTAJN, 1995), a estrutura de direito de uma sociedade é fruto do resultado de um processo de busca de eficiência. Assim, a estrutura de direito de propriedade privado¹⁹ é uma entre outras estruturas, sendo a estrutura comum do sistema capitalista, modelo sob o qual as transações ocorrem no Brasil. Para o autor as estruturas existentes de direitos de propriedade, no caso específico da terra, são eficientes, minimizadoras de custo de transação, além de exercerem uma função auxiliadora na ordenação das expectativas criadas para lidar com outros agentes.

¹⁹ O direito privado da propriedade é aquele que reconhece o direito de exclusão do uso de um bem, neste sentido ele cria um valor associado ao bem sempre que o direito de exclusão pode ser exercido (DEMSETZ, 1967, p. 347).

4.1. AS ORIGENS DA ECONOMIA DO DIREITO DE PROPRIEDADE

A origem da EDP é atribuída por Gaurrouste (2003) a Coase (1960) pela sua interpretação de firma como um complexo de contratos. Contratos que definem regras de troca de direito de propriedade entre os agentes especializados e que organizam as atividades complexas dentro de um ambiente coordenado, denominado firma. Os contratos internos à firma, para o autor, definem os direitos de propriedade associados aos resultados.

Hart (1991, p. 138) aponta que Coase (1937) influencia fortemente as pesquisas na Teoria das Organizações, bem como é através de seu *paper* que se inicia o debate de questões sobre a firma até então ignoradas pela Teoria Neo-Clássica. Entre as questões apresentadas, mas não totalmente explicadas, está à eficiência da integração entre firmas, quando o modo de relação através de preço não é eficiente para explicar a extensão da firma, ou seja, quando o modo quantidade, em uma relação é mais significativo. Neste aspecto, Alchian; Demsetz (1972) destacam que não é claro que o benefício do modo quantidade possa ser somente conseguido via integração, salientando ainda que o modo quantidade não seja uma transação usual entre firmas, passo que usualmente estas relações ocorrem via contratos.

O trabalho de Coase (1991a) sobre os benefícios da integração evoluiu para diferentes aportes teóricos, sendo os mais desenvolvidos, segundo Hart (1991, p. 139), o de Williamson (1975, 1979, 1985) e o de Klein; Crawford; Alchian (1978). Estes trazem a idéia que a integração é mais importante em situações que apresentam relações fortes com investimentos específicos. Os grandes investimentos a serem realizados por duas firmas isoladas seriam maiores no início do que valores obtidos como resultado, e neste contexto pode existir um comportamento oportunista entre as partes. Tal comportamento pode causar uma divisão (ex-post) do excedente que não reflita apropriadamente os esforços de investimento (ex-ante). Neste sentido, a integração tende a reduzir o escopo do comportamento oportunista. A diferença entre estes autores e Coase é que eles não usam os custos da integração para explicar os desenvolvimentos da integração. Williamson apenas destaca que, em termos de custos, a integração aumenta a burocracia.

Hart (1991, p. 140-2), recapitulando a origem dos custos de transação, menciona que, os trabalhos de Coase (1937), de Williamson (1975); e de Klein; Crawford; Alchian (1978) baseiam-se na idéia de que existem custos de transação em escrever contratos num mundo onde há incertezas e comportamentos oportunistas. As transações são custosas porque é praticamente impossível escrever contratos completos num mundo de incerteza, assim sendo, os resultados estão sempre expostos ao risco moral. Hart destaca que a propriedade dos ativos é irrelevante para estes autores. A propriedade destes é uma pequena ajuda para certo arranjo contratual; é um argumento feito para resolver problemas do risco moral, para uma parte receber a renda residual de um ativo.

Para Hart (1991, p. 141) esta despreocupação sobre a propriedade dos ativos na Teoria dos Contratos Incompletos - TCI abre as portas para a Economia dos Direitos da Propriedade, a qual articula os contratos incompletos ao direito de propriedade residual, escrito previamente nos contratos. A idéia de propriedade ligada ao controle de direito residual é também a base da teoria de integração desenvolvida por Grossman; Hart (1986).

A EDP de Grossman; Hart (1986) é também construída sobre os trabalhos de Williamson (1975, 1979 e 1985) e Klein; Crawford; Alchian (1978) enfatizando a especificidade dos ativos, a criação da quase-renda e os problemas de deter o “*hold-up*” como questão chave na incompletude dos contratos relacionais; diferenciando-se destes trabalhos quanto ao enfoque sobre o controle do direito residual dos ativos físicos e quanto ao conceito de controle de direito residual para explicar os custos e os benefícios da integração.

O controle do direito residual é importante pela sua influência ex-ante as decisões de investimento específico. A importância não é de saber de quem é a propriedade, porque se define a propriedade como o poder para exercer controle, como exemplo: uma corporação de acionistas (proprietários) que tem controle e o delega a uma junta de diretores. A idéia de risco moral distinguiria o incentivo dos operadores, a distinção está sobre a propriedade dos ativos e o retorno do retorno.

Segundo Garrouste (2003, p. 1), as contribuições na construção da EDP, também seguem os mesmos autores, porém o autor destaca algumas

obras mais específicas sobre a propriedade. Segundo o autor, Coase (1960) é o primeiro a enfatizar a idéia de que os direitos de propriedade são efetivos na economia. Alchian (1965); Demsetz (1967) dão uma maior precisão quanto à noção de direitos de propriedade e estendem esta aplicação à economia. Grossman; Hart (1986) definem a firma com uma referência explícita para a distribuição da propriedade dos ativos, enquanto Hart; Moore (1990, p. 1120) conduzem a uma apresentação formal da EDP à firma. Estes últimos identificam a firma como a detentora da posse dos seus ativos e tomam a posição de que confere a propriedade o controle residual sobre os ativos da firma, ou seja, o direito de decidir como estes ativos serão usados, exceto para extensão de um uso particular que tenha sido especificado no contrato inicial e dado a quem de propriedade.

O principal problema apontado pela EDP é inerente, segundo Garrouste (2003, p. 2), também levantado por Hart; Moore (1990), aos efeitos que a propriedade de ativos tem sobre os incentivos das duas partes (usualmente: comprador e vendedor) para o investimento ex-ante em ativos não contratáveis e para o conhecimento ex-post da quase-renda produzida pelos seus investimentos.

4.2. A INTEGRAÇÃO VERTICAL NA ECONOMIA DO DIREITO DE PROPRIEDADE

Os principais enfoques sobre a integração vertical na EDP são dados por: Grossman; Hart (1986), que definem a firma com uma referência explícita à distribuição da propriedade de ativos; Hart; Moore (1990) e Hart (1995), que formalizam a arbitragem na distribuição dos direitos e controles sobre os ativos; Maskin; Tirole (1999), que introduzem as idéias de renegociação nos contratos e de que a propriedade conjunta não é eficiente; Hart; Holmstrom (2002), que defendem que os benefícios não são bem distribuídos quando a firma faz parte de um conglomerado; e Whinston (2003), que se refere à decisão de integrar ou não, fortemente fundamentado na EDP.

A literatura de Grossman; Hart (1986), Hart; Morre (1990); Hart (1995) concentram-se na eficácia dos contratos e do nível do investimento das partes

ex-ante a alocação que determinam à eficiência produtiva ex-post. Os contratos baseiam-se numa estrutura de direitos da propriedade, os quais vão determinar o nível de esforço dos gerentes²⁰ e a eficácia ex-ante da alocação.

Maskin; Tirole (1999) introduzem a possibilidade de renegociações nos contratos. Eles desenvolvem a idéia de que os incentivos dos compradores e vendedores são determinados por suas receitas e custos marginais, respectivamente. Tais incentivos geram os resultados para as duas partes. Eles apresentam a possibilidade de renegociação na estrutura da propriedade. A solução do modelo é obtida através da solução de Nash (Teoria dos Jogos), introduzindo a possibilidade de alterar os resultados de desacordos, através de mudanças na propriedade. Este tipo de solução pode significar efeitos sobre como gerenciar eficientemente às barganhas com o outro, na presença de informações privadas (MATOUSCHEK, 2002 *apud* GARROUSTE, 2003) ²¹. Este enfoque por buscar ajustes de eficiência ex-ante, através da Teoria dos Jogos não é contemplado ao arcabouço proposto.

4.2.1. As Principais Contribuições na Determinação da Estrutura de Propriedade que Determinam a Eficiência Ex-Post

Grossman; Hart (1986) desenvolvem sua teoria de integração baseada na idéia de que a propriedade está ligada ao controle de direito residual. Eles conceituam a propriedade de um ativo como a posse de controle do direito residual sobre o respectivo ativo, o que significa o direito de controlar o uso do ativo de alguma maneira, além do direito específico que tenha sido determinado no contrato inicial.

²⁰ O nível de esforço mais ou menos elevado influencia diretamente no valor da transação: um nível inapropriado deste esforço implica a ineficiência da alocação. Os gerentes escolhem ex-ante o nível seus esforços.

²¹ De acordo com Matouschek (2002 *apud* Garrouste, 2003) quatro tipos de estruturas de propriedade são possíveis: integração de compradores, integração de vendedores, não integração e propriedade conjunta (na linha de MASKIN; TIROLE, 1999, e contraria a HART; MOORE, 1990). Ele apresenta que quando duas partes estão barganhando pela parcela da quase-renda em um contexto de informação privada, o ótimo para as partes, para minimizar resultados de desacordos agregados, é conduzir uma distribuição de resultados de negociação, com o mínimo esperado de quase-renda. Se isso não for o caso, a solução ótima seria maximizar os resultados dos desacordos agregados.

O artigo argumenta que, mesmo num mundo de contratos incompletos, existe uma alocação ótima dos direitos de controle residual e da propriedade dos ativos, no qual a extensão da propriedade segue sempre com o controle do direito residual.

Os autores mencionam dois tipos de direitos de controle pré-escritos nos contratos, os que prevêm a eficácia ex-ante a alocação: o direito de **controle específico**, quando os proprietários dos ativos cedem por contrato para outro agente o controle de uma parte dos direitos sobre os ativos, e o direito de **controle residual**, que ocorre pela impossibilidade de descrever ex-ante todas as decisões susceptíveis, devendo ex-post passar o direito de controle associado a este, ressaltando que a propriedade de um ativo conserva necessariamente os direitos residuais.

Grossman; Hart propõem uma teoria de integração vertical que repousa sob a tentativa das partes de escrever um contrato que aloque eficientemente, entre os envolvidos, os direitos de controle residual.

A definição do problema da EDP segundo Hart; Moore (1990, p. 1127) baseia-se em resolver o problema de Coase (1937) da natureza e extensão da firma e está baseado em seis suposições e apresenta dois resultados. As duas primeiras suposições definem as funções dos custos e dos retornos. A terceira defende que, os indivíduos não integrantes em uma coalizão são nulos. A quarta considera que, há uma complementaridade entre os investimentos individuais daqueles que estão em alguma coalizão. O quinto é uma suposição aditiva e, o sexto, assume que o retorno marginal sobre o investimento é uma função de ambos: número e ativo de uma coalizão. Como resultado, os autores concluem que é necessário definir a propriedade dos ativos, e que a otimização destes depende dos investimentos e das características dos ativos.

Grossman; Hart (1986) e Hart; Moore (1990) analisam essencialmente o efeito da propriedade sobre os incentivos das partes para investir e em particular, que a propriedade modifica o resultado do desacordo das partes, e que esta solução advém do valor de *Shapley*.

Whinston (2003), através de um modelo estatístico comparativo, examina os pressupostos dos direitos de propriedade. Seu modelo apresenta que os parâmetros que são supostos para examinar a escolha entre integrar e não integrar não tem efeitos iguais como preditos por Hart (1995).

O autor parte do pressuposto que um aumento da quantidade da quase-renda dentro da ECT eleva a probabilidade da integração vertical. Ele também apresenta que a EDP oferece predição mais refinada sobre o tipo de especificidade que conduz a decisão de integração e a direção para vários tipos de especificidade que movem em direção a integração.

Com relação a ECT, Whinston (2003) destaca duas observações: as mudanças nas relações são dificultadas pela especificidade completa das obrigações das partes contratantes e que existe incerteza pelas partes quanto à extensão do curso da relação.

4.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A EDP ao definir a existência de resíduos ex-post advindos da incapacidade de redigir contratos completos ex-ante, e ainda, que o direito de propriedade destes deve ser decidido ex-ante, por quem confere a propriedade ou remete o uso destes, salientando que todo investimento está susceptível a resíduos ex-post, necessitando de ajustes à eficiência de seus resultados.

Assim, a produção de produtos de MP pode ser um resíduo ex-post dos investimentos quando estes forem produzidos por fabricantes nacionais ou marginais que já possuem estruturas produtivas e capacidade ociosa pela não utilização total desta. A produção de produtos de MP realizada por fabricantes dedicados por sua vez define este produto como específico e não como resíduo.

Outro aspecto que se pode destacar com relação a este arcabouço teórico são os esforços definidos ex-ante pela propriedade dos ativos. Isto demonstra que os esforços necessários para conquistar o capital de reputação podem ser comprometidos pelo direito de propriedade dos ativos.

Quando um produto de MP é realizado por fabricantes que não detêm a propriedade sobre aquilo que está sendo produzido, bem como não têm incentivos sobre a produção deste, estes podem não se esforçar no sentido a manter a frequência da relação de transação, assim o capital de reputação de marca não se efetiva.

CAPÍTULO V

O PROBLEMA DA INCERTEZA E INFORMAÇÃO SOBRE A QUALIDADE DE UM PRODUTO

Partindo-se do pressuposto de que a qualidade de um produto é garantida pelos órgãos de registros públicos, mas que esta garantia não proporciona o reconhecimento de uma marca, faz-se necessário avaliar teoricamente os elementos que conduziriam a redução das incertezas sobre a qualidade de um produto, permitindo-lhe o reconhecimento como um produto de marca, bem como observar como as informações quanto à qualidade dos produtos são repassadas aos consumidores, além de verificar se as informações sobre a qualidade são suficientes para garantir a continuidade da relação de transação entre os agentes.

Para cumprimento de tais objetivos, primeiramente observa-se que a literatura econômica da ECT interpreta a qualidade como um problema ligado à incerteza. Num segundo momento procura-se destacar que a qualidade pode ser um problema a ser interpretado como oriundo da informação, determinada ex-post aos contratos.

Finalmente, reconhece-se que a solução dos problemas de incerteza e de informação sobre a qualidade de um produto pode ocorrer através da constituição de uma marca (capital de reputação), determinada distintamente de uma rotulagem. Neste sentido se formula uma tipologia organizacional de reconhecimento da qualidade de um produto baseado em dois pontos extremos: marca e etiqueta e se reconhece à qualidade de um produto de marca própria como casos similares aos extremos, dependendo do tipo de marca própria que se pretende adotar.

5.1. O PROBLEMA DA INCERTEZA DA QUALIDADE DO PRODUTO

Para analisar os efeitos da incerteza sobre a qualidade, a análise econômica tem essencialmente colocado ênfase sobre a existência de assimetria de informação entre comprador e vendedor. Esta assimetria é derivada de duas formas que dependem da natureza das variáveis não observadas pelo comprador: a seleção adversa, que surge de uma vantagem de informação sobre uma variável exógena não relevada na escolha dos agentes ex-ante; e o risco moral, que surge de ações engajadas por parte de um dos agentes ex-post (AKERLOF; SPENCE; STIGLITZ, 2001). Como exemplo de seleção adversa (oportunismo ex-ante), citado por Fiani (2002) tem-se a contratação de uma empresa fornecedora de um insumo cujas especificações ela já sabe que não possui capacidade de cumprir. O exemplo para risco moral (oportunismo ex-post) é uma empresa fornecedora de um insumo, a qual fornece a um preço fixo, mas reduz o nível de qualidade para reduzir seus custos. Estes dois termos, segundo Williamson (1993b) são tratados nos estudos da forma organizacional dentro da hipótese do oportunismo. No entanto, existem outros comportamentos, além destes, que decorrem da hipótese do oportunismo. Williamson (1975) identifica outros três tipos de problema ligados à informação que geram efeitos de incerteza sobre a qualidade e que não se limitam aos mencionados problemas de assimetria de informação. São eles: (i) as dificuldades no acesso a informação, (ii) as possibilidades ou não de realizar economias de escala sobre a informação coletada e, (iii) o problema de convergência das expectativas entre agentes autônomos com interesses divergentes (problema que tem menor importância sob a hipótese do oportunismo dos agentes que sob a racionalidade limitada). De acordo com Barzel (1977 *apud* MAZÉ, 2002), os problemas seleção adversa e risco moral são apenas casos singulares dentro de um problema mais geral, a existência dos custos de transação.

A NEI acentua o problema da incerteza relacionada à qualidade como um problema contratual, tanto na delimitação da estrutura organizacional (governança de Williamson), quanto como um problema de mensuração

(Economia do Direito de Propriedade²²), além de serem identificados como um problema de informação pela Economia de Informação.

O interesse em adotar um tratamento integrado das duas primeiras correntes teóricas da NEI é sublinhado por Williamson (1998a; 1998b). A escolha dos contratos ou das formas organizacionais não tem somente por objetivo limitar os “riscos de *hold-up*” ou de dependência bilateral associado ao desenvolvimento de ativos específicos. A análise dos mecanismos de governança passa pela “identificação, explicação e limitação do conjunto do risco contratual” (WILLIAMSON, 1996, p. 5).

Esta incerteza, considerada uma questão relevante pela Economia da Informação (STIGLER, 1982), é vista como um problema de funcionamento do mercado, colocando ênfase sobre os problemas de informação e de deduções estatísticas²³. Quando a solução de um problema contratual requer uma informação que não é observável por uma ou por ambas as partes os contratos são caracterizados por incompletos (SCHWARTZ, 1992 *apud* ZYLBERSZTAJN, 1995), assim, os contratos sobre qualidade são quase sempre incompletos.

Na literatura da ECT, a incerteza sobre a qualidade se interpreta, menos como um problema de informação, que como um problema de delimitação e de proteção dos direitos de propriedade (BARZEL, 1977; ALLEN, 1991). Ela age limitando os custos de medida suportados ex-ante a procura e a seleção de bens conforme suas qualidades, bem como sobre os custos de mecanismos de garantia.

A incerteza, segundo Barzel (1982), é a origem dos custos de transação, refletindo os incentivos e os custos de execução, os quais determinam um design ótimo dos contratos²⁴. O autor procura mostrar como os custos de medida vão afetar as quantidades compradas e a determinação do preço de equilíbrio no mercado.

²² Os estudos empíricos dentro na ótica da ECT, realizados na década de oitenta, evidenciam a importância dos problemas de mensuração dentro da escolha organizacional ou contratual das empresas (MAZÉ, 2000, p. 49).

²³ Esta linha teórica por não buscar uma solução eficiente (ótima) é compatível de análise juntamente com a ECT (WILLIAMSON, 1993).

²⁴ Mazé (2000, p. 51) destaca entre vários riscos contratuais os ligados aos problemas de medida da qualidade ou de performances realizados por Barzel (1982), Kenney; Klein (1983) e Holmström; Milgrom (1991; 1994).

A integração vertical sob o arcabouço do direito de propriedade tem como hipótese a existência de custos de transação desde que os direitos de propriedade sejam estabelecidos e necessitem proteção²⁵.

O modelo clássico baseado nos mecanismos de mercado apresenta-se fraco para resolver os problemas criados pelas incertezas sobre a qualidade. Existe uma incapacidade dos preços de assegurar o ajustamento em qualidade entre oferta e demanda. A idéia parte da hipótese que a incerteza sobre a qualidade é um problema de seleção adversa, assim dentro do mercado o problema de assimetria de informação se resolveria pelo preço como vetor da informação. O contrato faria o vendedor (fabricante) garantir a qualidade já que este não revelaria informações sobre o processo produtivo.

Para limitar os efeitos de uma incerteza quanto à qualidade a análise econômica tem se concentrado na literatura da estratégia da procura e do sinal (STIGLER, 1961; SPENCE, 1975 *apud* Mazé, 2000). Segundo Mazé (2000, p. 25) estes modelos repousam em hipóteses restritivas que se limitam as partes explicativas. Em Stigler (1961) as estratégias de procura permitem descobrir o melhor preço pelos diferentes vendedores, existindo um número ótimo de pesquisas a serem realizadas pelo comprador. O ganho retirado de uma visita suplementar é decrescente com o número de pesquisas realizadas. Os custos de pesquisa de informação aparecem todos antes como um custo de oportunidade medindo uma diferença em relação a uma situação ideal. No modelo de Spence (1975), destinado ao mercado de trabalho, mas que pode ser aplicado à qualidade dos produtos, parte da hipótese que um sinal é enviado para a parte não informada para que a mesma possa distingui-la de seus concorrentes. Esta informação tem um custo que depende da parte informada, ou seja, a informação quanto à qualidade está integrada no modelo através dos investimentos de uma das partes.

A incerteza quanto à qualidade de um bem, segundo Barzel (1982), não passa somente pelas observações sobre o nível de características e do conteúdo real das características dentro da qualidade nominal, ela é mensurável. A noção de medida de Barzel (1982) se propõe a endogenizar os

²⁵ Os custos de transação devem ser entendidos como os recursos utilizados para estabelecer e manter os direitos de propriedade (ALLEN, 1991, p. 3). Para Barzel (1989, p. 2), os custos de

problemas de observação da qualidade através de uma quantificação. Assim, a observação e a medida são duas operações distintas que merecem atenção, pois é necessário definir qual variável observar e medir, bem como medir os custos relacionados às garantias do respeito.

A ECT utiliza variáveis que possam ser medidas para quantificar a informação através de instrumentos, materiais ou contratuais que sirvam de suporte e dependem dos meios tecnológicos a disposição dos agentes econômicos (BARZEL, 1982). Tendo a informação um custo, os agentes escolhem uma variável a medir, estabelecendo uma relação com menor custo entre as características reais do bem e utilidade esperada pelo comprador. No entanto, Barzel (1982) destaca que para estimar uma função precisa de medida, a delimitação deve ser exaustiva, portanto, além de possibilitar erros de medidas e se tornar muito custosa, há ainda uma dificuldade sobre os erros de medida, já que os erros também podem resultar da incapacidade dos agentes de distinguir os erros involuntários das ações fraudulentas.

Tendo em vista que não existe somente uma maneira de avaliar a qualidade, a escolha dos indicadores varia segundo a organização das trocas descrita pelos agentes.

Na ausência de custos, a informação incompleta não tem consequência sobre a organização das trocas. Os compradores selecionam ou escolhem certos bens sem consequências, assim o vendedor não tem interesse nenhum em reduzir a escolha dos consumidores. No entanto, quando a informação tem um custo “... a homogeneidade dos bens é em si uma característica de valor: os agentes estão prontos para pagar para conhecer mais precisamente o que eles compraram.” (BARZEL, 1985 *apud* MAZÉ, 2000).

Neste sentido, a uniformidade dos bens é um meio de reduzir os custos de medida pelos consumidores (BARZEL, 1982, p. 36). E esta uniformidade tem dois efeitos sobre a organização das transações. Primeiramente, ela impede que os compradores deduzam de sua experiência passada e de sua repetição das compras, uma relação entre o preço e a distribuição da qualidade. Segundo, ela incita os compradores a se engajar em ações

transação estão associados à transferência para a captura e proteção dos direitos de propriedade.

complementares de pesquisa. A repetição das compras torna-se independente do preço.

A variabilidade da qualidade dos bens poderia então ser solucionada por normas de qualidade (BARZEL, 1982, p. 32), no entanto, os consumidores teriam de fazer uma triagem completa e exaustiva de todos os bens conforme suas características, o que se torna um problema que tem igualmente um custo que pode ser superior aos ganhos. Assim sendo, a escolha das normas de qualidade determina as regras de classificação e triagem dos produtos.

Barzel (1982) destaca que o vendedor em algum momento terá interesse por ele mesmo de oferecer produtos que sejam triados e selecionados, devendo realizar um nível de esforços para fornecer as informações. Este nível de esforço para fornecer as informações vai depender: das preferências dos consumidores sobre as características pesquisadas; dos custos de medida que o comprador suportaria, ele mesmo, em realizar as medidas; do nível de preços propostos pelo vendedor; da qualidade média do lote de produtos; e da variedade das unidades no seio deste lote. Contudo, a determinação do nível ótimo de informação para fornecer aos consumidores depende da sua percepção sobre a variedade dos bens.

De qualquer maneira verifica-se que as normas de qualidade são incompletas, pela sua incapacidade para identificar completamente as características de um bem, bem como pela capacidade de percepção dos consumidores e vendedores. Estes são níveis de indicadores de informação de qualidade que seriam suportados ex-ante pelos agentes, existindo por outro lado, os custos das garantias que intervêm ex-post.

Os custos de medidas necessárias para a especificação das características dos bens e os custos para fazer garantir o respeito determinam por sua vez à escolha das estratégias de informação sobre a qualidade do bem.

5.2. A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE INFORMAÇÃO SOBRE A QUALIDADE DE UM PRODUTO E O FUNCIONAMENTO DOS MECANISMOS DE GARANTIA

A informação da qualidade dos produtos fornecida pelas empresas aos consumidores pode partir de indicadores impostos a todas as empresas, como aquelas informações obrigatórias constantes na etiqueta, ou ir além, pelo desenvolvimento de estratégias individuais de comunicação, como o uso de uma marca. O desenvolvimento de uma marca pode aparecer como um meio de resolver problemas de informar aos consumidores a qualidade do produto, fornecendo um diferencial das informações padronizadas constantes na etiqueta. A escolha de uma estratégia de informação, segundo Barzel (1989); North (1990 *apud* MAZÉ, 2000), é determinada pelos custos de medida necessários para a especificação das características dos bens e pelos custos de fazer garantir o respeito.

Tanto a estratégia de informação constante na etiqueta quanto à criação da marca são tidas como formas genéricas de estratégia de informação, sendo formas complementares de comunicação e jamais excludentes. Porém, são estratégias que se caracterizam a partir de cinco dimensões de origem distintas (MAZÉ, 2000):

- (i) **Tipo de indicador** do qual depende a natureza e a forma das informações comunicadas ou não aos consumidores;
- (ii) **Tipo de garantia** associada a cada estratégia, dando ênfase à distinção entre elas;
- (iii) A **natureza da sanção** aplicada em função dos tipos de garantia;
- (iv) A **natureza do organismo terceiro** encarregado dos controles; e;
- (v) O **custo de funcionamento** destes mecanismos.

As cinco dimensões acima expostas possibilitam formular uma análise comparativa da estratégia de informação baseada no uso de marca, de marca própria do tipo similar à da rede, de marca própria tipo fantasia e o simples uso

de etiqueta, definindo assim, uma tipologia de estratégia de informação, a exemplo de Mazé (2000) e Barzel (1982) ²⁶.

A tipologia distingue as estratégias observando uma lógica de ordem privada (à esquerda), onde os agentes econômicos definem as regras às quais eles aceitam se submeter e os meios de fazer respeitar, e a de outra a lógica da ordem pública (à direita) com uma intervenção coerciva e direta das autoridades públicas. Estas estratégias de informação se apóiam sob um quadro jurídico específico que fixa as regras de uso (direitos e deveres). Williamson (1991b) dentro do caso de estruturas de governança enquadra as relações inter firmas.

Após a apresentação do Quadro 5.1 inicia-se a análise de cada uma das dimensões utilizadas pelas diferentes modalidades de estratégias de informações.

Quadro 5.1. Tipologia do Modo de Informação aos Consumidores

Tipo de estratégia de informação	Ordem privada		Ordem pública	
	Marca	Marca Própria		Etiqueta
		Similar a marca rede	Fantasia	
Tipo de indicador	Indicador sintético	Indicador sintético e especificações de mudanças	Especificação analítica codificada	Especificação analítica codificada
Tipo de garantia	Mecanismo de reputação	Mecanismo de reputação e controle por um terceiro privado	Mecanismo de controle por um terceiro: Estado e/ou terceiro	Mecanismo de controle por um terceiro: Estado
Modalidade de funcionamento das garantias	Sanção através da perda do capital de reputação (rompimento da relação)	Sanção através da perda do capital de reputação (rompimento da relação)	Ação coerciva do Estado: seja ex-ante por uma agência especializada; seja ex-post por um tribunal	Ação coerciva do Estado: seja ex-ante por uma agência especializada; seja ex-post por um tribunal
Natureza do organismo terceiro	Nenhum	Um organismo certificador privado	Um organismo certificador privado ou Estado ou as agências públicas	O Estado ou as agências públicas
Custos de funcionamento do sinal	Custos de constituição do capital de reputação	Custos de constituição do capital de reputação e custos de controle	Custos de controle por um terceiro	Custo de controle pelo terceiro

²⁶ Esta tipologia semelhante à utilizada por Williamson (1985), caracteriza os mecanismos que enquadram as relações interfirma.

5.2.1. A Etiqueta e o uso de Marca como Estratégias de Informação de Qualidade dos Produtos

Os indicadores de qualidade nas etiquetas dos produtos são especificações analíticas codificadas, regulamentadas por instituições públicas²⁷ e acordadas pelas classes produtoras através de arranjos interprofissionais, que apresentam um caráter obrigatório. Estas regras tendem a cobrir dimensões diversificadas como: denominações, normas de composição dos produtos, indicadores de preço, classificação de produtos etc.²⁸.

A marca funciona como um outro registro da qualidade dos produtos quando as regras de etiquetagem falham pela incompletude das informações fornecidas aos consumidores²⁹. Quando o nível das informações é reduzido, a marca permite o comprador reduzir os recursos dedicados à pesquisa de informação (BARZEL, 1982).

Os indicadores de informação, quando têm custos, devem ser escolhidos em comum acordo, entre as variáveis a observar e, sobretudo a mensurar. Os agentes estabelecem uma relação entre as características reais do bem e a utilidade que o comprador espera retirar do bem. A escolha do indicador deve permitir uma aproximação “verdadeira” do valor com o menor custo. Vários são os fatores que intervêm nesta escolha (BARZEL, 1982).

A marca não pode funcionar se a qualidade não é uma variável de informação na transferência de uma unidade para outra. Como destaca Barzel (1982), a marca supõe certa padronização do produto. Sem uma relativa estabilidade, a marca não constitui um ponto de referência de qualidade para os compradores. Sua eficácia está estreitamente vinculada com a possibilidade de avaliação da qualidade permitida por uma repetição de compras. A marca supõe que o capital de reputação da empresa seja suficiente para constituir uma forma de engajamento acreditável para não reduzir ex-post o nível de

²⁷ No Brasil as regras de etiquetagem, ou seja, de rotulagem, são de responsabilidade da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa, dentro do Ministério da Saúde.

²⁸ As normas de rotulagem são determinadas por Leis, Decretos e Regulamentos pelo Ministério da Saúde.

²⁹ A marca por si, no Brasil, registrada junto ao Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio - Mdic, não procura proporcionar maior número de informações aos consumidores. O registro procura dar o direito de propriedade sobre o uso do slogan, nome de um produto.

qualidade de seus produtos. A construção deste capital encontra-se submetida às pressões ligadas às modalidades de difusão de informação sobre a qualidade ao nível dos compradores.

A estratégia de informação, por um lado, obedece a regras impostas para todas as empresas (etiquetagem), mas por outro, as empresas têm a possibilidade de desenvolver estratégias individuais de comunicação (marca). Estas duas estratégias apresentam interações e complementaridade, no entanto, os mecanismos que vão garantir a confiança sobre estas informações não têm a mesma natureza. As informações repassadas nas etiquetas procuram ser precisas e mais exaustivas possíveis. Na marca, as informações são o contrário. O nome tem o papel de ser o “resumo de informação” (VALCESCHINI, 1995 *apud* MAZÉ, 2000), sem que seja necessário explicitar o conjunto de indicadores utilizados pela empresa para definir seu produto.

A imposição de regra de etiquetagem é desenvolvida através de uma definição de um padrão mínimo de informação, cujo respeito é garantido pelas autoridades públicas através de seus controles³⁰, enquanto as estratégias individuais, sobre as quais as empresas se diferenciam de seus concorrentes, engajam os consumidores baseando-se em sua própria reputação.

5.2.2. A Etiqueta como Padrão Mínimo de Informação e Garantia de Qualidade

As regras de etiquetagem dos bens revelam a modalidade de classificação dos produtos e as informações contidas nas etiquetas procuram ser precisas e as mais exaustivas possíveis.

As informações de qualidade contidas nas etiquetas são elaboradas segundo alguns critérios para que as mesmas possam ser garantidas pelos órgãos de inspeção. Neste aspecto, a análise econômica distingue três grandes categorias de normas de qualidade segundo os objetivos que elas perseguem. São elas: padrão mínimo, a partir dos quais a comercialização dos bens pode ser proibida se não forem respeitados (LELAND, 1979; SHAPIRO,

1983); padrão de compatibilidade, utilizados dentro dos casos de bens de redes³¹ (um exemplo deste tipo de bem é a inter-relação entre os equipamentos necessários ao acesso a Internet, ou ainda ao acesso a telefonia); e padrão de referência, definindo as unidades de medida comum (peso, calibre etc.) ou descrevendo as características dos bens necessários para beneficiar certas denominações (definições de produtos que possam ser reconhecidos e adotados por todos), exemplo: o feijão é vendido em quilogramas, bem como em sua embalagem é destacada qual a sua categoria (preto, branco, carioca etc.) e o tipo (medida de qualidade, 1, 2 etc.).

Para avaliar os efeitos resultantes da introdução de diversos tipos de padrões de qualidade, várias vertentes econômicas focalizaram esta análise (LELAND, 1979; ENCAOUA, 1989; LINNEMER; PERROT, 1977 *apud* MAZÉ, 2000). Estes modelos, segundo Mazé (2000), apesar de terem sido construídos baseados em categorias analíticas distintas, conduzem a conclusões semelhantes sobre a qualidade. Dentre as principais conclusões destaca-se: a qualidade é definida por diferenciações verticais (todos os consumidores vão preferir um produto de qualidade alta, independente do preço) ou diferenciações horizontais (os consumidores vão preferir bens diferentes, quando seu preço for igual). Nestes modelos substitui-se a hipótese de homogeneidade dos bens pela diferenciação (introduzem o aspecto qualitativo). Uma segunda conclusão, relacionada aos estudos de padrões, diz respeito à instauração de padrões mínimos: os bens de melhor qualidade têm custos de produção superior por utilizarem matérias-primas de melhor qualidade e técnicas de produção mais custosas, justificando um preço superior. Leland (1979); Ronnen (1991) concordam que a instauração de padrões mínimos de qualidade tem por efeito muitas vezes aumentar o preço e reduzir a variabilidade, ou seja, de restringir o espaço de diferenciação, porque ao fixar um limite inferior de qualidade se fixa um preço médio, o qual desestimula aqueles que pretendem melhorar ainda mais a qualidade, alterando a variabilidade. Portanto, a instauração de um padrão mínimo de

³⁰ No Brasil, a inspeção sobre o descrito nos rótulos dos produtos é realizada pelo Instituto Metrológico - Inmetro ligado ao Ministério.

³¹ Apresenta um importante impacto derivado de políticas públicas. As leis de patentes e de cópias são determinantes significativas de compatibilidade tecnológica que é mais bem

informação, pelo lado da regra de etiquetagem, pode limitar as possibilidades de diferenciação. Um padrão mínimo imposto nas regras também permitiria introduzir uma barreira à entrada para os novos entrantes. Em particular, Leland (1979) sublinha que um padrão mínimo de qualidade pode ser definido num nível superior ao socialmente ótimo, observável quando a demanda é decrescente.

Estes modelos sugerem que uma vez os padrões definidos, os consumidores terão um novo lugar dentro de uma situação de informação perfeita sobre a qualidade. Implicamente eles trabalham a hipótese de que a intervenção dos poderes públicos é perfeita e suficiente para garantir o respeito às normas.

Shapiro (1983), igualmente aos autores acima citados, acredita que as qualidades favoritas (melhores) após a fixação de um padrão mínimo de qualidade (*Minimum Quality Standards* – MQS) não são mais ofertadas, ocorrendo um aumento de preços³².

O objetivo do MQS, não é reduzir a variação de produto, bem como de sua qualidade, ao contrário, seu objetivo é melhorar a qualidade que é consumida em um determinado momento do tempo. A adoção de políticas de MQS, segundo Leland (1979); Shapiro (1983), não se encontra relacionada à capacidade dos consumidores de perceber as qualidades. Ronnen (1991, p. 491) argumenta que existe a participação dos consumidores.

Assim, verifica-se que o etiquetamento de acordo com as regras repassa informações sobre a qualidade do produto ao consumidor. No entanto, o problema maior está relacionado ao problema de fazer respeitar estes padrões mínimos que são garantidos pela intervenção de terceiros. Dentro de um caso de regulamentação da etiquetagem, a intervenção de um terceiro serve para assegurar o controle da boa aplicação das normas, gerando um custo, porém muitas vezes não se consegue garantir boa qualidade.

modelada com a adoção conjunta de uma indústria padrão do que baseada na construção unilateral (KATZ; SHAPIRO, 1986).

³² Espera-se que os preços se elevem devido ao aumento dos custos de produção da alta qualidade ou por causa dos mercados tornarem-se menos competitivos.

5.2.3. A Marca como Suporte de Mecanismo de Reputação e Garantia de Qualidade

As marcas, como um sinal de qualidade, foram amplamente estudadas pela literatura econômica observando o lado das despesas de publicidade (NELSON, 1974). Porém, os estudos com relação ao seu papel como um mecanismo de garantia é bem menos conhecido; Klein; Leffler (1981) e Shapiro (1983) são as principais referências. Nestes estudos as garantias repousam sobre a ativação de mecanismos de reputação, e estas repousam sobre dois componentes indissociáveis: um prêmio de qualidade e uma ameaça de ruptura da relação no caso de falha do produto.

Os modelos de Klein; Leffler (1981) e Shapiro (1983) são construídos sob a mesma configuração, onde existe uma possibilidade de risco moral sobre os bens de experiência³³. Os mecanismos de utilização da marca e da renda de diferenciação fazem com que o fabricante tenha interesse ele mesmo em respeitar seu engajamento sobre a qualidade dos bens, procurando não trapacear. O comprador não observa as características reais do bem anunciadas antes de comprar com as obtidas após a compra. A contra parte do engajamento do fabricante é não reduzir o nível de qualidade dos produtos obtendo um prêmio de qualidade, ou seja, um prêmio que se constitui para que a empresa mantenha sua qualidade.

Os modelos de Klein; Leffler (1981) e Shapiro (1983), abaixo especificados, possibilitam observar como o pagamento do prêmio pela qualidade, existente nos dois modelos, torna-se suficiente ou não para o fabricante manter a qualidade do produto prometida.

Prêmio Qualidade de Klein; Leffler (1981)

Para Klein; Leffler (1981) a segurança do design contratual³⁴ não está na execução por um terceiro, mas sim na ameaça do rompimento da relação

³³ Nos bens de experiência a qualidade é observável pela repetição em sua utilização.

³⁴ Os contratos pensados para serem incorporados no modelo são aqueles em que existe uma grande dificuldade para medir as características dos produtos.

de negócios caso não ocorram esforços para o cumprimento da promessa do design contratual.

O modelo parte da hipótese de que a qualidade não pode ser observada sem um custo pelo comprador. Aliada a esta, parte-se das hipóteses de que todas as firmas dispõem de uma mesma tecnologia e que a oferta é constituída de um grande número de firmas com uma função de custo idêntica.

Função de custo:

$$C = c(x,q) + F(q)$$

Onde:

F = custos fixos

c = custo marginal

C = custos totais

x = nível de produção

q = nível de qualidade

F(q) são custos fixos realizados em cada período, mas invariáveis sobre o resultado - independem do nível de produção x, dependem do nível de qualidade, sendo todos os custos de capital *sunk*.

Outras hipóteses são formuladas em função dos custos. O custo fixo e o custo total são funções crescentes do nível de qualidade e o custo variável é uma função crescente do nível de produção:

$$F_q > 0, c_q > 0, c_x > 0, c_{xq} > 0$$

Onde:

c_x = custo variável

c_{xq} = custo marginal

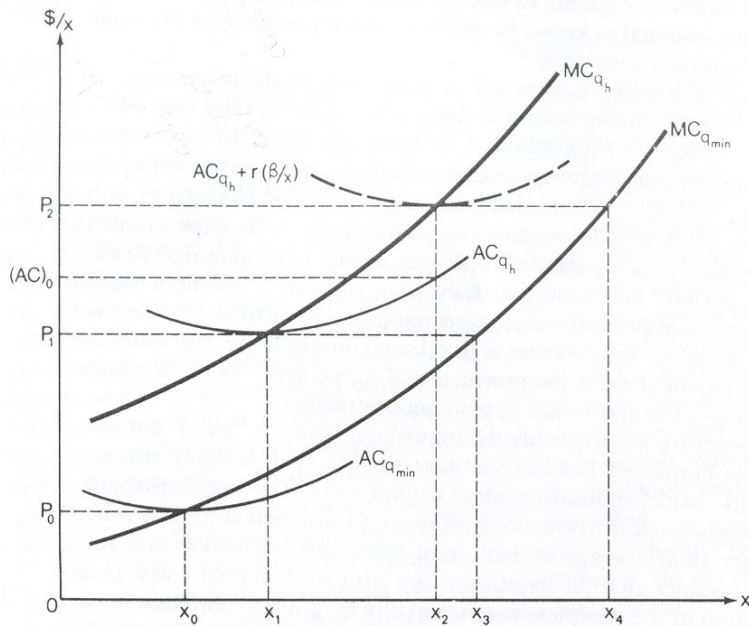
Partindo da hipótese de que os compradores possuem gratuitamente a informação sobre a qualidade, o preço concorrencial (P_c) seria igual ao preço concorrencial para níveis diferentes de qualidade, $P_c = P_c(q)$ em função de ter

sido determinado pelo custo médio mínimo de produção para cada nível de qualidade.

O modelo apresenta duas alternativas de níveis de qualidade: boa qualidade (q_h) e qualidade mínima (q_m), o que leva a existência de dois preços: p_1 , que deve ser pago ao bem de boa qualidade e p_0 , o preço do produto de qualidade mínima. A existência de dois produtos com qualidades e custos diferentes pode conduzir os fabricantes a aumentar seus lucros correntes (π_c) produzindo um bem de qualidade mínima e vendendo-o como um bem de boa qualidade. Para que os fabricantes sejam incitados a fornecer um bem de boa qualidade, os consumidores devem recompensar de uma maneira ou de outra o fornecimento deste bem e punir o fornecimento de um produto de um nível de qualidade duvidosa. Supondo-se que, se os consumidores recebem um bem com qualidade superior ou igual à qualidade antecipada, eles continuam a se suprir com este fabricante, mas caso contrário eles trocam de fornecedor.

Para Klein; Leffler (1981), o que faz um fabricante ter interesse em produzir um bem com boa qualidade é o seu prêmio. Para um dado fabricante, se o preço do bem de boa qualidade é igual ao custo mínimo médio de produção e seu lucro é nulo ele poderia fazer o lucro aparecer no período produzindo o nível de qualidade mínima e vendendo a um preço de produto de boa qualidade. No período seguinte, em razão da hipótese de comunicação perfeita, os consumidores não comprariam mais do fabricante identificado como trapaceador e nem iriam comprar um produto com o preço superior ao preço mínimo p_0 . Portanto, o fabricante decide produzir um tipo de qualidade do bem dependendo dos ganhos respectivos atendidos pelas duas condições opostas: (1) vender um bem de qualidade mínima (q_m) ao preço de um bem de boa qualidade com um preço prêmio (p_2) ou; (2) vender um bem de boa qualidade ($q_h = p_2$) ao mesmo preço.

Figura 5.1. Preço e Produção de Níveis de Qualidade Alternativas



Fonte: Klein; Leffler (1981, p. 620).

Neste modelo a venda de produtos de qualidade boa ou mínima deve maximizar a riqueza da firma, porém vai depender do valor do capital da quase-renda futura, ou seja, do montante que a produção continuada de alta qualidade exceder o diferencial da quase renda do período inicial com qualidade depreciada. Na Figura 5.1, p_1 é o preço competitivo na venda de um produto de boa qualidade. O preço é igual aos custos médios de produção de boa qualidade. No entanto se a firma enganosamente produzir um produto de qualidade mínima ampliando sua produção para x_3 e recebendo uma quase-renda em um período o valor presente seria igual a W_1 :

$$W_1 = (1 / 1+r) \{ (p_1 - p_0)x_3 - \int_{x_0}^{x_3} [MC_{q_{min}}(x) - p_0] dx \}$$

Onde:

r = taxa de atualização

W_1 = valor presente de riqueza da firma

$(p_1 - p_0) x_3$ = diferença de preços de boa qualidade e qualidade mínima ao vender a quantidade x_3

$MC_{q_{\min}}(x)$ = custo marginal de produtos de qualidade mínima.

A um preço competitivo (p_1), os fabricantes podem respeitar a promessa e vender uma quantidade x_1 ou trapacear sobre a qualidade, devido aos ganhos de não respeitar a promessa da qualidade ser sempre superior aos ganhos ligados ao respeito das promessas, vendendo uma quantidade x_3 . Os consumidores, por outro lado, só vão aceitar pagar o preço competitivo por uma qualidade mínima.

Para permitir a produção de bens de boa qualidade, Klein; Leffler (1981) mostram que o preço dos bens de qualidade mais elevada se estabiliza a um nível superior ao preço concorrencial, através de um preço prêmio (\tilde{p}), definido como o aumento no preço acima dos custos médio mínimo de boa qualidade. Este prêmio deve ser suficiente para compensar os ganhos que poderiam ser obtidos sem respeitar as promessas de qualidade. Na Figura 5.1 (acima), este preço dos bens de boa qualidade seria representado por p_2 . O nível de p_2 é tal que não comporta todos os consumidores. Para este preço, o nível de qualidade fornecida seria x_2 . O fabricante ganharia então um prêmio com relação ao preço concorrencial ($p_2 - p_1$), um preço-prêmio que permitiria as firmas ofertar boa qualidade com um percentual corrente de quase-renda que permitiria um valor presente igual a W_2 :

$$W_2 = 1 / r \{ (\tilde{p} x_2 - \int_{x_1}^{x_2} [MC_h(x) - P_1] dx) \}$$

Onde:

$MC_h(x)$ = custo marginal de produtos de boa qualidade

O valor atualizado do prêmio se obtém multiplicando o prêmio pela quantidade vendida e também define a quase-renda ligada ao capital de reputação criado. Este prêmio fornece uma quase-renda para a produção do bem de qualidade elevada em relação à situação concorrencial. Ao mesmo

tempo, este prêmio pode aumentar os ganhos da firma vendendo qualidade mínima ao preço de boa qualidade. Este movimento ocorre com a expansão de sua oferta de x_1 para x_4 , na Figura 5.1 (acima), ganhando um prêmio sobre todas as unidades vendidas. O valor atualizado deste suplemento da quase-renda necessária para assegurar o fornecimento é igual a W_3 .

$$W_3 = (1 / 1 + r) \{ [\bar{p} + (p_1 - p_0)]x_4 - \int_{x_0}^{x_4} [MC_{q_{\min}}(x) - P_0] dx \}$$

A diferença entre os valores W_2 e W_3 define a condição necessária e suficiente para que os fabricantes sejam incitados a respeitar o nível de qualidade prometida. O valor presente atualizado da quase-renda deve ser superior aos ganhos retirados graças a uma baixa da qualidade dos bens produzidos durante um só período. A fraude enquanto ela não for percebida ela é susceptível de procurar os ganhos ainda mais importantes. Uma firma escolherá de não fraudar se e somente se:

$$(1 + r) / r \geq Q R_3 / Q R_2$$

Onde:

$$Q R_2 = r W_2$$

$$Q R_3 = (1 + r) W_3$$

A concessão de um prêmio de qualidade não é suficiente em si para garantir o respeito dos esforços incorridos pelo fabricante quando o valor presente atualizado da quase-renda for inferior aos ganhos retirados por vender baixa qualidade ao preço incorporado do prêmio de qualidade. O outro mecanismo se faz necessário para validar a concessão deste prêmio de qualidade, como um mecanismo de garantia é para Klein; Leffler (1981) a ameaça da perda deste prêmio de qualidade no futuro.

Portanto, em Klein; Leffler (1981), a utilização de marcas repousa na concessão de um prêmio de qualidade. Este prêmio é um meio de incitar os fabricantes a manter o nível de qualidade dos produtos. A marca define também o direito de propriedade, origem de valorização para seu detentor

(BARZEL, 1982). Mas a capacidade de liberar as rendas depende em grande parte dos espaços de diferenciação deixados pelos processos concorrenciais.

Os mecanismos de garantia associados ao caso de uma marca, ao contrário da etiqueta, não apresentam um custo, são uma forma que permite conseguir quase-rendas. As garantias são dadas pela existência de um fluxo de rendimento, o qual vai incitar as empresas a manter seu nível de qualidade e garantir o respeito a estas normas de qualidade. Neste contexto, as empresas procuram se diferenciar para adotar padrões de qualidades mais elevados. Esta diferença de padrão de qualidade adotado permite que o montante esperado da quase-renda liberada (do prêmio de qualidade no sentido de Klein; Leffler) seja diferente. Para os consumidores, a obtenção deste prêmio pelas empresas não tem importância quando estas dispõem de um capital de reputação suficiente. Na ausência deste capital, os consumidores recusam se engajar na troca.

A existência de um fluxo futuro de rendimento permite a constituição de um capital de reputação pelas empresas. A ameaça de reduzir o lucro futuro motiva as empresas a garantir a qualidade e formar este capital. Dito de outra maneira, a formação do capital de reputação constitui um “refém” explícito que permite prevenir uma eventual tentação para a empresa de reduzir o nível de qualidade proposta.

Este capital é igual a:

$$\beta = [(P_2 - AC_{qh}) x_2] / r$$

Onde:

AC_{qh} = custos médios de produzir boa qualidade

β = capital de reputação (não re-empregável)

O capital de reputação é equivalente ao valor dos custos específicos suportados pela firma em produzir constantemente boa qualidade. A perda deste capital corresponde ao valor atualizado do fluxo futuro de prêmios obtidos pela produção de bens de boa qualidade. Quando se assume que não há custos de produção de capital, o equilíbrio, apresentado na Figura 5.1

(acima), ocorre onde o custo total médio é igual ao p_2 . No entanto, o que assegura a oferta de boa qualidade é a perda de capital dos negócios futuros se for produzida qualidade inferior. Desde que o valor do capital pelo nome da firma seja imputado como expectativa da firma de quase-renda sobre as vendas futuras, qualquer redução deste capital pela oferta de qualidade inferior à prometida, ocorre uma depreciação dos ativos específicos desta firma.

Portanto, o capital de reputação realiza duas funções: o fornecimento de serviços de produção e um serviço de assegurar a qualidade (KLEIN; LEFFLER, 1981) ³⁵.

A interpretação dos mecanismos de garantia associados à utilização das marcas proposta por Klein; Leffler (1981) é amplamente estudada, no entanto, este modelo se distingue tanto no nível de hipóteses, quanto de interpretações teóricas, do modelo que apresentado a seguir, proposto por Shapiro (1983).

O Prêmio de Qualidade de Shapiro (1983)

Para Shapiro (1983) o prêmio de qualidade se interpreta de duas maneiras: seja como um sinal de qualidade que permite ao comprador utilizar sua experiência passada como um indicador de qualidade atual ou futura seja como um retorno sobre o investimento inicial realizado pelo vendedor para assegurar sua reputação. O prêmio de qualidade constitui-se num retorno do investimento da empresa, e não mais uma incitação a manter o nível de qualidade, como proposto por Klein; Leffler (1981).

A criação de uma reputação implica, para o vendedor, a realização de um investimento e, este investimento justifica, além da obtenção de um prêmio, a segurança do comprador potencial de que a empresa tem os meios necessários para garantir o nível de qualidade de seus produtos.

Quando uma firma quer entrar em um novo mercado onde ela não é conhecida, ela não pode se beneficiar deste prêmio; ela deverá esperar certo tempo para estabelecer sua reputação e beneficiar-se deste prêmio.

³⁵ A natureza do capital de reputação também foi estudada dentro do contexto das relações interempresas (KENNEY; KLEIN, 1983 e KLEIN; MURPHY, 1988).

Uma firma, mesmo que tenha um produto de boa qualidade logo que entra no mercado ela terá que vender seu produto ao preço concorrencial, p_0 , preço correspondente à qualidade mínima presente no mercado, como descrito no modelo de Klein; Leffler (1981). Em renunciando a este prêmio ela realiza um investimento cuja rentabilidade se estabiliza em num certo tempo. Os compradores, ao aceitarem pagar este prêmio pela qualidade, dão as garantias suplementares, permitindo a manutenção do nível de qualidade, assegurando a reputação ao produto ou a firma. A reputação é um meio indireto para o comprador obter informação. Mas esta informação não é o resultado da experiência pessoal no ato da compra, ela é produto da experiência passada dos consumidores.

Justificativa do Prêmio pela Qualidade de Klein; Leffler e Shapiro

Klein; Leffler (1981) e Shapiro (1983) divergem em vários pontos principalmente sobre as justificações econômicas dos prêmios pela qualidade.

No modelo de Shapiro (1983) o preço ocupa um papel central como sinal de qualidade, sendo ainda suficiente para assegurar a coordenação. A introdução do prêmio como um custo permite estabelecer o equilíbrio de maneira que os lucros sejam nulos. Esta solução estabelece a hipótese de livre entrada e concorda com a existência de um preço superior ao custo marginal. A diferença entre o preço e o custo marginal reflete os custos de informação necessários para estabelecer a reputação. Os custos de informação são interpretados como um custo de produção. O autor justifica que não há problema de poder de mercado ou ineficiência de mercado quando verificando que o preço de troca é superior ao custo marginal porque esta diferença (prêmio de qualidade) é o retorno ao investimento.

O papel do preço como elemento central, não é entendido assim pela ECT. Klein; Leffler (1981) alegam há existência de outros instrumentos (contratuais ou materiais) que não o preço, que intervêm dentro da coordenação. Ou seja, reenviam o papel central à coordenação e a outros objetos. Para Klein; Leffler (1981) o prêmio pela qualidade constitui uma incitação para manter o nível de qualidade.

Funcionamento de Garantias

O modelo teórico tradicional de comércio repousa no plano legal filosófico, na idéia que sem a existência de um terceiro para aplicar sanções o mercado de troca seria impossível. Isto não é o que os modelos apresentados acima sugerem em especial o modelo de Klein; Leffler (1981).

A natureza das sanções aplicadas ocorre em função do tipo de garantia. No plano jurídico, isto é um ponto importante. A responsabilidade da aplicação das regras de etiquetagem e do seu controle revela a vontade das empresas, porém não apresenta as garantias para assegurar a confiança destas informações.

O mecanismo de garantia sobre o qual repousa o papel da marca é fornecido pelo consumidor pela ameaça de uma ruptura da relação, em outras palavras, é a própria sanção sem que esta seja dada por organismos terceiros. Sem esta ameaça, uma firma que não tem interesse em formar o capital de reputação, teria sempre interesse para fornecer uma qualidade inferior àquela promessa já que o comprador não tem unidades precisas de medida para detectar esta diferença (KLEIN; LEFFLER, 1981). Neste caso, o fluxo futuro de rendimento é retirado da reputação acumulada do vendedor. Portanto, a sanção depende da importância para as empresas de assegurar um fluxo contínuo de rendimentos.

As restrições contratuais ou materiais são as que vão permitir as empresas de liberar uma quase-renda³⁶. Esta quase-renda se analisa então como um prêmio de qualidade. A concessão deste prêmio permite garantir o engajamento das partes quando os recursos nos tribunais são difíceis. Ele resulta da auto-execução das promessas trocadas pelas partes, em outras palavras, das condições pelas quais as partes irão respeitar elas mesmas seus engajamentos respectivos.

A reputação, garantindo o acesso às rendas futuras, constitui um capital que tem um valor para o vendedor. Assim, quanto mais importante for o capital

³⁶ Estas restrições contratuais ou comerciais apresentam-se de formas diversas. Elas são dentro de um número de casos assimiladas as práticas anti-concorrenciais. Klein (1995), do ponto de vista da análise econômica, fornece uma justificativa para tais práticas. Alguns trabalhos que tratam o tema são aqui relacionados: sobre vendas ligadas (KENNEY; KLEIN,

de reputação potencial para o vendedor, maior é a ameaça da sanção no caso da falha ser positiva (KLEIN; LEFFLER, 1981). Todavia, este mecanismo não pode funcionar quando não existe a continuidade da relação com consumidor. Para estar operando, estes mecanismos de reputação supõem uma **freqüência das transações**³⁷ e o estabelecimento da relação dentro do tempo. A duração da relação, de fato, fixa o horizonte temporal sobre o qual os ganhos tirados mantêm a reputação e são superiores aos ganhos no curto prazo. O efeito positivo das compras repetidas na manutenção do nível de qualidade é uma possibilidade e não uma certeza num horizonte infinito do tempo.

Os mecanismos de garantia muitas vezes são reforçados pelos certificados de produtos com controle realizado por organismos certificadores independentes, mas sua utilização está inicialmente ligada à escolha das empresas em desenvolver sua própria estratégia de marca. Estas certificações constituem uma forma alternativa de mecanismos de garantia³⁸.

As garantias fornecidas pelos sistemas de certificação³⁹ não revelam a reputação da marca da empresa nem o controle realizado pelas autoridades públicas, apenas estas são reforçadas por organismos terceiros (privados ou públicos) especializados. Estes diferentes mecanismos são mais complementares que substitutos.

Natureza do Organismo Terceiro

Do ponto de vista da ECT, o organismo de certificação de terceiro ou independente cumpre o espaço reservado as informações que devem ser fornecidas pelos fabricantes. A intervenção destes organismos resulta em um meio de realizar as economias de escala dentro da constituição do capital de

1983), as cláusulas de exclusividade dentro de certos contratos comerciais (GALLICK, 1984 *apud* MASTEN, 1999) e, os contratos de franquia (KLEIN, 1995); (KLEIN; MURPHY, 1988).

³⁷ A freqüência é um mecanismo de garantia.

³⁸ O setor agro-alimentar dispõe de várias entidades de certificações (agricultura biológica, certificação da origem etc.).

³⁹ As certificações de produtos são consideradas por Mazé (2000) como um arranjo intermediário, no qual se combinam a reputação associada à marca e a realização de controles por um terceiro.

reputação necessária para restaurar a confiança dos consumidores (BARZEL, 1989 *apud* MAZÉ, 2000). As garantias aportadas pela intervenção de um organismo terceiro são maneiras de reduzir o capital de reputação que seria necessário que cada empresa pagasse individualmente (MAZÉ, 2000, p. 97).

Os organismos terceiros na relação interfirmas têm o papel de cumprir basicamente uma função de mediação e de disciplina; eles servem para reduzir os conflitos entre as partes na origem. Estes organismos não têm poder de coerção senão de garantir a confiança das informações dadas aos consumidores. Isso supõe assegurar a cooperação do conjunto de empresas implicadas, mais do que depender somente da ação coercitiva do estado para garantir a confiança das informações dadas aos consumidores (BARZEL, 1989 *apud* MAZÉ, 2000).

5.2.4. A Arbitragem entre as Regras de Etiquetagem e a Estratégia de Marca

Se o desenvolvimento das marcas aparece como um meio de resolver os problemas de informação para os consumidores, a contrapartida para os fabricantes é a necessidade dele se constituir num capital de reputação. Os recursos necessários para a constituição deste capital devem ser para as empresas um ativo cuja valorização permita ao seu detentor auferir a quase-renda. Este capital constitui igualmente uma maneira de engajar de forma a respeitar suas promessas sobre a qualidade dos produtos (KLEIN; LEFFLER, 1981).

A aplicação das regras de etiquetagem, segundo Klein (1995), tem permitido que as empresas economizem o capital de reputação em momentos em que é necessário restabelecer a confiança dos consumidores em um setor (bloqueio das exportações brasileiras de carne de gado devido à febre aftosa, em 1997⁴⁰).

⁴⁰ Em 1997 as exportações brasileiras de carne bovina foram limitadas pelos importadores devido à febre aftosa no estado de São Paulo. Para o retorno das exportações foi necessária a articulação entre os principais interessados da cadeia produtiva: produtor de gado e frigorífico. Juntos eles subsidiariam a vacinação, antes fornecida pelo Estado. Este engajamento resultou

Os mecanismos de garantia associados à utilização de marcas repousam na concessão de um prêmio de qualidade, ou seja, um meio de incitar os fabricantes a manter o nível de qualidade dos produtos. No entanto, a capacidade de auferir a quase-renda depende em grande parte dos espaços de diferenciação deixados pelo processo concorrencial (diferencial entre um produto que apenas atende um padrão mínimo de qualidade e outro de qualidade cuja marca é reconhecida). Neste sentido, destaca-se que a instauração de um padrão mínimo de informação pelas regras de etiquetagem não permite observar a diferenciação entre os produtos, por outro lado um padrão mínimo introduz uma barreira à entrada para novos entrantes.

5.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ECT e a EDP trabalham com o problema da eficácia ex-ante na elaboração dos contratos. Klein; Leffler (1981) de maneira semelhante à Williamson (1985), atribuem a incompletude dos contratos aos problemas de adaptação, mas também podem ser interpretados de forma compatível com a EDP ao enfatizarem apropriação do controle residual. Estes problemas, na elaboração dos contratos, para Klein; Leffler devem-se às dificuldades de medir as características qualitativas dos produtos.

A redução do oportunismo no modelo de Klein e Leffler (1981) baseia-se na ameaça do rompimento da relação de negócios. Apesar da possibilidade da trapaça sobre a qualidade permitir uma quase-renda, a chance de rompimento da relação no longo prazo encerraria a obtenção de uma quase-renda maior. Neste sentido, o estímulo à manutenção da qualidade seria mantido pelo preço-prêmio aos bens de qualidade.

Desta forma, o prêmio definiria a quase-renda ligada ao capital de reputação criado para manter a qualidade, mas por outro lado também pode aumentar os ganhos de uma fraude sobre a qualidade. O que assegura a concessão de um prêmio qualidade a um produto é a ameaça de perda deste prêmio no futuro, ou seja, da perda de um fluxo futuro de rendimentos.

na certificação de zona livre de febre aftosa com vacinação e o retorno das exportações

Portanto, a manutenção da qualidade permite a um fabricante a determinação de um preço-prêmio que, por sua vez, cria um capital de reputação sobre a marca de um produto. No entanto, a garantia deste, assim como o do mecanismo de reputação, supõe uma freqüência das transações, a que serve de dimensão para determinar a estrutura de governança mais eficaz nos moldes da ECT.

SEÇÃO II

MARCA PRÓPRIA

CAPÍTULO VI

DE MARCA A MARCA PRÓPRIA

Neste momento inicia-se a segunda seção deste trabalho. Esta etapa, denominada Marca Própria fora constituída através de uma base de pesquisa diferenciada da primeira. Enquanto a primeira dedica-se a construção de regates teóricos, esta etapa fora construída através de diversas modalidades de resgates literários, inclusive da pesquisa empírica dedicada ao tema.

Apesar da amplitude da literatura econômica, poucos foram os resultados econômicos sobre o tema pesquisado, bem como não ocorre o registro de nenhum trabalho científico de marca própria sob a ótica da NEI. Neste aspecto, num primeiro momento procura-se descrever o consenso literário do que seja marca e marca própria. Num segundo momento passasse a observar o setor em que este objeto de análise se desenvolve no Brasil, para num terceiro momento recorrer-se ao resgate do uso desta estratégia pelas redes de distribuição do varejo de alimentos no Brasil. Finalmente, o trabalho segue com uma maior contribuição através dos dados coletados em três das principais redes de hipermercados e supermercados no Brasil.

6.1. A MARCA

A marca é um nome, símbolo, *slogan*, designação, sinal, logomarca, logotipo que identifica um bem ou um serviço de um vendedor ou de um grupo de vendedores e os diferencia dos concorrentes, sinalizando a origem do produto e o protegendo, tanto para o consumidor quanto para o fabricante (AAKER, 1998, p. 7).

Uma marca auxilia os consumidores a interpretar, processar e acumular informações sobre produtos ou serviços, proporciona maior confiança na decisão de compra e possibilita maior satisfação de uso⁴¹. Já, para as

⁴¹ A marca permite que o consumidor identifique um produto que corresponde às suas preferências. Em princípio, a marca não deveria dar, ela em si, esta função. Todavia, fora da economia tradicional dá para dizer que alguém que não entende nada de uísque, mas toma

empresas, elas podem atrair novos e manter ou reconquistar antigos consumidores, ressaltar a lealdade à marca e à qualidade percebida, proporcionar maiores margens (preço-prêmio) a exemplo do prêmio pela manutenção da qualidade (reputação) e uma plataforma para o crescimento via extensões da marca, podendo ainda, dar um novo impulso ao canal de distribuição e representar uma barreira real aos concorrentes (AAKER, 1998, p. 16-21).

Por identificar um bem ou serviço de um vendedor ou de um grupo de vendedores, a marca torna-se um dos ativos mais importantes de uma empresa. Permite, por outro lado, segundo Semenid; Bamossy (1995 *apud* OLIVER, 2000, p. 18), uma rápida comparação entre produtos, aumentando a competição, elevando a qualidade e permitindo maior variedade de escolha no mercado.

Porém, estes ativos não são capitalizados no balanço (ativos intangíveis), acabando por exigir que os seus custos de manutenção saiam do fluxo de caixa, tornando, muitas vezes, a manutenção desta negligenciada.

Uma marca também pode trazer efeitos negativos tanto para as empresas como para os consumidores e o resto da sociedade. A promoção de uma marca: ao procurar elevar diferenças insignificantes e triviais entre os produtos encarece-os; ao dar ênfase ao *status* eleva as diferenças de classes; ao desenvolver novas embalagens ou diferenciá-las eleva custo e pode ser prejudicial ou dispendiosa para o meio ambiente (SEMENID; BAMOSSY, 1995 *apud* OLIVER, 2000, p. 19).

Quando um produto ou serviço perde a sua marca ou esta é substituída, mudam-se os ativos e passivos ligados a ela, ou seja, ela acaba se somando ou se subtraindo do valor do produto ou serviço. Este valor é definido por Aaker (1998, p. 16) por *brand equity*.

A atribuição de valor às marcas deve-se, segundo Aaker (1998, p. 22-27), ao fato de serem compradas e vendidas, de precisarem justificar os

uma marca cara, pode se sentir feliz porque sabe que bebe essa marca, não porque saiba diferenciá-la de uma marca qualquer.

investimentos nela realizados e porque avaliá-la proporciona um *insight* sobre a *brand equity*⁴².

Isto sugere que uma marca não consegue ser perfeitamente compreendida apenas pelo seu desenvolvimento, fabricação, etiquetagem, distribuição ou vendas. Uma marca não existe se não existir um produto ou serviço com atributos ao qual se possa referenciá-la ou referenciar a empresa que o fabrica.

Assim, quando o nome e/ou o símbolo da marca forem mudados, alguns ou todos os ativos ou passivos podem ser afetados (perdidos ou desviados para o novo nome ou símbolo). Por outro lado, o valor monetário de uma marca só passa a ser preocupante para a empresa que a detém quando essa se transforma em alvo de compra ou fusão. A marca, apesar de ser tratada como intangível (não contabilização no balanço), representa um capital essencial no longo prazo, como enfatizam (MARTINS; BLECHER, 1997, p. 150):

"... assistiu-se nos anos 80 a uma multiplicação de fusões e aquisições segundo normas totalmente novas. Até então os níveis de preço de aquisição eram justificados pelos resultados financeiros da empresa cobiçada. A norma era pagar de oito a dez vezes os seus lucros. Se a sociedade dispusesse de marcas, considerava-se que estas e os respectivos efeitos estavam na realidade, incorporados nos lucros."

Uma boa marca é um poder em seu nicho de atuação, exercendo poder de inserção em outros mercados, além de cobiçar esforços dos concorrentes em adquiri-la, pois nela encontra-se consolidada a experiência, a criatividade e o investimento passado de seu detentor (MARTINS; BLECHER, 1997, p. 156).

⁴² Existem cinco formas de calcular o valor do *brand equity*: *premium price* que o nome pode suportar (diferença em relação às outras marcas, pesquisas junto aos consumidores), o

6.2. A MARCA PRÓPRIA

A constituição de uma marca, conforme destacado no capítulo anterior, é fixada pelo tipo de garantia fornecida pelo fabricante, ou seja, pelo mecanismo de reputação. Assim sendo, a constituição de uma marca própria em nada deve diferir, pois seu reconhecimento como uma marca tem de especificidade a garantia sendo fornecida pelo detentor. O problema neste arranjo se desloca para execução da garantia definida na relação contratual entre o fabricante ou fabricante e o proprietário ou o controlador da marca.

Como o debate teórico que analisa como se efetiva uma marca no mercado já foi realizado, neste momento cabe determinar mais especificamente o que venha a ser uma marca própria, partindo de sua conceituação e caracterização, dando prosseguimento da descrição e etapas de desenvolvimento e uso desta estratégia. Este instrumental objetiva melhorar a compreensão sobre marca própria, demonstrando que as mesmas podem se mostrar de diferentes formas.

6.2.1. Conceito e Característica

“A marca própria caracteriza-se por ser um produto distribuído exclusivamente pela organização que detém a marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização.” (MARCAS PRÓPRIAS 1999, 1999, p. 5).

A marca própria é uma estratégia do comércio varejista ou atacadista que possui o direito sobre a venda da marca, estes em geral não o desenvolvem (no sentido de P&D) e não fabricam o produto. O fabricante muitas vezes atua como um dos concorrentes.

Nos dois conceitos acima, uma marca própria apresenta a possibilidade de ser distinguida pelo grupo que possui ou a controla. Neste sentido Schutte (1969 *apud* PEREIRA, 1999) propõe uma distinção aos termos utilizados entre marcas próprias; denominando marcas de distribuidor (MDDs) as marcas que

impacto do nome na preferência do consumidor, o valor da substituição da marca, o preço da

são de propriedade de ou controladas por uma organização que realiza principalmente a distribuição; e marcas de fabricante (MFs) aquelas que são de propriedade de ou controladas por uma organização que executa principalmente a produção. A distinção proposta pelo autor ocorre em substituição ao termo marca própria, pois o mesmo acredita que este termo não esclarece de quem é a propriedade da marca, bem como o termo marca nacional (denominado aos produtores) limitar as marcas controladas apenas pelos fabricantes nacionais, sendo excluídos os regionais.

Apesar do debate que se poderia desenvolver sobre a melhor nomenclatura a ser utilizada, justifica-se a adoção do termo marca própria por este encontrar na literatura várias revisões históricas de sua adoção estratégica. No mais, entende-se que o termo 'marca própria' pode não esclarecer de quem é a propriedade, sua adoção como estratégia também não possibilita a assimilação do comprometimento com seu proprietário ou controlador, como pode ser observado no conceito acima, a marca pode ou não estar associada ao nome da organização. E ainda, a preocupação central deste trabalho não se concentra no termo, mas sim na forma organizacional utilizada para a prática desta estratégia, ou melhor, o tipo de relação entre fabricante e distribuidor de forma a tornar este tipo de produto disponível no mercado.

Um produto com marca própria, ou “da casa”, pode ser produzido pela própria firma ou por terceiros; em geral, é produzido por terceiros, fabricantes que etiquetam com a marca de propriedade do varejista, atacadista ou outro que possua licenciamento exclusivo à venda (SOUZA; NEMER, 1993 *apud* OLIVER, 2000, p. 20). Já o desenvolvimento do produto de marca própria, no sentido de P&D, pode ocorrer pelo detentor da marca ou pelo fabricante. O produto de marca do fabricante geralmente é desenvolvido pelo próprio fabricante levando a sua marca (SEMENIK; BAMOSSY, 1995 *apud* OLIVER, 2000, p. 20).

A marca do fabricante é também conhecida por marca “nacional” ou “industrial”, podendo ser vendida para quem o fabricante quiser e puder. A marca própria, segundo Mason; Mayer; Wilkinson (1993 *apud* OLIVER, 2000,

ação e, o poder de ganho de uma marca (AAKER, 1998).

p. 20), por sua vez, somente pode ser vendida com exclusividade pelo seu detentor. Em geral, a marca própria do distribuidor varejista é vendida com exclusividade do varejo, porém a marca própria do distribuidor atacadista é vendida para revenda no varejo⁴³.

As marcas próprias apresentam-se em várias formas, mas sempre representam alguma exclusividade por parte do varejista que a detém. Hoch (1996, p. 90) oferece uma classificação com três tipos de marcas próprias: (1) a marca própria para um mercado⁴⁴ exclusivo, com o próprio nome do distribuidor ou outro nome, o qual somente ele pode vender no seu mercado, enfatizando a exclusividade de mercado sobre a divisão regional (os distribuidores encontram-se definidos no espaço), devendo atender uma economia de escala que justifique os investimentos substanciais nos valores ativos e passivos da marca⁴⁵; (2) uma segunda forma de MP é a dos mercados segmentados (quebrados) ofertados por cooperativas de compras⁴⁶, estas mantêm amplos ativos e passivos de marca por numerosos pequenos e não competitivos varejistas, que podem utilizá-la para realizar economias de escala, necessárias em geral pelos pequenos varejistas que atuam em mercados segmentados com poucos itens (categoria e variedade) de MP; e (3) uma terceira forma seria um prêmio de marca própria em função da qualidade do produto, tal como a “Escolha do Presidente” - *President's Choice*, que foi desenvolvida pela rede Loblaw's no Canadá e devido ao sucesso de sua qualidade passou a ser distribuída com exclusividade por vários varejistas dos EUA⁴⁷.

⁴³ Um exemplo de distribuidor atacadista produzindo marca própria e revendendo é o caso do distribuidor Tozzo & Cia. Ltda., 32º no ranking da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores - ABAD/2004 (RANKING 2005, 2005) que possui a marca Ito sendo distribuída para varejistas para revenda.

⁴⁴ O mercado aqui está no sentido de comprador da marca na transação produtor/distribuidor.

⁴⁵ A restrição espacial de venda do produto delimita por si só o número de consumidores, considerando as demais variáveis constantes (produtos homogêneos, similares ou substitutos), assim sendo os investimentos em ativos à marca encontra como limite este passivo.

⁴⁶ As cooperativas ou centrais de compras encontram-se em plena expansão no Brasil, conforme dados da Associação Brasileira de Centrais de Compras (ABRACCOM), estas surgiram há cerca de dez anos e estimava-se que em 2003 havia 86 centrais no país. Este processo não é recente, segundo Wilder (2003), este modelo ocorre desde a década de 20 nos Estados Unidos.

⁴⁷ Este tipo de marca é aquela que referencia a qualidade de um produto pelo varejista, a exemplo do Wal-Mart que designa marca própria de qualidade “Great Value”, sendo que esta por não estar atrelada ao grupo consegue se expandir além do mercado atendido pelo grupo Wal-Mart.

Outra classificação de marcas próprias definidas com maior simplicidade são as apontadas por Souza; Nemer (1993 *apud* OLIVER, 2000, p. 21-22), divididas em duas categorias: produtos com marca própria e produtos sem marca própria (genéricos). Os produtos com marca própria levam, geralmente, o nome da loja como marca, ou a uma grife exclusiva, ou outra marca licenciada com exclusividade, ou ainda uma marca independente do nome da loja/varejo. A segunda categoria que se refere aos produtos sem marca são produtos com características de *commodity*, produtos com pouca ou nenhuma informação complementar, mas que também se referem a um produto de marca própria, a exemplo de alguns medicamentos genéricos no Brasil que são fabricados pelas próprias farmácias de manipulação e apresentam em sua embalagem uma faixa vermelha indicando ser genérico, ou ainda, produtos horti-fruti e de panificação de produção própria ou de propriedade da produção controlada pela instituição. Esta última categoria não será tratada na presente pesquisa. A pesquisa deve incorporar a primeira categoria identificada por Souza; Nemer (1993 *apud* OLIVER, 2000) que trata das três categorias de Hoch (1996), além das marcas independentes.

Portanto, entre os produtos de marca própria com marca destacam-se aquelas com nome da loja, as com marcas independentes, as com grife exclusiva e as com marcas licenciadas.

Todas estas categorias diferem em termos de fixação de marca, bem como devem diferir em termos de comprometimento na garantia de reputação, conforme observado no capítulo precedente. No esforço para a fixação da marca, a marca própria com o nome da loja e marcas independentes, segundo Públio (2001, p. 76), são as estratégias mais onerosas, exigindo planejamento e custos de *marketing* e campanhas de propaganda e publicidade individuais, ficando ainda mais elevada para as marcas independentes. Se por um lado, o uso da marca em um produto similar a marca da loja apresenta menores custos financeiros, ao reforçar a mesma marca, por outro, o seu uso pode apresentar maiores custos de transação, quando o ativo marca do estabelecimento já tiver se transformado em capital de reputação.

Quando não há comprometimento da imagem do estabelecimento, o controle de qualidade pode ser menos rígido do que a estratégia de associar o nome do estabelecimento ao produto. As marcas próprias, com nome similar

ao do distribuidor podem permitir o fortalecimento da marca, a divulgação da marca, a fidelização do consumidor etc.

Um importante aspecto, encontrado na literatura sobre a estratégia de marca própria, é a transformação do produto de marca própria em um produto de tipo *commodities*. Segundo Martins; Blecher (1997, p. 65) os consumidores passam a tratar os produtos MP como *commodity*⁴⁸, quando as marcas próprias e nacionais se nivelam em preços, *layout* e características.

Os autores acima (1997, p. 75) também caracterizam o produto de marca própria como uma *commodity*, quando o produto não passa por um controle direto de monitoramento da qualidade (compram sempre de outros que produzem), sendo detentor de uma reduzida capacidade de alcance de mercado (estão entrincheirados nas gôndolas de redes de varejo que, embora poderosas, têm alcance geográfico limitado).

Hoch (1996, p. 96) por sua vez destaca que a transformação de um produto MP em *commodity* ocorre pela difusão tecnológica de produção e da pouca diferenciação dos produtos (diferenças de qualidade pequenas). Para o autor a MP pode transformar-se em uma marca nacional (limitada, porém apenas ao espaço do distribuidor) através da competição que ela pode realizar. A produção da MP a partir de certo momento passa a ser desenvolvida tecnologicamente igual à MN, elevando a qualidade e fazendo com que a competição não seja mais através desta, a exemplo das fraldas descartáveis, que apresentam uma base tecnológica conhecida, assim, as marcas próprias que apresentam vantagem de preços puxam os compradores de marcas nacionais.

Com relação aos desestímulos à proliferação desenfreada de marcas de *commodity*, Martins; Blecher (1997, p. 75) destacam que as marcas tradicionais líderes podem desencadear uma guerra de preços e ameaçar através de diferenciais de qualidade e criatividade, que em geral possuem suporte e conhecimento para desenvolverem novos produtos.

⁴⁸ Produto sem diferencial encontrado em grande quantidade em qualquer lugar, o qual será comprado ou não mais pelo preço do que por suas qualidades intrínsecas.

6.2.2. Objetivo e Desenvolvimento da Marca Própria

Segundo Saab; Gimenez (2000, p. 116), a marca própria é uma estratégia mercadológica agressiva que surge em consequência do aumento da concentração e da competição varejista, contribuindo para uma possível redução dos níveis de preço praticado pelos fornecedores, bem como à negociação de melhores condições de aquisição. Por outro lado, é um produto que, muitas vezes, garante ao fornecedor a colocação do produto no mercado ou possibilita uma escala de produção mais econômica e estável no setor produtivo.

Esta definição de marca própria como uma estratégia de mercado responde ao grau de organização distinto entre os três principais agentes envolvidos: fabricantes (fornecedores - produtores), varejistas (distribuidores - detentores da marca) e consumidores (usuários da marca) e desenvolve-se com intensidades distintas ao longo dos anos desde sua criação.

Chetochine (*apud* OLIVER, 2000, p. 22-24) enumera quatro etapas distintas na evolução das marcas próprias durante o último século, observadas na França. A primeira anterior aos anos 1940, quando elas começaram lentamente; a segunda, de 1970 ao início dos anos 1980⁴⁹, quando se registrou sua decolagem; a terceira, de meados até fins dos anos 1980, quando ocorreu uma explosão indiscriminada; e nos anos 1990, quando o autor acredita que a mesma atingiu a maturidade e sofisticação estratégica. Em cada uma destas fases os agentes registram poderes de mercado distintos (Quadro 6.1).

⁴⁹ O período entre os anos 40 a 70 não é analisado pelo autor.

QUADRO 6.1. Fases do Desenvolvimento dos Produtos de Marca Própria

	Até os anos 40	De 70 até início dos anos 80	Meados e fins dos anos 80	Anos 90
	Início lento	Decolagem	Explosão indiscriminada	Maturidade e sofisticação estratégica
Estimuladores de mudança	Novas fórmulas de vendas; Novos tipos de <i>outlets</i> (supermercados ou hipermercados).	Aumento do poder do varejista (indústria da distribuição).	Novas fórmulas de desconto; <i>Merchandising</i> ; Menor concentração na mão de múltiplos.	Novas fórmulas de <i>marketing</i> podem ameaçar as lealdades tradicionais.
Fabricantes	Fortes e dominantes; Praticavam abuso (sem concorrência).	Embalagens de papelão; Tentativa de recuperar a participação de mercado perdida.	“Guerra da prateleira” como uma estratégia efetiva de saturar os meios de propaganda.	Consolidação de megamarcas, juntamente com empresas especializadas em marcas próprias.
Varejistas	Estratégia independente da do fabricante <i>Woolworth</i> - todos os produtos têm o mesmo valor <i>Sainsbury</i> - artigos de luxos vendidos com marca própria.	Cadeias e grupos de compras; Campanhas publicitárias intensivas e com sucesso.	Qualidade média, produtos de baixo custo usados para aumentar margens e competir diretamente com marcas de fabricantes; Venda de marcas específicas próprias, competindo com as marcas nacionais; Término gradual da corrida por localização, diferenciação da imagem e posição.	Parte integral da estratégia de <i>marketing-mix</i> (posicionamento e comunicação); Esforço para aumentar a lealdade do consumidor.
Consumidores	Marcas são sinônimos de qualidade e aversão a riscos,	Consumidores intelectuais reagem contra hipermercados (preços altos por causa de propaganda e <i>merchandising</i>); Marcas próprias consideradas como alternativa mais barata a uma qualidade aceitável (embalagem branca é a garantia de valor).	Mais perto do varejo; Informação sobre marcas próprias ainda é limitada; Fascinação vis-à-vis mudanças na distribuição; Recusa de embalagem branca remanescente da crise.	Mudança na mentalidade “consumismo” para a “satisfação” (é melhor mais uma qualidade aceitável do que menos uma qualidade superior); Seleção e postura de desconfiança em relação à marca própria; Segmentação em mercados e produtos.

Fonte: Marketing Stratégique de la Distribution, Georges Chetochine, Paris, Editions Liaisons, 1992. Citado por: Oliver (2000, p. 23-4).

A evolução das marcas próprias também é apresentada, por Fernie; Pierrel (1998 *apud* OLIVER, 2000, p. 24), em termos de gerações, destacando

o tipo de marca, a estratégia, os objetivos, o produto e a tecnologia (Quadro 6.2).

Dentre as principais características destacadas por Fernie; Pierrel (1998 *apud* OLIVER, 2000, p. 24) verifica-se que na estratégia de marca própria enquadra-se desde um produto genérico a um de maior valor agregado. Na última geração, o produto MP destaca-se por apresentar maior valor agregado, buscando aumentar e manter a base de clientes através do fornecimento de um produto exclusivo, ou seja, fabricado por um fornecedor “não-competidor”, o qual se dedica exclusivamente à produção deste tipo de produto (Quadro 6.2).

Quadro 6.2. Evolução das Marcas Próprias

	1ª. Geração	2ª. Geração	3ª. Geração	4ª. Geração
Tipo de marca	Genérica e sem nome.	Quase marca; Rótulo próprio.	Marca própria.	Marca própria estendida, ou seja, marcas próprias segmentadas.
Estratégia	Genéricos.	Preço mais baixo.	“Eu também” (<i>me too</i>).	Valor agregado.
Objetivo	Aumento das margens; Proporcionar escolha de preço.	Aumento das margens; Reduzir o poder dos fabricantes, estabelecendo o preço inicial de mercado; Proporcionar produtos de melhor valor (<i>qualidade/preço</i>).	Aumento das margens da categoria; Expansão da variedade de produtos, ou seja, a escolha dos clientes; Criação da imagem dos varejistas entre os clientes.	Aumento e manutenção da base de clientes; Melhoria das margens de categoria; Melhora da imagem e diferenciação.
Produto	Produtos básicos e funcionais.	Linha de produtos de primeira necessidade e grande volume de venda.	Produtos de grandes categorias.	Grupo de produtos formadores de imagem; Grande número de produtos com pequeno volume.
Tecnologia	Processo de produção simples e tecnologia básica atrasada com relação às líderes de mercado.	Tecnologia ainda atrasada com relação às líderes de mercado.	Tecnologia próxima dos líderes de mercado.	Tecnologia inovadora.

continua

	1a. Geração	2a. Geração	3a. Geração	4a. Geração
Qualidade / Imagem	Menor qualidade e imagem inferior em comparação com marcas de fabricantes.	Qualidade média, mas ainda percebida como inferior às marcas dos principais fabricantes; Marca secundária em relação às marcas dos fabricantes.	Qualidade e imagem comparáveis aos líderes de mercado.	Qualidade e imagem iguais ou melhores que as dos líderes; Produtos diferentes dos líderes de mercado e inovadores.
Preço aproximado	20% ou mais abaixo da marca líder.	10-20% abaixo.	5-10% abaixo.	Igual ou superior ao das marcas líderes.
Motivação dos consumidores para compra	O preço é o principal critério de compra.	O preço ainda é importante.	Pesam tanto qualidade como preço, ou seja, custo-benefício.	Produtos melhores e diferenciados.
Fornecedor	Nacional, não especializado.	Nacional, em parte especializada na fabricação de marcas próprias.	Nacional, quase totalmente especializado na fabricação de marcas próprias.	Fabricantes internacionais principalmente de marcas próprias.

Fonte: H. Laaksonen (*Oxford Institute of Retail Management*); adaptado por Fernie e Pierrel. Citado por: Oliver (2000, p. 25-6).

Portanto, até a terceira etapa do desenvolvimento das MP, não existia um fabricante (fornecedor) dedicado exclusivamente à produção de marcas próprias, o que mostra que os fornecedores deste tipo de produto eram ao mesmo tempo seus próprios concorrentes.

Estas duas classificações (por fases e em gerações) caracterizam a especialização da produção e do consumo pelos agentes, bem como os principais componentes que os tornam diferenciados. Destaca-se, no entanto, que nenhum dos autores atenta para os produtos de MP do tipo marca independente “fantasia” de menor preço, que é um produto MP, porém com características concorrenciais ligadas diretamente ao preço.

Após demonstrar o que é MP e descrever seus estágios de evolução no último século na França e na Inglaterra passa-se a revisar as explicações teóricas que ressaltam as vantagens e desvantagens do uso desta estratégia para os produtores ou fabricantes (fornecedores) e para os distribuidores (detentores da marca).

6.2.3. O Impacto do Uso de Marcas Próprias

6.2.3.1. Impactos para os Produtores de Produtos Tradicionais e Fornecedores de Produtos de Marca Própria

Segundo Martins; Blecher (1997, p. 64-67), as marcas tradicionais (nacionais) estão sendo atacadas pelas marcas próprias dos varejistas, mas estas também têm se apresentado como uma nova e grande oportunidade de produção para as empresas fornecedoras.

As principais razões que levam as empresas processadoras a entrarem no mercado de marcas próprias (GLÉMET; MIRA *apud* PÚBLIO, 2001, p. 85) são:

- Oportunidade de fazer uso da capacidade ociosa da empresa (*cating* - economia de escala);
- Construir uma relação mais próxima com os varejistas;
- Eliminar pequenos concorrentes;
- Abertura de novos mercados e diferentes canais de distribuição;
- Aproximação e fortalecimento do intercâmbio nas parcerias entre fornecedor e clientes;
- Oportunidade de desenvolvimento e diversificação do *mix* de produtos;
- Redução dos custos (estoque/distribuição encargos sociais);
- Eliminação de encalhes;
- Fidelidade do cliente, através de contratos de longo prazo;
- Garantia de espaço nas gôndolas.

Públio (2001, p. 79-80), acrescenta a estas a redução de custos de propaganda e *marketing*⁵⁰.

Numa visão mais setorial, o fornecimento de produtos de marca própria pode possibilitar a entrada de novas empresas, sendo também benéfica para o desenvolvimento de indústrias que não possuem marcas, para empresas que

⁵⁰ A redução de custos de propaganda e *marketing* somente é válida para empresas que destinam toda sua produção para marcas próprias, já que estes custos não se alteram sobre a unidade produzida. São custos irrecuperáveis sobre a marca, e não sobre o produto.

não dispõem de canais de distribuição e para empresas que querem entrar no país (SANTOS *et al.*, 1998, p. 33).

Quanto aos aspectos negativos do ponto de vista do fabricante, Públio (2001, p. 86) levanta a perda de informações estratégicas sobre custos e lucros, já que os varejistas barganham melhores preços, reduzindo a margem de lucro dos fornecedores de marca própria.

Ao nível da indústria, a marca própria pode, num primeiro momento, reduzir o número de concorrentes, pela falta de competitividade - escala, e num segundo momento, reduzir a parcela de produtos com marca nacional. Os produtores de marca própria divulgam e fixam a marca do varejista, porém quando o contrato se encerra, estes necessitam dobrar os esforços para reaver a parcela de mercado perdida, incorrendo em elevados custos com propaganda e *marketing*, além dos investimentos necessários em melhorias.

Outro aspecto que as grandes redes internacionais destacam junto aos fabricantes no convencimento da produção da MP é a extensão do produto para o mundo, devido à sua possibilidade de compra global. Porém, as exportações ocorrem com “o selo de qualidade” do varejista, ou seja, com a marca do varejista, dificultando o conhecimento pelo público em geral sobre a origem do produto, reduzindo assim a possibilidade de crescimento deste no mercado externo.

6.2.3.2. Impactos para os detentores das marcas próprias

Os produtos de marca própria, igualmente aos de marca nacional, devem convencer o consumidor dos benefícios de adquiri-los. Neste sentido, o detentor da marca, para ter sucesso, deve criar condições de continuidade (MARTINS; BLECHER, 1997, p. 66-67), não se esquecendo de que a marca própria, segundo Pintel; Diamond (1971 *apud* OLIVER, 2000, p. 19), permite diferenciar o produto pelo ponto de vista do consumidor. O consumidor faz comparações de preços quando os produtos são iguais e quando os produtos não são exatamente iguais, o preço maior pode valorizar o produto, dando-lhe um significado de melhor qualidade.

Souza; Nemer (1993 *apud* OLIVER, 2000, p. 29-31) salientam alguns itens que favorecem a adoção e manutenção de marcas próprias:

- Exclusividade pode representar vantagem competitiva;
- Lealdade à marca própria pode gerar lealdade à loja;
- Relativa interdependência em relação a fornecedores;
- Melhor administração do *mix* de produtos;
- Margens brutas mais elevadas;
- Maior independência na fixação de preço final;
- Maior controle sobre promoções; e;
- Maior identificação do pessoal de vendas com os produtos de marca própria.

Os autores também relacionam sete condições que devem ser objeto de análise na adoção e que favorecem a introdução de marcas próprias no varejo:

- Mercados em que as marcas de fabricantes não estejam fortemente posicionadas ou onde existam nichos inexplorados;
- Existência da matéria-prima necessária à fabricação e disponibilidade do produto final em qualidade e quantidade satisfatórias, garantindo um abastecimento regular (qualitativa e quantitativamente);
- Disponibilidade do produto em prazo razoável e entregas pontuais;
- Disponibilidade de matéria-prima e/ou produto final a preços razoáveis, que permitam ao varejista vender o produto a um preço menor ou igual ao das marcas de fabricantes, e ainda, obter uma margem bruta acima da média;
- Necessidades de pesquisa e desenvolvimento, controle de qualidade, propaganda e promoção não tão grandes a ponto de absorverem toda a margem adicional;
- Não serem pioneiras em determinadas categorias, sob pena de incorrer em custos muito altos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e comunicação para o varejista (e de estarem abrindo o caminho para outras empresas) e;
- Idealmente, qualidade de comprovação fácil e pouco dispendiosa, reduzindo o risco da experimentação por parte de consumidor.

Assim, o uso de marcas próprias pelos varejistas, segundo Euromonitor (1986 *apud* OLIVER, 2000, p. 28), pode trazer vantagens quanto à imagem da loja/lealdade do consumidor, propiciar margens competitivas e faturamento extra, ou ainda, maiores lucros e melhores margens.

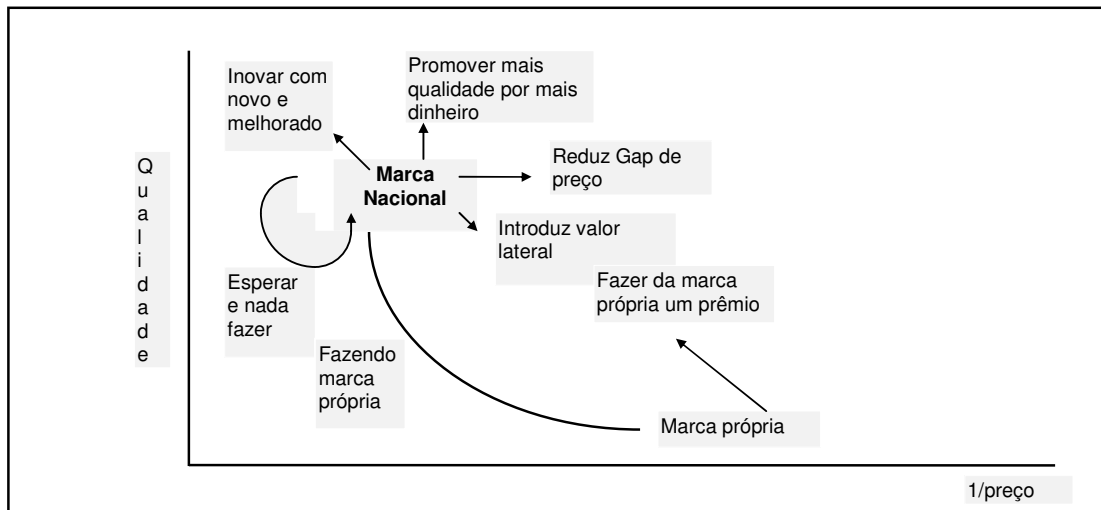
Os varejistas que atuam com marcas próprias podem, ainda, aumentar sua lucratividade em produtos com margem de lucro baixa, ou reduzir sua dependência onde há poucos fornecedores que dominam o mercado (SANTOS *et al.*, 1998, p. 33).

6.2.4. A Marca Própria como Concorrente da Marca Nacional

Os produtores de marca nacional têm pensado no vendedor de produtos de marca própria diferentemente, não mais somente como um cliente, mas também como um competidor. Para a maioria das categorias de bens empacotados, o aumento das vendas do mundo tem tido soma zero (HOCH, 1996, p. 93). Assim, a criação de um produto MP, seguida de competição deste produto, resultaria em perda de mercado para o produtor nacional, o que significa que a MP está roubando uma parcela de mercado das MN, fazendo com que o produtor da MN trate mais cuidadosamente seu produto com relação à concorrência.

Hoch (1996, p. 92-101) apresenta vários movimentos que a MN (MP) pode fazer para melhorar sua posição competitiva. A viabilidade de cada opção depende da distância entre as dimensões de qualidade e preço destes produtos. A Figura 6.1. resume as opções estratégicas para o produtor de marca nacional.

Figura 6.1. Opções Estratégicas para a Marca Nacional



Fonte: Hoch (1996, p. 92).

Entre as alternativas para a MN estaria à estratégia de: (1) esperar e não fazer nada; (2) aumentar a distância das MP – fabricando um bem novo e/ou melhorado e promovendo mais qualidade por mais dinheiro; (3) reduzir o *gap* de preços; (4) introduzir um produto com valor lateral para concorrer com um de marca própria; e (5) fazer da MP um prêmio.

A estratégia de esperar e não fazer nada se baseia nos princípios de observar o comportamento da MP e da economia, igualmente do grau com que a história se repete.

Ao invés de aguardar, o produtor da MN pode inovar com novos e melhorados produtos; isso resultaria num aumento da qualidade do produto, dirigindo a competição via qualidade, mesmo com preços mais elevados. A MN pode fazer melhoramentos fundamentais (novos) na qualidade e nas categorias existentes ou em produtos que criem categorias ou subcategorias inteiramente novas.

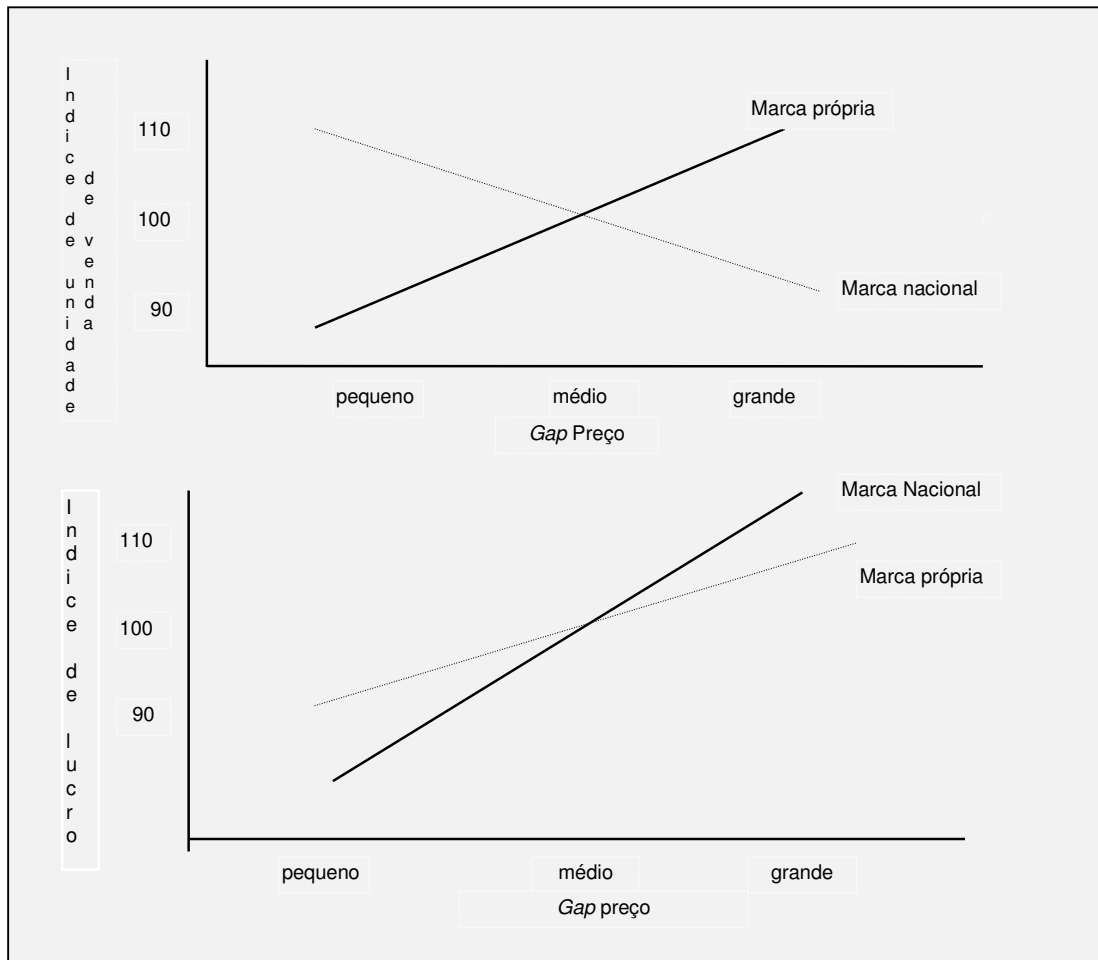
A competitividade também pode aumentar elevando a qualidade, mas deixando os preços idênticos. Nesta estratégia, o produtor é forçado a manter os preços correntes enquanto conduz o consumidor a adicionar valor (qualidade). Esta estratégia ocorre em geral quanto não há evidências diretas sobre como agir para introduzir produtos novos e melhorados que influem na competição entre MN e MP.

A alternativa de reduzir o *gap* de preço poderia ocorrer tanto pelo volume de vendas como pelo resultado dos lucros, devido à diferença de preço existente entre produto MN e MP. Nestas duas alternativas a qualidade seria mantida⁵¹. O autor cita um amplo estudo da influência do *gap* de preços sobre o desempenho de vendas e de lucro sobre ambas MN e MP. Os efeitos sobre a variação de preços reduzindo o *gap* entre estes dois produtos também demonstram que os consumidores têm maior desejo de obter produtos com maior qualidade quando a diferença de preço é pequena, e que quando a mudança nos preços a menor ocorre nas MNs, a MP é mais afetada do que quando as mudanças de preços ocorrem nos produtos MP, já que esta afeta pouco a MN.

O resultado do *trade-off* entre *gap* de preços e venda da MP e da MN caminham em direção oposta. Assim, quando a diferença de preços entre MN e MP é pequena, a MN tem um maior volume de venda, porém quando a diferença é grande os consumidores preferem a MP. Já quando a diferença do *gap* de preço em relação ao lucro entre MP e MN é pequena, a MP registra uma maior margem de lucro, ou seja, quando a diferença de preços entre MP e MN é grande a margem de lucro é maior para a MN. Portanto, um varejista pode aumentar os lucros sobre a MN e MP quando os *gaps* de preços são amplos. Assim, para a MN o ideal seria conduzir o *gap* pela menor diferença de preços, no entanto, para um varejista os *gaps* amplos de preços geram mais lucros (Figura 6.2).

⁵¹ Conforme Hoch (1996: 96-97), na média o custo em atacado da MP é menor 1/3 que comparado a da MN e, em algumas categorias, mais do que 50% menor. Então o varejista tem uma margem de 25 a 30% para aumentar o *markup*. Assim, os produtores MN têm reduzido o preço na venda em atacado para reduzir o *gap* entre os dois produtos para o varejista.

Figura 6.2. Diferença de Preço entre a Marca Nacional e a Marca Própria



Fonte: Hoch (1996, p. 98).

A estratégia “*me too*”, nada mais é do que o produtor de MN introduzir um produto caracterizado como de menor preço e qualidade que do produto de marca nacional. Neste sentido o novo produto torna-se reconhecido como produto de valor lateral acessível. Difere da estratégia de lançar um produto novo ou melhorado, na qual a MN se distancia da própria da MP através de investimentos na qualidade do produto. Ao introduzir um valor lateral, a MN se movimenta paralelamente a MP. A intenção é ofertar um item de baixo preço, baixa qualidade é inviabilizar a escala da MP, pois o produtor de marca nacional tem a possibilidade de produzir em maior escala.

Hoch (1996) salienta que há algumas vantagens na estratégia de criar valor lateral. Primeiro, porque permite à MN preservar um prêmio de imagem e por algum tempo, obtendo um preço mais elevado de competição que pode corroer os lucros marginais do produtor de MP e do varejista. Segundo, porque resulta num escoadouro para utilizar o excesso de capacidade do produtor. A capacidade de utilização, no entanto, pode ser crítica quando o processo produtivo do bem manufaturado está baseado em um processo tecnológico contínuo, como no caso produto papel, o qual requer equipamento de elevados custos, exigindo que as máquinas não parem. Esta estratégia num primeiro momento canaliza as vendas correntes resultando em um prêmio para a MN, especialmente nas categorias de mercearia, sobre as quais a diferença de qualidade entre a melhor MN e a MP não é substancial e nem aparente. Porém, num momento posterior, as marcas de menor valor, para permanecerem no mercado, requerem serem divulgadas pelo produtor nacional, sem a divulgação das marcas existe pouca segurança de sua estabilização no mercado. Finalmente, a proliferação de marcas e produtos pelo produtor nacional segue num movimento contrário às iniciativas focalizadas pela empresa, movimentando custos desnecessários.

A última estratégia citada por Hoch (1996, p. 100) é a possibilidade do produtor regular o mercado produzindo uma marca própria prêmio. Em aceitando produzir a MP, o produtor da MN pode vender com custos mais baixos. Esta redução de custos pode ocorrer através da redução dos custos de matéria-prima e/ou de produção, reduzindo a qualidade ou reduzindo os custos de marketing associado com a distribuição, propaganda e promoção de venda.

O autor destaca que, em estudos realizados, verificou-se que a oferta de MP por produtores nacionais ocorre, em geral, em categorias de produto que eles não produzem normalmente (30% dos fornecedores entrevistados)⁵².

⁵² A exemplo do que se pode constatar na produção de sorvetes pela empresa Nestlé à rede de supermercados Sonae, produzindo sabores distintos, mas também podem ocorrer nas mesmas categorias de produtos. Quando no fornecimento destas os produtos são classificados como *commodities* ou envolvem um processo de produção tecnológico contínuo.

6.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A marca própria é uma referência a um produto de propriedade de quem a vende, e não de quem a fábrica, como é o caso da marca nacional. Em geral, os produtos, assim caracterizados, são elaborados com uma tecnologia bem desenvolvida e difundida, o que permite um produtor de MN utilizar sua capacidade produtiva para produzir MP sem receios quanto à concorrência por parte deste. Por tratar-se de uma tecnologia difundida, se ele não usasse sua capacidade poderia abrir espaços a outras empresas para produzir MP ou até mesmo uma outra marca.

A MP, por possibilitar escalas de produção mais econômicas e por não exigir custos de marketing e de venda dos fabricantes, pode ser fornecida ao varejista a um custo menor; ele poderá desfrutar dessa margem ou repassá-la aos consumidores. Neste sentido, a decisão de desenvolvimento de produtos de MP depende das relações entre fabricantes, varejistas e consumidores e historicamente apresenta fases de desenvolvimento semelhantes, porém com comportamentos distintos, conforme o grau de desenvolvimento das redes de distribuição nos diversos países.

Apesar da importância do consumidor para determinar a permanência dos produtos no mercado, quando se trata de MP, os distribuidores e fabricantes tendem a negociar segundo critérios que trazem benefícios a ambos, mais do que para o consumidor.

Fazendo uma analogia entre as categorias de marcas próprias utilizada por distribuidores definidas anteriormente e as estratégias de defesa dos fabricantes de marca nacional é possível verificar que a estratégia de marca própria independente ou fantasia se assemelha à estratégia *“me too”* utilizada por um produtor de MN. No caso esta estratégia tende a provocar uma concorrência via preço, com qualidade inferior a de um produto de marca própria com o nome da loja e de uma marca reconhecida de fabricante. A estratégia de marca própria com nome fantasia pode atrair clientes todos os dias, mas não pode fidelizar.

A execução do capital de reputação através de uma marca fantasia pode ocorrer através do reconhecimento do nome fantasia, exigindo uma estrutura de governança que permita esta execução, também pode permitir a

formação do capital de reputação do proprietário da marca, desde que a marca fantasia não se assemelha à estratégia de introdução de um valor lateral do produtor de marca nacional. A formação do capital de reputação não depende da redução do preço, ao contrário, necessita da melhoria da qualidade, com isso o preço também deve elevar-se.

A estratégia de reação do produtor nacional que auxiliaria o distribuidor varejista na formação de seu capital de reputação adviria da colaboração de fazer uma marca própria prêmio, ou seja, trabalhar no sentido contrário a introdução de um valor lateral.

CAPITULO VII

ESTUDOS EMPÍRICOS DA MARCA PRÓPRIA NA LITERATURA ECONÔMICA

7.1. A DECISÃO DE PRODUÇÃO DE PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA

A relação entre fabricantes e varejistas de produtos MP é um resultado da forma em que os agentes econômicos se organizam para efetuar as transações. Bontems *et al.* (1999) destacam que as investigações nesta linha de pesquisa, no que diz respeito à integração vertical destes agentes, constituem um debate amplamente negligenciado na literatura econômica. Somente poucos artigos têm reconhecido explicitamente que houve uma mudança na distribuição de poder entre varejistas e fabricantes, entre eles Mills (1995) e Caprice (2001).

Ampliando a gama de trabalhos sobre MP no campo da economia que consideram a tomada da decisão de produzir este tipo de produto, destacam-se ainda como sucessores de Bontems *et al.* (1999): Philippe (1999 *apud* Bergès-Sennou, 2002); Caprice (2001) e; Bergès-Sennou (2002).

Todos os trabalhos relacionados acima se assemelham em destacar que este tipo de produto tem crescido, por razões diversas e em todos os continentes.

A literatura econômica da marca própria⁵³ inicia-se com Mills (1995, p. 19), que considera que a MP pode ajudar o varejista a resolver o problema de dupla marginalização⁵⁴, porque o fabricante de MN é forçado a contabilizar a ameaça da introdução da MP pelo varejista, fixando um preço de venda menor para a MN.

⁵³ A literatura mais encontrada sobre produtos de marca própria é composta principalmente por um amplo número de estudos ligados ao campo do saber de marketing, havendo um predomínio da pesquisa nesta área. Entre esses trabalhos pode-se destacar: Abe (1995); Raju *et al.* (1995); Quelch; Harding (1996); Parker; Kim (1997); Narasimhan; Wilcox (1998); Dunne; Narasimhan (1999); Dobson; Watrson (1999); Kim; Parker (1999).

⁵⁴ Esta abordagem será tratada na seqüência.

Philippe (1999 *apud* BERGÈS-SENNOU, 2002, p. 63) considera que a MP é um caminho para diferenciar os produtos e diminuir a competição intramarca (produtos similares da mesma marca com pequenos diferenciais, a exemplo dos pequenos diferenciais nos cremes dentais da mesma marca), bem como destaca que ela ajuda o varejista a atrair clientes da MN, no sentido que os consumidores discriminam a loja pela percepção a pagar, podendo ainda ser uma ferramenta para obter a concessão de negociação sobre MN quando o varejista negocia com os fabricantes de MN, já que o varejista possui um produto similar à sua marca.

Bontems *et al.* (1999 *apud* BERGÈS-SENNOU, 2002, p. 64) apontam que o preço dos produtos MP vai ser correlacionado com a qualidade pelos consumidores; por outro lado, a qualidade destes produtos depende das vantagens de custos do fabricante de MN sobre o fabricante de MP.

Caprice (2000 *apud* BERGÈS-SENNOU, 2002, p. 64) aponta que a MP constitui uma possibilidade de aumento dos ganhos aos varejistas, destacando que a qualidade e a margem sobre os preços dos produtos de marca própria são endógenos, resultante da escolha da produção destes junto aos de MN. Um produto de MP pode ser um produto de qualidade e de custos diferenciados.

Bergès-Sennou (2002, p. 64) considera que todos os artigos na literatura econômica encaminham-se para justificar que a decisão da produção de MP baseia-se na escolha dos produtos cujos custos marginais são menores e que são elaborados por uma firma de franja competitiva. Porém, o autor acredita que a questão mais importante concernente ao tema é o porquê o varejista escolhe ofertar MP, analisando a decisão do varejista sobre a produção de MP e suas implicações sobre a negociação com os fabricantes de MN e sobre os lucros propiciados por aquele produto. A seguir se apresenta com maiores detalhes quatro destes modelos que se encontram entre os principais da literatura econômica sobre MP.

7.1.1. Mills (1995)

Mills (1995) apresenta um modelo de interação varejista-fabricante que focaliza a competição no varejo entre MN e MP, onde a qualidade da MP varia

conforme os custos de produção. No modelo desenvolvido pelo autor, a MP é uma solução para o varejista enfrentar o problema da dupla marginalização.

A dupla marginalização é um fenômeno que aparece em uma cadeia formada por monopólios. Cada monopólio decide seu preço sobre seus custos marginais e a margem de lucro desejada. Assim, o lucro agregado da cadeia acaba sendo menor que poderia ser obtido por um monopólio integrado. Neste sentido, um decréscimo no preço de atacado conduziria à corrente monopólica a reduzir o problema da dupla marginalização.

Mills trabalha com a hipótese que o fornecimento da MN é dado por um fabricante monopolista e um varejista que decide introduzir produtos de MP com um custo marginal igual ao do fabricante da MN, procurando um segundo fabricante de MN para produzir seu produto.

O modelo analisa o impacto da MP sobre os lucros e as margens do fabricante e do distribuidor, dada à qualidade deste produto. A primeira conclusão é que a margem bruta sobre a MP é superior àquela que o varejista tem sobre os produtos de MN, quando há um comparativo de qualidade nos produtos onde a elasticidade da demanda é baixa, ou seja, onde existe a fidelidade do consumidor aos produtos de marcas nacionais, a margem é menos elevada do que onde a elasticidade da demanda é alta.

Para Mills, a redução da dupla marginalização ocorre pela redução da margem sobre a MN sem modificar a margem da MP, bem como pelo aumento do grau de concorrência entre distribuidores varejistas em seus preços nos produtos de MN. Portanto, ao mesmo tempo em que o distribuidor reforça sua posição no seio da estrutura vertical, ele consegue negociar a um preço de atacado mais baixo e fixar um preço de varejo menor.

7.1.2. Bontems *et al.* (1999)

Os autores exploram a competição no varejo entre MN e MP quando os custos marginais de produção dependem da qualidade⁵⁵. Pelo lado da demanda final envolve a diferenciação vertical entre a marca própria (baixa

⁵⁵ A qualidade dos produtos alimentares, que correspondem ao caso, é composta de variáveis básicas de custos, como no caso ingredientes e empacotamento, custos marginais que variam em função da qualidade.

qualidade) e a marca nacional (alta qualidade). Também se assume que os custos de produção para um produto de marca nacional e um de marca própria diferem não somente nos custos *sunk* (publicidade) ⁵⁶, mas também nos custos marginais, bem como a função dos custos marginais é crescente e convexa à qualidade. No modelo, os bens MP são fornecidos por um fabricante competitivo enquanto os de MN são fornecidos por um monopólio. O modelo apresenta uma análise de três estágios de jogos de preços entre o fabricante de MN e o varejista. No primeiro momento, o varejista escolhe uma qualidade boa para o bem MP. No momento seguinte, o fabricante de MN apresenta um preço de atacado que se resume numa oferta de pegar ou largar. Finalmente, o varejista decide se aceita ou não reagir à proposta do fabricante de MN e se introduz ou não uma MP, assim escolhe o preço de ambos no varejo.

O modelo busca estudar uma estratégia de preço em equilíbrio para ambos agentes e computar uma qualidade ótima para MP a partir do ponto de vista do varejista, além de determinar o efeito da MP sobre os produtores competitivos (considerados pelo autor como agentes marginais) e os lucros.

De acordo com os autores, seus resultados contrastam com os obtidos por Mills (1995) no contexto da independência da qualidade nos custos variáveis. No modelo de Bontems *et al.* a qualidade esbarra num limite superior (teto) sobre o qual um fabricante de MN pode impedir a entrada de outros produtos (MP) e tornar-se um monopolista natural, enquanto que quando a qualidade independe dos custos há um piso inferior sobre o qual a MP não é vendida. No modelo de Mills (1995) o preço de atacado do produto de MN decresce com o aumento da qualidade da MP para níveis inferiores ao do de baixa qualidade, mesmo assim o fabricante de MN acomoda a entrada de MP. Este resultado, segundo Bontems (1999), torna claro a dependência dos custos variáveis sobre a qualidade.

A escolha da qualidade do varejista depende da disposição do consumidor pagar por uma qualidade, assim a escolha “ótima da qualidade” pelo varejista pode ser inferior à qualidade mínima, no sentido que para o

⁵⁶ Os custos de produção para a MP e MN diferem principalmente nos custos *sunk* (propaganda) e de promoção de venda. Os custos *sunk* por não contribuírem individualmente nos custos de produção unitária, quando do aumento da qualidade e conseqüentemente aumento dos custos de produção, auxiliam na aproximação das margens de lucro sobre as unidades vendidas de produtos de marca nacional e seu substituto de marca própria.

equilíbrio ambos os produtos são vendidos, ou pode chegar ao limite superior, neste último caso, a escolha do varejista ocorre na tentativa de redução da margem de lucro do fabricante nacional, o que permitiria ao varejista capturar uma margem maior no momento da venda do produto MN. Contudo, sua escolha é objeto da discriminação pela qualidade entre consumidores.

Os autores, através do modelo, acreditam que há dois efeitos que podem advir da introdução da MP com qualidade alta, dificultando a decisão do varejista: primeiro a competição via preço é mais intensa em relação ao produto MN, conduzindo para um decréscimo no preço de atacado da MN e; segundo, quando a qualidade da MP é alta seus custos marginais também o são, o que provoca uma redução da competitividade do produto MP. Este segundo efeito aumenta de importância quando o fabricante de MN tem uma vantagem de custo sobre o varejista. Logo, quando a desvantagem de custos aparece para o varejista, este não introduz um MP com qualidade. Por contraste, quando a desvantagem de custo aparece para o fabricante de MN, o varejista sempre introduz uma MP com elevada qualidade.

O modelo indica que, se o fabricante de MN tem uma função de custos dependente da qualidade, a MP será realizada, e quando sua qualidade relativa se eleva, aumenta a parcela de mercado para a MP. Os autores acreditam que os seus resultados não são incompatíveis com os estudos empíricos de Mills (1995) e Caprice (1998)⁵⁷. Eles também sustentam que, para uma variedade de níveis de qualidade da MP, o preço de atacado dos bens MN, assim como seus preços de varejo, também se reduz com o aumento da qualidade da MP (resultados que acredita serem semelhantes ao teste empírico de Putsi, 1997).

Bontems *et al* (1999), na análise dos produtos de MP, correlacionam o preço com a qualidade, sendo que a qualidade é determinada pelos custos dos fabricantes. Assim, eles partem do pressuposto que os custos marginais de produção dependem da qualidade e sempre existirão estratégias dos fabricantes de MN para combater a produção de MP.

⁵⁷ Caprice, S (1998). Marquesdedistribution: une étue en termes de localisation. LEI-CREST, Paris, não foi localizado, porém os estudos de Caprice (2001) contemplam os resultados referenciados por Bontems *et al.* (1999).

Uma das conclusões do trabalho que merece destaque é que quando a MN tem vantagem de custos sobre a MP, esta deve diferenciar-se em qualidade para que seja viável, pois para valores intermediários de qualidade a MN pode adotar uma estratégia de preço limite que desencoraja o varejista a introduzir a MP ou passa a produzir produtos substitutos de baixa qualidade.

7.1.3. Caprice (2001)

Caprice estuda a escolha por parte do varejista sobre a qualidade da MP quando ele também vende um produto de MN. Em seus resultados o autor apresenta que quando os custos marginais dependem da qualidade e a escolha da qualidade é fortemente irreversível, então o varejista faz um produto MP substituto fechado (produto idêntico, geralmente produzido pelo próprio fabricante de MN) para o produto MN.

O modelo apresenta uma margem de lucro de duas partes, entre fabricante e varejista, sendo que o último opta por um produto de alta qualidade para aumentar sua reserva de lucro. O varejista sabe que se competir via qualidade a sua margem é que deve diminuir e não a do fabricante; ou seja, a concorrência via preço deve ocorrer no estabelecimento específico do varejista diminuindo sua margem de lucro, enquanto a margem do setor de produção não deve se alterar. Assim, o poder dos varejistas está em poder decidir se distribui ou não a MP.

7.1.4. Bergès-Sennou (2002)

O trabalho de Bergès-Sennou (2002) tem como objetivo principal responder por que os varejistas escolhem produzir MP, analisando a decisão do varejista sobre a MP e suas implicações sobre a negociação com o fabricante MN e sobre os lucros.

Seu modelo considera três tipos de agentes: um fabricante, que produz a MN com custo zero e é capaz de produzir a MP também com custo zero; dois varejistas, (R1 e R2) localizados em pontos geográficos distintos, que vendem

a MN, sendo que R2 tem interesse de introduzir sua MP; e os consumidores, que compram uma unidade do produto não interessando se é MN ou MP.

Pelo fato dos distribuidores estarem localizados em pontos geograficamente distintos, os consumidores, para adquirir produtos de MP, somam aos seus preços, os custos de transporte sobre os custos de aquisição do produto. O modelo supõe que os consumidores próximos à região 1 são fiéis à MN e os localizados próximos à região 2 são de dois tipos: os leais à MP e os oportunistas, que preferem à MN, mas compram alternativas. Assim os consumidores são divididos em dois grupos: o primeiro grupo escolhe a MN independente da região e o segundo que compra MN e MP somente na região 2.

7.1.5. Considerações Sobre a Decisão de Introduzir Produtos de Marca Própria

A relação vertical estabelecida entre fabricantes e varejistas na decisão da produção de produtos MP, revista na literatura acima, baseia-se na decisão dos varejistas na escolha do fabricante e do produto, considerando os custos marginais e a determinação dos lucros. A qualidade é analisada apenas como um atributo do produto que determina os custos marginais e, portanto a concorrência com os produtos MN via preço.

A marca, enquanto um atributo definido pela variabilidade e homogeneidade do produto, não é questionada, ou seja, à escolha do fabricante pelo distribuidor não observa os principais atributos que definem uma marca. Igualmente, a literatura deixa de observar que um produto de MP ao competir em termos de qualidade com um produto MN transforma-se em um produto de marca local - ML (extensão territorial do varejista), sendo este novo produto capaz de competir via qualidade com o produto de MN e formar um capital de reputação ao varejista.

Em nenhum momento a literatura questiona a necessidade da frequência desta relação para a manutenção da qualidade como reconhecimento da não variabilidade e homogeneidade do produto ao longo do tempo. O atributo qualidade exposto na literatura acima se deve aos custos

fixos, como apontado por Mills (1995); Caprice (2001), aos custos de localização, por Bergès-Sennou (1999) e aos custos variáveis, por *Bontems et al.* (1999). Os custos de formar um capital de reputação que favorece o reconhecimento de um produto de marca, como o da marca nacional Nestlé, e que constituiu o reconhecimento da qualidade invariável e homogeneidade nos produtos de marca própria não são discutidos.

A decisão de produzir produtos MP, dependendo de quem realiza a produção, é explicada na literatura acima pela concorrência que se estabelece entre estes produtos e os produtos MN. Estes estudos também buscam justificar o desenvolvimento e a expansão da MP. Neste aspecto, os estudos sobre a concorrência entre estes produtos, através do seu desenvolvimento e expansão merecem destaque.

7.2. O DESENVOLVIMENTO E A EXPANSÃO DOS PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA DETERMINADOS PELA CONCORRÊNCIA

A revisão da literatura, sobre a escolha dos fabricantes de produtos MP pelo varejista, está atrelada a literatura do desenvolvimento e expansão deste produto e por sua vez, a da concorrência entre os produtos de MP e MN. Neste último campo do saber, pode-se destacar que a MP é em parte uma estratégia de diferenciação horizontal entre varejistas (DHAR; HOCH, 1996): que sua posição cresce vis-à-vis a MN em função dos preços reduzidos (PUTSIS, 1997); e que seu desenvolvimento conduz os varejistas a aumentar seu papel na produção (BONTEMS *et al.*, 1999).

Procurando enfatizar a literatura da concorrência entre os produtos MP e MN, salienta-se que as marcas de distribuidores varejistas tornam-se concorrenciais a partir do momento que se intensificam e dependem da natureza das relações com os produtos de MN. Esta concorrência pela literatura tradicional é determinada via preço e/ou via qualidade. Dentre os principais autores neste campo destacam-se: Blattberg; Wisniewski (1989); Hoch; Benerji (1993); Sethuraman (2002); Dhar; Hoch (1997); e Tourtoulou (1996). Todos estes trabalhos sem dúvida merecem atenção, pois atentam a concorrência entre produtos de MN e de MP e que por sua vez influenciam nas

decisões de produção entre fabricantes de MN na decisão de produzir MP. Portanto, neste momento busca-se observar os aspectos que enfatizem a importância da qualidade como fator de atribuição de valor ao produto MP, questão de importância supra para a literatura dos NEI e introdução da competição via marca.

7.2.1. Blattberg e Wisniewki (1989)

Blattberg; Wisniewki estudam os efeitos, no curto prazo, da redução de preço sobre a relação concorrencial entre marcas⁵⁸ de uma mesma categoria de produtos. Assim, a promoção de um produto de marca “A” pode afetar as vendas do produto de marca “B” sem que a recíproca seja verdadeira. Teoricamente isso é explicado pela teoria fundamentada sobre o nível de preços dos produtos e sobre a distribuição de preferências dos consumidores.

A teoria do nível de preços desenvolve-se sobre um modelo de utilidade dos consumidores no qual a utilidade de um consumidor é função da qualidade percebida do produto, do preço deste e de quanto o consumidor está disposto a pagar pela qualidade. Neste modelo, a diferença de preço para menos não induz o consumidor a escolher o produto se este for de menos qualidade.

A hipótese da forma da distribuição das preferências dos consumidores parte do pressuposto que a preferência relativa do consumidor é por definição igual. A estrutura concorrencial das marcas em uma categoria é função da distribuição de todas as preferências relativas de todos os consumidores e do mercado, distribuindo-se em: distribuições uniformes, normais e em forma de U. Nas duas primeiras a redução de preço indica uma transferência simétrica dos consumidores. A distribuição na forma de U apresenta o ponto de indiferença situado mais próximo a uma das extremidades, assim a transferência dos consumidores não é simétrica para ambos os lados.

A hipótese da assimetria dos efeitos promocionais entre as marcas aparentes e dos níveis de preços diferentes baseia-se na correlação positiva entre qualidade e preço, exceto quando há uma distribuição em U, os efeitos

⁵⁸ Para os autores os produtos genéricos não são incorporados como MDD.

serão assimétricos, a exemplo de um produto de MN em promoção que pode perder as vendas para marcas de níveis inferiores.

Os resultados apontados pelo modelo de Blattberg; Wisniewki (1989) evidenciam a ineficácia da utilização de redução de preços pela MP se o objetivo procurado é a redução da venda dos produtos MN. Em revanche, os últimos têm todo interesse de utilizar estas técnicas promocionais para atrair os compradores de MP.

7.2.2. Hoch e Benerji (1993)

Hoch; Benerji procuram evidenciar os fatores explicativos do crescimento da marca de distribuidor - MDD⁵⁹, analisando o desempenho através das categorias. Os autores seguem um esquema explicativo da variação intercategoria e explicam os principais atributos de cada ator envolvido no processo de desenvolvimento deste tipo de produto (TOURTOULOU, 1996 *apud* HOCH E BENERJI, 1993). Entre os atores envolvidos no processo destacam-se: os consumidores (demandantes), os distribuidores e os fabricantes de MN.

Fatores atribuídos pela demanda

Os fatores resultantes da demanda estão ligados à qualidade e ao diferencial de preços dos produtos MP em relação MN:

- a) Qualidade da MP. Quando a qualidade deste produto apresentar um nível médio de qualidade em relação ao MN a correlação será positiva, ou seja, a parcela de mercado ocupada pela MP deve estar correlacionada positivamente à qualidade das MN. Por outro lado, quando a variabilidade da qualidade deste produto for alta a correlação será negativa;
- b) Diferencial de preço com a MN. O problema de preço relativo da MP repousa sobre respostas ambíguas. Numa primeira hipótese, com um nível

de qualidade dada, o consumidor prefere o preço mais baixo. Numa segunda hipótese, conforme Raju; Sethuraman; Dhar (1992 *apud* HOCH; BENERJI, 1993), a MP tem mais chance de estar em performance dentro das categorias onde os consumidores são particularmente sensíveis aos preços. Sethuraman (1992 *apud* HOCH; BENERJI, 1993) acredita que a MP obtém maior parcela de mercado dentro das categorias onde há um pequeno diferencial de preço.

Fatores resultantes dos distribuidores

Uma MP é tida pelos distribuidores como não rentável se não cobrir os custos (compras pelos fabricantes de MN de espaços promocionais, custos de fabricação, compra ou empacotamento etc.). Os fatores que impulsionam os distribuidores a aumentar o número de categorias de produtos MP, por outro lado, advém da repetição das transações de determinadas categorias de produtos e de suas margens.

Fatores resultantes dos fabricantes nacionais

Os fabricantes de produtos de MN atuam de forma a reduzir as categorias de produtos MP. Os fabricantes criam concorrência, limitando a ampliação dos produtos MP. Neste aspecto dois pontos se destacam:

- a) Variedade de produtos dentro de linhas de produtos já ofertadas e a proliferação de novos produtos. A variedade da oferta dentro de uma categoria de produto atua como uma forte barreira à entrada para a segmentação do mercado em que atua. Quanto mais variada for a oferta, menor é a parcela do mercado a qual o distribuidor pode atuar, pois estes produtos impõem à MP seguir as inovações tecnológicas dentro de um limite de tempo razoável;

⁵⁹ O conceito de MDD os autores incorporam os produtos genéricos e os produtos de MN são

b) A publicidade e intensidade das promoções. Seguindo Lal (1990) Hoch; Benerji (1993) sugerem que os fortes orçamentos promocionais pelas MN podem evitar a MP.

Os resultados de Hoch; Benerji (1993) sugerem que a qualidade é um dos fatores mais importantes da concorrência entre os produtos MP e MN, mais importante que o diferencial de preço. Um diferencial de preço importante pode influenciar positivamente o volume de mercado das MP, mas não influencia positivamente sobre o valor de mercado, em ganhos de valor monetário, que compensem o correspondente em nível de preço de venda. O fato é que parte do valor de mercado comporta na realidade dois elementos (o volume e o preço), sendo difícil separar o impacto do diferencial de preço entre as marcas própria e nacional.

Segundo Hoch; Banerji (1993 *apud* BONTEMS *et al.*, 1999, p. 147), a qualidade é o principal atributo para a concorrência entre MP e MN, mas a variação na parcela de mercado também depende de outras variáveis:

- Da própria qualidade relativa da MP alta em relação à da MN;
- Da variabilidade dos produtos MP (baixa);
- Da venda total de produtos (alta);
- Da margem relativa bruta (alta);
- Do número de fabricantes nacionais (baixa); e;
- Das despesas com propaganda de produtos nacional (baixa).

7.2.3. Sethuraman (1994 e 1995)

Sethuraman (1994 *apud* TOURTOULOU, 1996) busca estimar os efeitos da diferenciação de preço entre os produtos MN e os de MDD⁶⁰ sobre as vendas unitárias dos últimos. O autor parte dos modelos propostos por Lal (1990) e por Rao (1991), que sugerem que as vendas dos produtos MP variam

expressos somente pelas marcas dominantes. Neste trabalho são considerados como MP.

⁶⁰ Os produtos MDD para este autor não incluem produtos genéricos e os produtos MN incorporam os regionais. Aqui também são classificados apenas por MP.

segundo o diferencial ($P_{mn} - P_{mp}$)⁶¹ sendo superior, igual ou inferior a “0”. Lal (1990) considera dois segmentos de consumidores: fiéis e não fiéis (são susceptíveis à mudança se o diferencial de preço é muito importante para ele) à MN. Rao (1991) também aponta dois tipos de consumidores: os infiéis e os consumidores sensíveis a promoções (que compram sempre a marca menos cara). Através destes modelos Sethuraman distingue três efeitos: um com diferencial de preços superior a “0” (Lal e Rao), um com diferencial de preço igual a “0” (Rao) e o de diferencial de preço inferior a “0”.

Sethuraman demonstra que o diferencial de preço entre a MN e MP explica 18% da variação de venda total deste último, ou seja, os diferenciais de preços têm efeito significativo sobre as vendas das marcas de distribuidores (MP). Todavia, as mudanças de preços nos produtos MP não afetam significativamente as vendas dos produtos MN, o que significa dizer que a técnica de redução de preços pela MP não afeta o consumidor sobre os produtos de MN.

O autor destaca dois resultados: a MN influencia fortemente a MP através do preço; e o diferencial de qualidade baixa numa categoria de produto resulta em diferencial de preço.

Sethuraman (1995), através da análise de elasticidades cruzadas com a redução de preços promocionais das MN e MDD, busca testar os resultados encontrados nos estudos transversais de Hoch; Banerji (1993) e Blattberg; Wisnewski (1989). Ele busca constatar qual o impacto da redução de preço promocional da MN (MP) sobre as MP (MN) e se estas reduções são capazes de ameaçar suficiente às vendas destes produtos. Busca ainda, responder quais são as MNs capazes de sacudir as MPs pelo lado da redução dos preços e quais são as MNs suscetíveis a estas ameaçadas pela redução de preços das promoções das MPs.

A conclusão da pesquisa repassa a idéia de que a redução de preços promocionais das MNs pode ser eficaz na luta contra a expansão das MP, já que as baixas de preço das MNs agredem violentamente as MPs.

⁶¹ P_{mn} é o preço do produto marca nacional e P_{mp} é o preço do produto de marca própria.

7.2.4. Dhar e Hoch (1997)

Dhar; Hoch procuram explicar as variações na atuação das MPs entre estabelecimentos diferentes, seguindo o mesmo modelo de fatores explicativos da pesquisa de Hoch; Banerji (1993), ampliando a gama destes fatores. Apresentando como variáveis explicativas àquelas advindas das ações de demanda, do distribuidor e do fabricante de MN.

Fatores dependentes da demanda

As variáveis demográficas sobre o qual se baseia a etnia dos consumidores são, para os autores, o que influencia o sucesso a marca do distribuidor.

Fatores dependentes do distribuidor

- a) Concorrência entre os estabelecimentos. Os mercados geográficos são mais ou menos competitivos segundo o número de concorrentes que operam e o grau de concentração sobre o qual eles se encontram. Quanto mais forte a concorrência, mais importantes são as pressões e os esforços pelo distribuidor para que os consumidores sejam fiéis.
- b) Economia de escopo e de planejamento. Os distribuidores de tamanho reconhecido têm a possibilidade de obter economias de escopo. A utilização do nome do estabelecimento sobre os pacotes permite ainda ganhar a confiança dos consumidores e finalmente, as marcas dos distribuidores permitem acrescentar economias de longo prazo.
- c) Política de preços baixos todos os dias e aumento da oferta. Na ausência de promoções todos os dias, a política de preços baixos permite rendimentos mais visíveis aos consumidores; a diferença de preços regulares entre MN e MP sobre uma variedade grande de produtos, por outro lado, permite aos últimos seu desenvolvimento.

- d) Desenvolvimento de competência em categorias específicas. Os estabelecimentos especializam-se em categorias, o que lhes permitem se tornar menos dependente das MNs, podendo ainda, colocar a serviço de sua própria marca sua experiência e ainda, melhorar sua rentabilidade sobre as categorias as quais atua.
- e) Diferenciais de preços e ações promocionais. As análises transversais de diferenciais de preços entre MN e MP não são o tempo todo positivas. Segundo Raju *et al.* (1995 *apud* DHAR; HOCH, 1997) isto ocorre devido à própria natureza da análise. Nas categorias menos sensíveis⁶² a preço, nas quais a demanda pela MP é fraca, os diferenciais de preços relativos são mais importantes que nas categorias mais sensíveis aos preços, que se caracterizam por diferencial de preços relativos não tão importantes e a demanda pela MP forte. Segundo o modelo de Blattberg; Wisniewski (1989 *apud* DHAR; HOCH, 1997) os efeitos promocionais sobre um produto de MP são menores que sobre as MN.

Fatores dependentes do fabricante

- a) Concorrência entre marcas. A existência do grande número de marcas concorrentes implica, pela MP, esforços em direção a cada concorrente. Sua parcela de mercado, em geral, é menor se a concorrência entre as marcas for forte.
- b) Publicidade e promoção pelos fabricantes. A publicidade, igualmente as ações promocionais que beneficiam as MN são fatores que deixa as MPs susceptíveis ao prejuízo.

Entre os principais resultados encontrados pelos autores destacam-se: a influência positiva de uma política de preços baixos; um programa de qualidade das marcas de distribuidor e; o empacotamento com o nome do estabelecimento. Sendo estes fatores ainda mais importantes quando os consumidores pertencem a mercados/estabelecimentos correspondentes que

atuam em zonas populacionais compostas por uma população menos rica e constituída por pessoas mais velhas e a concorrência entre estabelecimentos for menor. Com relação às promoções das MPs, estas revelam ter efeitos significativos sobre uma parcela do mercado. A estimação do efeito promoção é equivalente ou superior às promoções das MN (contrário à teoria dos níveis de preços de BLATTBERG; WISNIEWSKI, 1989).

7.2.5. Tourtoulou (1996)

Tourtoulou realiza uma revisão da literatura sobre MP e introduz a concorrência da categoria de produtos de primeiros preços - MPP⁶³ frente aos produtos de MP e MN. O autor destaca que a pesquisa desenvolvida por Blattberg; Wisniewski (1989) é insustentável, conforme demonstram diversas pesquisas recentes, como a de Sethuraman (1994; 1995) que mostra que as MPs também se beneficiam com uma redução de preços promocionais, fazendo baixar as vendas das MNs e a de Dhar; Hoch (1996) que afirmam que os efeitos das promoções dos produtos MP sobre as parcelas de mercado são iguais ou superiores aos efeitos das promoções das MN. Segundo Tourtoulou (1996, p. 75) estes resultados contraditórios são talvez devido a uma evolução do *status* da MPP: *“This could be due to recent improvements in quality that place private labels in the same tier as some national brands”*.

⁶² As categorias menos sensíveis estariam entre 0 a 5 e as mais sensíveis entre 5 a 10. Numa escala de 0 a 10.

⁶³ Produtos primeiros preços conforme constatação empírica na França e um produto em rede de televisão aberta sobre os mesmos, referem-se a produtos de menor qualidade cuja produção é demandada pelos distribuidores varejistas que possuem produtos de marca própria divulgados por eles. É um produto de marca própria do distribuidor varejista que não apresente nome da rede ou supermercado, mas que é indicado dentro do estabelecimento por ser o produto de menor preço.

7.2.6. Considerações Sobre os Estudos Empíricos do Desenvolvimento de Produtos de Marca Própria

Os resultados dos estudos de MP divergem por se referirem as análises de tipos de marcas próprias diferentes: marca do distribuidor e marca de primeiros preços, bem como as evoluções destas marcas ocorrem ao longo do tempo.

Conforme observado, no capítulo anterior, as MPs passaram por estágios de desenvolvimento que partem da produção de marcas próprias competindo via preço, para uma produção que compete via qualidade. Igualmente é possível observar que o comportamento estratégico para adoção de uma ou outra estratégia depende primeiramente da categoria de produtos e da susceptibilidade dos consumidores (tipo de consumidor) em relação ao seu preço.

Portanto, existe um espaço à concorrência de produtos de MP via qualidade e via preço, possibilitando assim a existência de categorias de marcas próprias diferentes, tal como a marca do distribuidor e a marca menor preço, respectivamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura exposta acima, sobre a escolha do fabricante de produtos de MP, bem como sobre o desenvolvimento e concorrência destes produtos demonstram primeiramente que a escolha do distribuidor sobre fabricante que irá produzir a MP está relacionada às margens de lucro que este produto pode gerar por si só e sobre os efeitos sobre a margem de lucro em relação ao produto de MN. A escolha do fabricante determina por sua vez a escolha da qualidade e finalmente da concorrência entre os produtos MP e MN.

A competição via preço é determinada principalmente pelos custos marginais que observam a escolha da qualidade do produto. No entanto, a concorrência pode ocorrer via promoções, que são reduções temporárias de preços. Neste caso, a determinação desta vai depender da sensibilidade dos diferenciais de preços entre MP e MN e das categorias de produtos.

Quando a escolha do produto se dá por um produto de qualidade alta, conjuntamente se determinam a escolha de um fabricante mais qualificado, conseqüentemente produtos com custos e preços mais elevados, reduzindo a competitividade dos produtos MP frente à MN.

O surgimento das MPP cumpre um papel importante para o distribuidor que atua com marcas próprias, pois permite usufruir economia de escopo e de planejamento em longo prazo, atuando com MP de qualidade alta com a marca do distribuidor, bem como permitem uma política de preços baixos todos os dias, atuando com uma marca fantasia. A possibilidade de o distribuidor atuar com duas marcas evitam a concorrência direta com os fabricantes de MN em muitas categorias de produtos, pois os produtos de qualidade alta mantêm margens de lucro mais elevadas ou ainda, na visão da NEI, permite a formação do capital de reputação, através de um preço-prêmio, evitando a concorrência via preço com a MN. Por outro lado, a concorrência via preço pode ser outro atrativo propiciado por produtos MPP, sendo fornecida por fabricantes marginais, os quais podem possibilitar a obtenção de uma margem de lucro positiva. A oferta de produtos de MN nos estabelecimentos varejistas, neste caso, não deve ser afetada pela oferta de produtos de MPP, o que reduz o confronto entre distribuidores e fabricantes nacionais. Estes últimos apresentam um importante papel de atração neste mercado, por que atingem

consumidores pertencentes a quase todas as faixas de renda, especialmente as mais elevadas e serem uma população consumidora efetiva de lançamentos.

Devido à oferta de MPP as promoções com redução de preço temporário entre MP e MN se tornam menos freqüentes, pois o estabelecimento oferta de um produto de menor preço todo dia. O gap de preço entre MP e MN também deve reduzir, permitindo a manutenção de qualidade destes produtos.

CAPÍTULO VIII

O USO DA MARCA PRÓPRIA PELOS SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS

8.1. A MUDANÇA ESTRUTURAL DO SETOR DE VAREJO DE ALIMENTOS

A estrutura do setor varejista de alimentos tem apresentado profundas transformações a partir dos anos 70; dentre elas, é possível destacar: alterações no formato (tamanho) das lojas, *layout* (arquitetura interna) das mesmas e organização (controles de estoques, remuneração, clientes, fornecedores etc.); crescimento do faturamento; internacionalização e regionalização; concentração de mercado; mudança nas relações com os fornecedores e clientes; diversificação no varejo, entre outras (SANTOS *et al.*, 1999, p. 2-3; ALMEIDA; CROSSETTI, 1995, p. 172-181).

Estas mudanças no setor ocorrem em função de uma adequação ao novo perfil do consumidor⁶⁴, ao uso mais intensivo de tecnologias de informação, bem como à introdução de novas tecnologias e técnicas de distribuição e controle de estoques, igualmente em função de estratégias competitivas mais agressivas.

Este novo padrão estrutural no setor também está alterando a reprodução do capital, além de determinar alterações na estrutura de mercado de outros segmentos do setor alimentar, tais como os açougues, padarias e feiras-livres e principalmente, na indústria de transformação (SANTOS *et al.*, 1999, p. 2).

⁶⁴ Segundo Kinsey; Senauer (*mimeo*), os consumidores têm mudado seu estilo de vida: há uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho, restando uma menor parcela de tempo para as atividades do lar, tal como cozinhar; a renda familiar tem sido acrescida; a composição das famílias tem mudado, havendo um menor número de integrantes em uma família e mais pessoas estão vivendo sozinhas; a participação do gasto da renda com o lar é menor em relação ao aumento do nível de renda da família; cria-se o hábito de alimentar-se fora do lar tem crescido.

O estilo de vida das pessoas também tem mudado por elementos indiretos: o desenvolvimento da tecnologia e ciência através da biotecnologia, genética e química, alterando a natureza dos

8.1.1. Características da Mudança Estrutural do Setor

Conforme anteriormente relacionado, as principais mudanças estruturais no segmento varejista ocorreram no formato, *layout* e organização das lojas, além de registrar crescimento no faturamento e um novo direcionamento de mercado (internacionalização e regionalização). Estas mudanças devem-se principalmente à difusão das novas tecnologias de informação.

A alteração no tamanho dos estabelecimentos do segmento varejista de alimentos só foi possível em função da automação comercial e implantação ou difusão de tecnologias de informação. A ampliação da área de venda dos supermercados ocorreu através do aumento da área construída, redução da área de depósito, racionalização da área física da entrada de mercadorias e melhoria e ampliação das áreas de reparo. A ampliação das lojas também significou uma mudança na localização dos estabelecimentos e o aumento da oferta de novos produtos e serviços. Os hipermercados, em geral, localizam-se em zonas periféricas das grandes cidades, ofertando além dos produtos tradicionais (alimentos, limpeza, higiene e saúde, bazar e eletrodomésticos), novas categorias de produtos (automotivos, jardinagem, móveis, vestuário etc.) e ampliando a variedade de lojas de conveniências junto ao estabelecimento.

Uma das principais mudanças de *layout*⁶⁵ foi a reestruturação das lojas ofertando o auto-serviço e *check-out* na saída das lojas, bem como carrinhos e cestas à disposição dos fregueses (auto-serviço e pegue-pague). Vários são os modelos de lojas de auto-serviços que concorrem no mesmo mercado, com estruturas física e organizacional distintas; em alguns casos atuam para um público alvo determinado, como o caso dos clubes de compra (Sam's Clubs da cadeia Wal-Mart e o Costco), cujos principais clientes são as grandes famílias, pequenos varejistas e empresas, e os clubes de associados para compra, que atendem um público selecionado (Makro) que não atende os não associados.

alimentos, nutrientes (alimentos que podem prevenir doenças e colaborar para manter o bom estado de da saúde) e aparência.

⁶⁵ O *layout* da loja (arquitetura interna da loja) considera desde a disposição das gôndolas, dimensionamento das áreas de circulação, distribuição dos produtos na loja, localização das áreas de *display* interno, localização dos serviços de venda pessoal (panificadora, açougue etc.) e localização dos *check-outs*.

O *layout* das lojas é desenhado de acordo com os padrões culturais dos países onde as empresas originaram-se, disseminando através da inserção em outros países.

A diversidade de estilo/tipo de varejo de alimentos, atribuído em função dos diversos formatos das lojas, no Brasil é encontrada principalmente nos grandes centros urbanos de consumo, tais como: lojas de conveniência, lojas de vizinhança - supermercados; grandes lojas com elevados volumes de mercadorias e preços baixos - hipermercados; e as lojas especializadas (SANTOS *et al.*, 1998, p. 2).

Os formatos de lojas de varejo de alimentos mais tradicionais no Brasil foram desenvolvidos no exterior. O conceito de supermercado⁶⁶ foi desenvolvido inicialmente nos EUA⁶⁷, atendendo consumidores mais sensíveis aos serviços. Os hipermercados⁶⁸ foram desenvolvidos pelos franceses procurando atender consumidores mais sensíveis aos preços (SANTOS *et al.*, 1998, p. 2). O formato *supercenter* americano se caracteriza de forma similar aos hipermercados franceses no que se refere à metragem destinada à venda (média 10.000 a 20.000 m²), número de itens (em torno de 70.000) e número de funcionários (200 a 550).

Dentre as outras adaptações propiciadas pelo uso da informática e pelos sistemas de informação estão: a mudança na relação entre distribuidor e fornecedor e distribuidor e clientes e; a possibilidade de diversificação e a eficiência organizacional.

A mudança na relação varejista x cliente ocorre na tentativa de acompanhar o novo perfil do consumidor. Estas mudanças são expressas

⁶⁶ Supermercado, segundo Stilman (1962 *apud* PRADO, 1995, p. 53-54), caracteriza-se por apresentar uma formatação de auto-serviço, onde o cliente faz sua escolha entre os vários produtos e leva-os até os *check-out*. Seu *layout* (instalações e arrumações da loja) é organizado de forma que as mercadorias possam ser oferecidas impulsionando às compras, apresentando facilidade no tráfego interno. Os supermercados surgem com a idéia de oferecer uma grande variedade de produtos alimentícios, se expandindo para outros ramos. Seus preços em tese devem ser inferiores o volume das operações superior ao de uma loja de especialidade. No Brasil a área de comercialização definida pelo seu porte designa suas denominações: hipermercado - mais de 2.500 m²; supermercado de grande porte - entre 1.500a 2.500 m²; de médio porte - entre 800 a 1500 m²; e de pequeno porte - entre 400a 800 m².

⁶⁷ O principal estilo de lojas de origem americano são os *supercenters* (loja de departamentos e mercado) e os clubes de compra (NEVES, 1997: 57-58).

⁶⁸ Os principais formatos de venda de varejo de alimentos na França são os *maxidiscompte*, (lojas de desconto são aquelas distribuídas com gôndolas similares as de supermercados, *check-outs* etc., porém o número de itens é bastante inferior, não ocorre o empacotamento da compra etc.) os supermercados e os hipermercados (ALMEIDA; CROSSETTI, 1995: 172).

quando alguns supermercados e hipermercados passam a abrir aos domingos e feriados e operar 24 horas (SANTOS *et al.*, 1999, p. 2).

Um dos aumentos de eficiência organizacional que merece reconhecimento é a ampliação da relação entre banco e varejo, onde o varejo introduz diversas formas de pagamentos e amplia a aceitação de cartões de créditos (SANTOS *et al.*, 1999, p. 2).

A internacionalização das grandes redes de supermercados vem se intensificando, ao mesmo tempo em que se observa uma regionalização destas redes (SANTOS *et al.*, 1999, p. 3).

A atração do mercado varejista brasileiro para as empresas multinacionais do ramo, deve-se, segundo Neves (1997, p. 59), a estabilidade econômica brasileira alcançada nos últimos anos, a abertura econômica e ao baixo grau de concentração⁶⁹ deste mercado.

Porém, segundo Almeida; Crossetti (1995, p. 179), a internacionalização só foi possível devido à utilização maciça de serviços telemáticos e à introdução ativa de novas tecnologias gerenciais e de informação.

A concentração deste setor até a entrada de capitais internacionais era baixa, porém em conseqüência da força dos capitais internacionais o grau de concentração se torna elevado, determinando estratégias competitivas, que acabaram por resultar em mudanças nas relações, organização, estruturação física e outras.

O faturamento do segmento varejista de alimentos vem aumentando ano a ano. No Brasil, por exemplo, as 20 maiores empresas do setor, em 1991, faturavam 28,4 milhões de reais, já em 2004 este valores passaram para 49,9 milhões em valores deflacionados base 100 em 1990 (SUPERHIPER, maio 2005, p. 32-33).

A estrutura deste setor difere de país a país. Apresenta-se concentrado em alguns, tais como a Alemanha, a Inglaterra (onde os 5 principais grupos detinham aproximadamente 60% do mercado, destacando-se os grupos: Tesco, Mark's e Spencer) e a França (onde as 5 maiores empresas detêm em torno de 70% do mercado), e pouco concentrado como o formado por

⁶⁹ No Brasil, em 2004, as 20 maiores empresas do setor no Brasil faturavam 49,9 milhões de reais, cerca 77,78% do total do faturamento das 300 maiores empresas do setor (64,2 milhões

pequenos varejos no Sul da Europa (Itália e Espanha). Nos EUA a concentração é menor que nos países europeus, destacando-se a presença de empresas regionais (SANTOS *et al.*, 1998, p. 12-13).

A internacionalização das redes supermercadistas iniciou-se na década de setenta com a introdução de tecnologias de comunicação e com organização do tipo *cross docking* (pedidos centralizados e entregas em um centro de distribuição que se encarrega de redistribuí-las possibilitando maior poder de barganha dos distribuidores junto aos grandes fornecedores), *eletronic data interchange* - EDI, *scanners* ópticos, *software* e *just-in-time*. A implantação de leituras por *scanners* ópticos, que se processam pela leitura do código de barra, possibilita a avaliação cruzada de informações, além da eficiência técnica/organizacional dos estoques.

Estas inovações permitem maior controle das operações diárias, o que possibilita o gerenciamento distante, bem como, que os tomadores de decisão (proprietários) permaneçam em seus países, deixando a execução das atividades do dia a dia aos gerentes das lojas distribuídas no mundo.

Nos início dos anos 80, os computadores foram conectados eletronicamente entre as lojas e os centros de distribuição, e este com os fornecedores, possibilitando ganhos organizacionais (aumento da área física destinada à exposição para a venda) e financeiros (redução dos custos de estoques e de investimentos).

Os avanços nas tecnologias de informação e comunicação continuam a propiciar a tomada de decisão e os controles distantes da localização das lojas.

A internacionalização das grandes redes de distribuição mundial ocorreu através de investimentos, fusões, aquisições, arrendamentos⁷⁰ ou ainda *joint ventures*⁷¹. Em geral, as redes se expandiram para outros países desenvolvidos ou em desenvolvimento com a instalação de grandes lojas, mas que no decorrer do tempo perceberam que no dia a dia os consumidores

de reais), o que demonstra o elevado grau de concentração das empresas que atuam no país (SUPERHIPER, maio 2005, p. 32-33).

⁷⁰ O arrendamento com opção de compra futura é um processo novo no setor. Estrategicamente é benéfico no caso da inserção das grandes redes internacionais em mercados regionalizados, tendo em vista que possibilita tirar proveito da experiência adquirida sobre o novo mercado.

⁷¹ A inserção em outros países através de *joint ventures*, serve para promover adaptações ao novo mercado, desde como lidar com a política local, regulação e consumidores diferenciados (clima, gostos, culturas etc.).

continuavam a fazer suas aquisições próximas de suas residências ou local de trabalho, o que levou a uma expansão através da aquisição ou arrendamento de redes de menor porte, localizadas nos mesmos municípios ou em municípios próximos dos grandes estabelecimentos (SANTOS *et al.*, 1998).

Como exemplo de internacionalização no setor é possível observar o desempenho dos Grupos: Wal-Mart nasce nos Estados Unidos em 1962 e em 2006 é o primeiro do ranking mundial e opera com mais de 2.563 em 15 países exceto os Estados Unidos: Argentina, Brasil, Canadá, China, Alemanha, Japão, Coréia do Sul, México, Porto Rico, Reino Unido, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicarágua e Costa Rica (WAL-MART, 2006) e do Grupo Carrefour que operava em dezembro de 2005 com 7030 lojas no mundo, na Europa possuía 1.664 lojas na França, e 1.309 lojas distribuídas na Bélgica, Suíça, Romênia, República Tcheca, Eslováquia, Espanha, Grécia, Itália, Polônia, Portugal, Turquia entre outros, fora da Europa possuía 428 lojas no Brasil e Argentina e 425 na China (CARREFOUR, 2006).

As grandes redes do comércio varejista de alimentos americanas e francesas encontram-se inseridas em diversos países da América Central, da América Latina, em países asiáticos entre outros.

As estratégias futuras do setor, segundo relatório de Saab (2000b, p. 4) era continuar este movimento de fusões e aquisições em nível internacional, intensificando a concorrência em alguns países. O Grupo Carrefour-Promodés objetivava o mercado italiano através do controle acionário do Grupo GS (com 406 lojas na Itália), e o Grupo Wal-Mart objetivava o mercado francês.

Após a inserção das grandes redes internacionais nos grandes centros consumidores, através da horizontalização, a meta passou a ser a concentração regional dentro do domínio nacional. Na França, por exemplo, as redes varejistas de alimentos Leclerc, Carrefour, Auchan e Géant, em 2001, dominavam 62,75% do mercado (LA DISTRIBUTION, 2006), contra 57,4% em 1998 (SAAB, 2000, p. 5).

8.1.2. Estrutura Brasileira do Comércio Varejista de Alimentos

Os supermercados no Brasil, segundo Stilman (1962 *apud* PRADO, 1995, p. 52) surgem na década de cinquenta, principalmente em São Paulo, seguindo padrões americanos.

No início dos anos setenta o panorama do comércio varejista de alimentos começa a apresentar significativas mudanças, entre elas o aumento da participação das lojas de auto-serviço (*check-outs*) e a elevação do grau de concentração.

Em 1970 as lojas de auto-serviços detinham 30% do volume das vendas, contra 70% do comércio tradicional (feiras, mercados e armazéns), já entre 1983/1984 a primeiras concentravam mais de 85% das vendas. Segundo Almeida; Crossetti (1995, p. 182-183), este crescimento deveu-se ao incentivo governamental sob a forma de crédito para modernizar o sistema de comércio de alimentos. Este foi também o período em que se observou um significativo processo de concentração de capital (nacional) no segmento. Já, na década de noventa, ocorre o ingresso intensivo de capital externo no setor.

O desempenho do setor de supermercados brasileiro foi bastante irregular, registrando queda nos anos 80 e crescimento nos anos 90. No final da década de oitenta, até meados dos anos noventa, o setor conquistou um crescimento das vendas, porém com impactos negativos mais intensos para as empresas líderes. Nos anos de 1990 e 1991, as vendas das 300 maiores empresas do setor supermercadista apresentaram decréscimos, 18,4% e 10,3%, respectivamente. No mesmo período, as 20 maiores empresas apresentaram decréscimos mais acentuado, 21,2% e 14,2%, respectivamente. Quando a taxa de crescimento das 300 maiores empresas foi positiva, observa-se o mesmo para as 20 maiores, porém em proporções menores. A intensidade das vendas das 20 maiores empresas na década de noventa demonstra que as mesmas vinham se fortalecendo ano a ano. Em 1994 as vendas das 20 maiores empresas foram de R\$ 17,9 bilhões, saltando para R\$ 30,0 bilhões em 1999, já entre o grupo das 300 maiores saltou de 31,2 para 39,3 bilhões de reais, no mesmo período. Nos anos 2000 o valor das vendas continua ascendente, porém em menor intensidade que no final da década de noventa. A taxa de crescimento das vendas, no ano de 2003 em relação a

2002, das 20 maiores redes cresceu 11,7% e a das 300 maiores 11,5% (Tabela 8.1).

As oscilações das vendas neste segmento, segundo Almeida; Crossetti (1995, p. 184-185), refletem o desempenho macroeconômico do país. O decréscimo do início dos anos 90 ocorre conjuntamente com a recessão do período Collor; o crescimento em 1994, com a estabilização da inflação e a recuperação do poder de compra das camadas de baixa renda (Plano Real); e o crescimento das vendas em 1994, superior ao de 1989 deve-se ao surgimento de canais alternativos de distribuição diretos (sacolões, feiras livres, grandes padarias, mercearias especializadas e lojas de conveniências) e os concorrentes indiretos (*fast food*, restaurantes de venda a quilo e lojas informais de congelados).

Tabela 8.1. Venda e Taxa de Crescimento das Vendas das 300 e 20 Principais Redes do Segmento Supermercados e Hipermercados no Brasil, 1988-2003

Ano	Vendas (R\$ bilhões)		Taxa de Crescimento das Vendas ¹	
	300 maiores	20 maiores	300 maiores	20 maiores
1988			-3,1	-2,4
1989			20,0	20,9
1990			-18,4	-21,3
1991			-10,3	-14,2
1992			4,7	2,0
1993			4,4	3,7
1994	31,2	17,9	12,0	11,0
1995	35,6	20,5	14,1	14,5
1996	34,3	20,4	-3,6	-0,5
1997	34,7	20,9	1,2	2,4
1998	38,1	25,5	9,8	22,0
1999	39,3	30,0	3,1	17,6
2000	45,3	35,0	15,3	16,7
2001	47,5	37,0	4,9	5,7
2002	52,3	40,1	10,1	8,4
2003	58,3	44,8	11,5	11,7
2004	64,2	49,9	9,19	11,3

Fonte: SuperHiper, vários anos.

Até 1998, Almeida; Crossetti (1995, p. 184-190); Santos *et al.* (1999, p. 2).

Em toda a década de noventa, o segmento apresenta ainda profundas transformações no que tange ao número de lojas, o número de empregados, o tamanho médio das lojas e o faturamento, ou seja, nos principais caracteres estruturais do setor.

No final daquela década o número de lojas, entre as 20 maiores redes de supermercados, reduziu-se pela metade em relação ao mesmo período da década anterior. Já o decréscimo do número de lojas entre as 300 maiores foi menos intenso, reduzindo-se em menos de um terço. Na década de noventa, o registro do aumento do número de lojas, entre as 300 maiores somente ocorre em 1996, crescimento que não ocorre no grupo das 20 maiores. Os anos seguintes apontam para um novo crescimento para ambos os grupos (Tabela 8.2).

O crescimento do número de lojas, entre as 300 maiores, observado em 1996, não é acompanhado pelo crescimento do número de empregados. A redução do tamanho médio das lojas foi acompanhada pela redução do número de vagas de trabalho no setor.

Por outro lado, o decréscimo do número de loja entre as 20 maiores redes, em 1996, é acompanhado por um aumento do volume de mão-de-obra empregada, que justifica o aumento do tamanho médio das lojas.

Dentro do setor é possível observar uma desigualdade no volume de emprego entre as 20 principais redes e o restante das 300 mais importantes. Nas 20 principais redes supermercadistas se verificam uma redução do número de empregados no período de 1990/1997 equivalente a 21,2%, já o volume de emprego no bloco das 300 empresas decresce 15,45%. Esta redução do volume de emprego, maior nas grandes redes que nas pequenas, pode ser reflexo da automação comercial, uma vez que ocorreu o aumento médio do tamanho das lojas. O contrário se verifica no grupo das 300 empresas (Tabela 8.2).

O aumento do tamanho médio das lojas é justificado, por Almeida; Crossetti (1995, p. 187), pela diminuição relativa da área de depósitos e principalmente em função da redução do número de lojas, sem a respectiva redução da área de venda.

Este aumento também pode ser aliado aos investimentos em tecnologias, aumentando a eficiência nas vendas por lojas. No início dos anos 90 um *check-out* era calculado para 100 m² de área de venda, já no início dos anos 2000 a média passa para um *ckeck-out* para cerca de 130 m² (SOUZA, 2002, p. 27).

O faturamento, independente da redução do número de lojas, do número de empregados e do tamanho médio das lojas, cresceu em toda a década de noventa, com exceção do ano de 1997. O aumento do faturamento médio por loja, nas 20 maiores redes foi de 113% entre 1990 e 1996, já entre as 300 maiores, foi de 55%. Estas informações demonstram um movimento mais intenso nas 20 maiores, mas que se somam sobre o grupo restante, 300 maiores (Tabela 8.2).

O faturamento por metro quadrado também demonstram o crescimento do faturamento das redes. Nas 20 maiores redes de distribuição varejista de alimentos no Brasil o faturamento anual elevou-se de uma média de R\$ 7 milhões por m² em 1994 para R\$ 12,4 milhões em 2004. O crescimento do faturamento também acompanhado no total das 300 maiores redes, passando de R\$ 5,9 milhões para R\$ 11,7 milhões, no mesmo período (Tabela 8.2).

Segundo Melhores Índices de Eficiência por Região (2002) o faturamento por loja, por *check-out*, por m² e por funcionário somente foi positivo, em 2001, na região Sul pelas 5 primeiras empresas mais representativas da Região. Na região Centro-Oeste as empresas que ocupam a menor posição que obtiveram resultados positivos, ou seja, estes resultados apontam um desempenho superior pelas empresas de menor representatividade nesta região.

Tabela 8.2. Número de Lojas, Número de Empregados, Tamanho Médio das Lojas, Faturamento por loja e por m² das 300 e 20 maiores empresas de Supermercados no Brasil, 1990-2004

Ano	Número de lojas		Número de Empregados		Tamanho Médio das Lojas (em 1.000 m ²)		Faturamento/loja (R\$ milhões)		Faturamento/m ² (R\$ milhões)	
	300 Maiores	20 Maiores	300 Maiores	20 Maiores	300 Maiores	20 Maiores	300 Maiores	20 Maiores	300 Maiores	20 Maiores
1990	4.042	1.429	308.012	161.464	4.223	2.199	7,0	12,4	n.a	n.a
1991	3.548	1.098	273.921	133.437	3.953	1.961	7,2	13,9	n.a	n.a
1992	3.440	1.064	267.667	131.303	3.924	1.877	7,8	14,6	n.a	n.a
1993	3.430	978	282.129	132.714	3.936	1.848	8,1	16,5	n.a	n.a
1994	3.140	818	278.550	127.683	3.872	1.775	9,9	21,9	5,9	7,0
1995	3.059	780	273.929	125.600	3.905	1.789	11,6	26,3	8,4	9,6
1996	3.100	774	254.193	127.557	3.753	1.870	11,1	26,4	8,5	10,5
1997	3.187	858	260.397	127.226	4.107	2.201	10,9	24,4	8,5	9,5
1998	3.218	985	266.948	152.434	4.272	2.546	11,8	25,9	8,9	10,0
1999	3.199	1.548	262.797	177.674	4.340	2.956	12,3	19,4	9,0	10,1
2000	3.228	1.728	295.601	208.907	4.927	3.530	14,0	20,3	9,2	10,0
2001	3.314	1.372	299.561	210.527	5.202	1.066	14,3	27,00	9,1	10,0
2002	3.872	1.838	303.925	213.497	5.244	3.826	13,5	22,0	10,0	10,6
2003	3.971	1.902	309.358	215.512	5.362	3.950	14,7	23,3	10,9	11,3
2004	4.564	2.021	325.240	225.907	5.498	4.042	14,0	24,7	11,7	12,4

Fonte: SuperHiper, vários anos.

No início dos anos 2000 o setor supermercadista, segundo Lukianocenko (2002, p. 72-73), permanece em ascensão. Em 2000 o faturamento das 500 maiores empresas do setor cresceu 16,8% em relação ao ano anterior e em 2001, 17,3%. O crescimento em faturamento foi observado principalmente nas regiões Norte e Nordeste e Centro-Oeste. O crescimento em número de lojas foi destaque no Sudeste e Centro-Oeste. A explicação para o desempenho no Centro-Oeste deve-se a abertura de lojas, a expansão da rede Wal-Mart no estado de Minas Gerais e o fortalecimento de algumas redes locais. Apesar do crescimento nestas regiões, as regiões Sudeste e Sul ainda detinham maior participação em área de venda em 2001, 46,6% e 22,9%, respectivamente e maior participação em número de *check-outs*, 46,3% e 22,4%, respectivamente, no mesmo período.

Os estados líderes do setor em faturamento em 2001 foram São Paulo, com 38,72%, seguido do Rio de Janeiro, com 13,25%, Rio Grande do Sul, com 8,75%, Minas Gerais, com 7,3% e Paraná, com 5,3%.

A entrada de capital estrangeiro no setor é outra característica que vem a demonstrar que ocorreu uma mudança na composição das firmas pertencentes ao setor varejista de alimentos no Brasil.

A participação do capital estrangeiro, no segmento de varejo de alimentos brasileiro, teve início em 1974, com a entrada do grupo francês, Carrefour⁷². Após o início do processo de abertura comercial, em 1989, o segundo grupo estrangeiro a iniciar suas atividades no país foi o grupo Sonae⁷³, rede portuguesa. Só a partir da estabilização econômica de 1994, que o processo de entrada de capitais no setor se intensifica. As redes Wal-Mart⁷⁴ (americana), Royal Ahold (holandesa) e Jerônimo Martins (portuguesa) instalaram-se em 1995, 1996 e 1997, respectivamente (SANTOS *et al.*, 1998, p. 26).

O grupo holandês Royal Ahold entra no Brasil, em 1996, com a aquisição de 50% do capital da Bompreço, assumindo o controle societário integral da rede em 2000. A forma de expansão desta rede tem ocorrido principalmente pela aquisição de médias e pequenas redes nacionais, na procura de consolidar vantagens em nível de região. A rede de supermercados Wal-Mart Brasil, conjuntamente com a rede Carrefour apresentavam suas estratégias de expansão pautada na construção de hipermercados (SAAB *et al.* 2000b, p. 1), no entanto, a aquisição da Rede Bompreço e Big pelo grupo Wal-Mart demonstram que as estratégias tem se alterado (Quadro 8.1).

A regionalização das redes do comércio varejista de alimentos é a segunda estratégia mais utilizada pelos capitais internacionais. Esta forma de inserção ocorre em todo o país, através de fusões e aquisições de redes

⁷² A rede Carrefour ocupa 31 países, com 11.355 lojas. Na Europa são 10.081 lojas, na Ásia 381 e na América Latina 893. A rede opera com três formas de venda de varejo hipermercados (876 lojas), Supermercados (240 lojas) e Mix descontos (8.077 lojas). Sua classificação mundial é a segunda maior rede e no mercado europeu é o primeiro. No Brasil atua em mais da metade dos estados com 414 lojas (REGO, 17/08/2005).

⁷³ "O Sonae chegou ao Brasil em 1990, quando comprou 50% da rede gaúcha de supermercados Real. Em 1997, adquiriu a totalidade do controle e no ano seguinte comprou a rede Cândida (SP) e a rede Mercadorama (PR). No Paraná, o grupo Sonae tem 36 unidades: nove lojas Big, 24 lojas Mercadorama, duas lojas Maxxi Atacado e um centro de distribuição, e emprega cerca de 8 mil pessoas. Em 2004, a rede faturou em todo o País - SP, PR, RS e SC - R\$ 4,38 bilhões." (WAL-MARTE DEVE ASSUMIR CONTROLE DO SONAE, 2005)

⁷⁴ O Grupo iniciou suas atividades em maio de 1995 e em 2004 estava presente em 13 estados com 144 unidades. Nas regiões Sudeste e Sul eram 14 lojas Wal-Mart Supercenter, 10 clubes de compras, duas lojas de vizinhança Wal-Mart Todo Dia e duas drogarias. No Nordeste eram 118 lojas Wal-Mart (70 supermercados Bompreço, 28 hiper Bompreço, 10 Mini-mercados

regionais de menor porte. Este tipo de estratégia ocorreu mais fortemente no final da década de noventa, principalmente entre 1998 a 2000. Como exemplo de casos nos quais ocorreu uma procura por estabelecer domínios regionais pode-se citar o grupo Sonae no Sul do Brasil, especialmente na região metropolitana de Curitiba (Paraná) onde a Rede dominava 45% do mercado em 2000; o grupo Pão de Açúcar no Sudeste e Nordeste; a rede Sendas⁷⁵ na região metropolitana do Rio de Janeiro; e os supermercados Bompreço em Salvador.

A expansão regional dos hipermercados e supermercados de capital internacional pode passar despercebida pela população já que os grupos atuam com as antigas marcas regionais, como é o caso do Grupo Sonae e o Royal Ahold, trazendo como consequência a redução de redes independentes, concentrando ainda mais o mercado.

Bompreço, 7 Balaio e 3 Hiper Magazine, além de 93 drogarias Bompreço), (BRANCO, 2004, p. B-14).

⁷⁵ Esta estratégia de regionalização também foi realizada pelas principais empresas nacionais. O grupo Sendas (RJ) juntamente com, o Se Sá Comércio e Importação, o Cia Zaffari de Supermercados e G Barbosa & Cia Ltda. estavam entre os 10 maiores em faturamento, e seu capital era apenas nacional (SAAB *et al.*, 2000b, p. 2).

Quadro 8.1. Fusões, Incorporações, Aquisições e Arrendamento em Algumas das Principais Redes de Supermercados no Brasil, Últimos Anos
continua

Grupo	Incorporação	Forma	Data		
Companhia Brasileira de Distribuição - CBD (Brasileiro - SP)	<ul style="list-style-type: none"> • Freeway* • Millo's* • Mambo, Ipcal e SAB* • Barateiro (SP)* • Rede de Supermercados Peralta (SP) • Lojas Paes Mendonça (RJ) 	<ul style="list-style-type: none"> • aquisição • aquisição • pontos das redes • aquisição • aquisição (38 lojas) • arrendamento (25 lojas) 	<ul style="list-style-type: none"> • final 97/98 • final 97/98 • final 97/98 • 06/1998 • 01/1999 • 1999 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Mappin Lojas de Depto • Niguabi + Shibata • Guassu • Cibus / Itapema (SP) • Ita (SP) • São Luiz (CE) • Nagumo (SP) • Paulo J. Reimberg & Cia (SP) • Gepires (SP) • Senff Parati (PR) • Supermercado Rosado (SP) • Panamericano (SP) • Boa Esperança (PB) • Casa Bezerra (CE) • Hipermais (SP) • Sobremar (SP) • ABC Supermercados (RJ) • Cibus (SP) • Ita (SP) • São Luiz (CE) • Reimberg (SP) • Nagumo (SP) • Gepires (SP) • Parati (PR) • Rosado (SP) • Boa Esperança (CE) • Panamericano (SP) • Casa Bezera (CE) • Hipermais (SP) • Sobremar (SP) • Jerônimo Martins Distribuição Brasil Ltda. (bandeira Sé Supermercados) (SP) 	<ul style="list-style-type: none"> • aquisição (2 lojas) • aquisição (6 lojas) • aquisição (1 loja) • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição (26 loja) • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição (60 lojas) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1999 • 1999 • 1999 • 1999 • 01/2000 • 02/2000 • 03/2000 • 04/2000 • 04/2000 • 04/2000 • 05/2000 • 05/2000 • 06/2000 • 06/2000 • 08/2000 • 11/2000 • 12/2000 • 11/2001 • 1/2001 • 2/2001 • 3/2001 • 4/2001 • 4/2001 • 4/2001 • 4/2001 • 5/2001 • 5/2001 • 6/2001 • 6/2001 • 8/2001 • 11/2001 • 12/2001 • 2002 		
	Wal-Mart (EUA)	<ul style="list-style-type: none"> • Sonae (RS) • Bompreço (PE) <p>As últimas aquisições do Grupo Holandês Royal Ahold</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petitpreço (BA) • Palmares • Supermercados Lusitana (MA) 	<ul style="list-style-type: none"> • aquisição (140 lojas) • aquisição (US\$ 300 milhões) • aquisição (6 lojas) • aquisição (1 loja) • aquisição (9 lojas) 	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2005 • 03/2004 • 05/1999 • 1999 • 2002 	
		Jerônimo* Martins (Português)	<ul style="list-style-type: none"> • Sé do Garantia • Rede Santo Antônio (SP) • Mercosuper (SP) 	<ul style="list-style-type: none"> • aquisição • aquisição (10 lojas) • aquisição (7 lojas) 	<ul style="list-style-type: none"> • 12/1997 • 1999 • 07/2001

Grupo	Incorporação	Forma	Data
Carrefour (Francês)	<ul style="list-style-type: none"> • Eldorado* • Rede de Supermercados Planalto (DF) • Mineirão (MG) • Unibrás (ES) • Rainha (RJ) • Planaltão (DF) • Dallas (RJ) • Roncetti • Hiper Manaus • Antonelli (SP) • RDC - Rainha, Dallas e Continente • Big Bom (SP) • Matheus (SP) • São José do Rio Preto Mix • Roncelli São Mateus (SP) 	<ul style="list-style-type: none"> • aquisição • aquisição • aquisição (34 lojas) • aquisição • aquisição • aquisição (18 lojas) • aquisição • aquisição (14 lojas) • aquisição (1 loja) • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição • aquisição 	<ul style="list-style-type: none"> • 12/1997 • 05/1999 • 1999 • 1999 • 1999 • 1999 • 1999 • 1999 • 1999 • 01/2000 • 01/2000 • 02/2000 • 12/2000 • 11/2001 • 07/2001
Sonae (Português)	<ul style="list-style-type: none"> • Companhia Real de Distribuição* • Cândia* • Mercadorama* • Rede Extra Econômico (RS) • Rede Nacional CDA (RS) • Supermercados Coletão (PR) • Muffatão • Três Poderes (RJ) 	<ul style="list-style-type: none"> • total das ações • aquisição 85% • aquisição • controle (7 lojas) • aquisição (86 lojas) • aquisição (8 lojas) • aquisição (9 lojas) • aquisição 	<ul style="list-style-type: none"> • final/1997 • 08/1998 • 11/1998 • 01/1999 • 02/1999 • 03/1999 • 1999 • 1999
Garantia*	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecedora Brasileira de Cereais (ABC) 	<ul style="list-style-type: none"> • aquisição 	<ul style="list-style-type: none"> • 04/1998
Coop Cooperativa de Consumo (SP)	<ul style="list-style-type: none"> • Ita Serv Tatuí (SP) 	<ul style="list-style-type: none"> • aquisição 	<ul style="list-style-type: none"> • 08/2001
Sonda Supermercado Exportação e Importação Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Goodys (SP) 	<ul style="list-style-type: none"> • aquisição 	<ul style="list-style-type: none"> • 3/2001
DMA Distribuidora S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercado Estrela D'Alva (MG) • Champion Supermercados (MG) • Boa Praça (ES) 	<ul style="list-style-type: none"> • aquisição (9 lojas) • aquisição (3 lojas) • aquisição 	<ul style="list-style-type: none"> • 11/2001 • 11/2001 • 2003
Sendas S.A (RJ)	<ul style="list-style-type: none"> • Três Poderes • Roncetti (ES) 	<ul style="list-style-type: none"> • aquisição (17 lojas) • aquisição (3 lojas) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1999 • 2002

Fonte: Santos. *et al.* (1998, p. 13); Saab *et al.* (2000a, p. 4); SuperHiper, vários anos.

Nota: Em 2001 a CBD adquiriu 67 lojas com exceção da rede ABC supermercados.

Com a entrada de capitais internacionais no Brasil, a distribuição do faturamento do setor passou a concentrar-se nas mãos dos mesmos internacionais. A rede francesa de hipermercados Carrefour manteve-se líder no *ranking* de maior faturamento entre as redes de supermercados e hipermercados no Brasil, em toda a década de noventa. O segundo grupo líder de faturamento na década de noventa foi a Cia. Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar, que conjuntamente com o grupo Sendas foram as empresas de capitais nacionais que permaneceram no *ranking* entre os cinco maiores em faturamento nos anos 2000. Contudo, estes também se juntam ao

capital internacional. O Grupo Sonae Distribuição Brasil S.A., ingressou no Sul do país em 1989 e desde então vem melhorando sua posição no faturamento entre as principais redes; em 1999 já ocupava 3^a posição. A rede Bompreço mesmo antes de sua venda para o capital externo estava entre as cinco maiores em faturamento, durante os anos 1990 (Tabela 8.3.).

Um dos grupos que mais se destacou pela rápida ascensão até um bom posicionamento em faturamento foi o Wal-Mart, que em apenas três anos após sua inserção no Brasil passou a ocupar a 8^a posição (Tabela 8.3.).

Portanto, após a entrada do capital internacional no setor supermercadista no Brasil, é possível observar uma forte concentração do mercado, em termos de faturamento, por parte destes capitais, reduzindo por outro lado o número de lojas independente, pelo forte impulso na redução da competitividade, através de fusões e aquisições.

Tabela 8.3. Ranking das Maiores Redes de Supermercados no Brasil, por Faturamento, 1990-2004

Razão Social	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Cia Brasileira de Distribuição - Pão de Açúcar (SP)	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
Carrefour Com. e Ind. S.A (SP)	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Wal-Mart Brasil (SP) ⁽¹⁾	3	6	6	6	6	6	8	-	-	-	-	-	-	-	-
Sonae Distribuição Brasil S/A (RS)	4	3	4	3	4	3	5	9	-	-	-	-	-	-	-
Cia Zaffari de Supermercados (RS)	5	7	7	8	8	8	9	8	8	10	10	10	6	8	11
DMA Distribuidora Ltda. (MG)	6	11	16	15	16	19	23	33	34	33	42	26	29	25	28
G Barbosa & Cia Ltda. (SE)	7	9	8	9	9	9	12	16	18	17	17	20	19	20	23
Irmãos Bretas & Filhos Ltda. (MG)	8	10	10	11	12	13	19	31	32	38	41	46	74		
Coop. Cons Emp. Grupo Rodhia (SP)	9	8	9	10	10	10	11	13	14	15	12	14	12	13	14
A Angeloni & Cia Ltda. (SC)	10	12	11	12	11	11	15	20	21	20	22	25	24	28	29
Irmãos Muffato e Cia Ltda. (PR)	11	13	14	-											
Supermercados Condor Ltda. (PR)	12	17	17	17	17	18	24	30	31	34	31	43	25	53	
Sonda Supermercados Exp e Imp. Ltda. (SP)	13	14	15	14	15	14	21	23	19	21	21	22	44	37	72
Líder Supermercados Magazine Ltda. (PA)	14	15	13	13	13	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Y Yamada S?A Com. e Ind. (PA)	15	16	19	19	20	22	53								
Empresa Baiana de Alimentos S.A (BA)	16	18	20	21	18	17	25	21	26	-	-	-	-	-	-
Savegnago Supermercados Ltda. (SP)	17	20	22	25		38	57								
D'avó Supermercados Ltda. (SP)	18	19	18	18		20	27	36	40	41	44	49			
Carvalho e Fernandes Ltda. (PI)	19	21													
Supermercado Bahamas Ltda. (MG)	20	23	21	20	23	26	39								
Bompreço S.A Supermercados do NE (PE)		4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5
Casas Sendas Com. e Ind. S.A (RJ)		5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4
Jerônimo Martins Distribuição Brasil Ltda. (SP) ⁽⁴⁾					7	7	10								
ABC Supermercados S. A (RJ) ⁽²⁾					14	15	17	24	23	25	25	23	22	21	26
Supermercados Vitória Ltda. (SC) ⁽³⁾					19	12	18	22	27	29	29	31	26	32	37
Se As Com e Imp. (SP)								11	11	12	13	13	14	16	15
Supermercados Mundial Ltda. (RJ)			12	16	-										

Fonte: SuperHiper, vários anos.

⁽¹⁾ inserção no Brasil ocorre em 1995

⁽²⁾ adquirido CBD em 2001

⁽³⁾ adquirida Imperatriz (SC)

⁽⁴⁾ adquirido CBD em 2002

Os grupos que se destacam entre os primeiros do setor varejista de alimentos no Brasil atuam com várias bandeiras o que pode dificultar a

visualização de que façam parte de um mesmo grupo, a exemplo da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) que vem atuando com 5 bandeiras: Extra, Pão de Açúcar, Barateiro, Eletro e Sendas (Quadro 8.2).

Quadro 8.2. Bandeiras de Algumas das Principais Empresas de Distribuição Varejista de Alimentos no Brasil, por Faturamento

Empresa/Grupo	Bandeiras
Companhia Brasileira de Distribuição (CBD)	Extra, Pão de Açúcar, Barateiro, Eletro, Sendas, Bom Marche, Mais em Conta! e CompreBem
Carrefour Comércio e Indústria Ltda.	Carrefour, RDC, Stoc, Champion e Dia Brasil
Sonae Distribuição Brasil S.A.	Big, Cândia, Mercadorama, Nacional e Maxxi
Wal-Mart Brasil Ltda.	Bompreço, Wal-Mart, Todo Dia e Sam's Club

Fonte: SuperHiper (2002, p. 38-39).

As 20 maiores empresas atuam em todos os estados brasileiros, porém estas se concentram em um estado ou região, a exemplo do Grupo Sonae que atua no Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo (Quadro 8.3). O Grupo Carrefour que por atuar com estruturas de hipermercados localizam-se em quase todos os principais centros de consumo do país (LUKIANOCENKO, 2002).

Quadro 8.3. Distribuição das Principais Redes de Distribuição de Varejo de Alimentos no Brasil, por Estados

Grupos	Estados
CBD	BH, CE, DF, MG, MS, PB, PE, PI, PR, RJ e SP
Carrefour	AZ, DF, MG, MS, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RS, SC e SP
Sonae	PR, RS, SC e SP
Wal-Mart	MG, PR, RJ, SP, AL, BH, CE, MA, PB, PE, PI, RN e SE
Jerônimo Martins	SP
Cia Zaffari	RS
G. Barbosa	BH e SE
COOP	SP
Irmãos Bretãs	MG
Angeloni	SC
Líder Supermercados	SP
DMA Distribuidora	MG
Mundial	RJ
Y Yamada S.A.	PA
Supermercados Bahamas	MG

Fonte: SuperHiper, vários anos.

Segundo Almeida; Crossetti (1995, p. 191-192), a tendência das grandes empresas para a segunda metade da década de noventa apontava em quatro frentes: a primeira procurava aumentar sua competitividade através do aumento da área de venda, via construção e reforma de lojas, ampliação das campanhas de *marketing* e publicidade e elevação e extensão dos níveis de automação e informatização; a segunda, em nível gerencial, procurava aumentar a descentralização proporcionando uma estrutura mais ágil e eficiente em relação às compras; a terceira, a concorrência tenderia a se concentrar na área operacional (baixa inflação) uma vez que com a queda da inflação haveria mudança de hábitos dos consumidores, que voltaria a frequentar os pequenos supermercados; e finalmente, a concorrência se deslocaria para o aumento de marcas próprias e adaptação do *mix* de serviços às preferências dos consumidores.

O mercado varejista de alimentos no Brasil, devido à possibilidade de expansão contínua, continua a atrair redes internacionais. Conforme Santos *et al.* (1998, p. 27), as principais redes francesas de supermercados e hipermercados (Auchan, Casino e Pinault-Printemps-Renout) e a principal rede alemã (Metro) pretendiam se instalar no país. A rede Casino desde 1999 atua juntamente com a rede Pão de Açúcar no Brasil.

8.2. O USO DA MARCA PRÓPRIA PELAS REDES DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS NO CONTEXTO NACIONAL

Esta tese apresenta um subtítulo e um capítulo denominados de forma bastante semelhante: "o uso da marca própria pelas redes de supermercados e hipermercados no Brasil." Este item foi construído baseado em matérias publicadas em revistas, jornais e trabalhos apresentados por empresas que atuam no setor. Distintamente do capítulo que segue que fora construído através do levantamento de dados juntos a alguns dos estabelecimentos que fazem uso desta estratégia.

8.2.1. Panorama Geral

O uso de marcas próprias pelos maiores supermercados domiciliados no Brasil teve início no final da década de setenta, e vem se estendendo aos demais supermercadistas menores da mesma forma que vem se intensificando dentro das grandes redes.

Segundo uma pesquisa da Associação Brasileira de Supermercadistas – Abras (*apud* PÚBLIO, 2001, p. 96), realizada em 1999, as 7 maiores cadeias de distribuição varejista de alimentos no Brasil comercializavam produtos de marca própria. Esta participação tem se elevado segundo a mesma fonte de pesquisa (*apud* HILÁRIO, 2004c, p. B-3), entre as 20 maiores redes de supermercados do Brasil, 60% tinham marca própria. Entre a 21^a e a 50^a do ranking da Abras, 47% possuíam MP.

Após o uso mais intensivo da estratégia MP pelas grandes redes de supermercados e hipermercados no Brasil, alguns pequenos e médios supermercados começaram a utilizar-se desta mesma estratégia. Como estas não apresentavam escala suficiente para a produção de produtos de marca própria, elas começaram a desenvolver redes associativas⁷⁶ com a função de criar centrais de compra⁷⁷, as quais permitiam não só a produção de marcas próprias como também escala para compra direta junto aos grandes fabricantes. Um exemplo claro é o da marca “Rede”, utilizada pela associação dos pequenos e médios supermercadistas do Centro-Oeste do Rio Grande do Sul⁷⁸, o da Rede Super (RS); o da União Gaúcha de Supermercados -

⁷⁶ A união dos supermercadistas também denominadas redes independentes ou centrais de compras são associações de pequenos e médios supermercados que se juntam a fim de poder tornar-se competitivo. Em 2004, segundo a revista Exame (nov./2004) no Brasil havia aproximadamente 200 centrais.

⁷⁷ A central de compras formada pelos pequenos e médios supermercados proporciona a eles escala para demanda de produtos produzidos por multinacionais, com menor custo, sem que seja necessário passar pelos atacadistas.

⁷⁸ Infelizmente, este tipo de marca própria não é abordado, pois existem inúmeras associações deste gênero no Brasil, qualquer pequena amostra ou exemplo poderia distorcer os resultados, pois as negociações destas centrais tendem a se comportar distintamente das grandes redes. Outro aspecto que justifica a sua não inclusão são os limites de distribuição. As grandes redes tendem e se distribuem dentro dos grandes centros de consumo nacional e ainda se lançam em centros medianos de consumo dentro dos estados, enquanto as redes formadas por associação se limitam ao local das empresas associadas, estendendo-se ao máximo na região ou estado.

Unisuper (RS); e o da Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas - Rede Ales (PR).

De acordo com uma reportagem no Diário do Comércio, Indústria e Serviço de São Paulo (HILÁRIO, 2004c, p. B-3), baseada nos números da Abras, a participação das marcas próprias em setembro de 2004 apresentava ligeira queda no setor como um todo. No entanto, a queda concentrava-se nos estabelecimentos de médio e pequeno porte.

No Brasil, o número de redes que comercializa marcas próprias cresce ano após ano. O crescimento do número de redes pode ser observado pela venda do produto líder em marca própria na categoria de alimentos, o arroz. No ano de 2002, 87 redes de supermercados atuavam com sua marca neste item, passando em 2003 para 95 redes (SCARAMUZZO, 2004, p. B-8).

O número de categorias de produtos que fazem uso de marca própria também é outro indicador do crescimento das marcas próprias nas redes de supermercados no Brasil. O número de categorias subiu de 142 para 196, entre 1997 e 1998. Em 2003 o número de categorias foi de 190 (HILÁRIO, 2004a, p. A-5).

As categorias são formadas por itens de produtos, que crescem em ritmo mais acelerado que as categorias. No ano início do ano de 2004, a Abras estimava que existissem cerca de 9.500 itens comercializados de marcas próprias nos supermercado no Brasil e deveria ocorrer um crescimento de aproximadamente 30% somente naquele ano (HILÁRIO, 2004a, p. A-5). Um crescimento que vem ocorrendo ano a ano. Entre 1998 e 1999 o aumento no número de itens foi de 785, nos últimos anos cada uma das principais redes de distribuição varejista tem contribuído com aproximadamente 300 itens ao ano (HILÁRIO, 2005a, p. B-03).

De maneira geral os produtos de marca própria em 2004 já estavam se expandido para os territórios antes dominados pelas grandes marcas, como refrigerantes, chocolate em barras e caixas de bombons (FACCHINI, 2004b, p. B-3).

Se por um lado o número de categorias eleva-se e o número de produtos também, o volume de venda destes produtos igualmente os acompanha em ritmo crescente. Segundo reportagem no Diário do Comércio, Indústria e Serviço (HILÁRIO, 2004a, p. A-5), as marcas próprias das redes

supermercadistas, em 2003, tiveram um incremento de 11% nas vendas, e para 2004 a Abras projetava de crescimento de 15%. O crescimento, segundo Roberto Nascimento, presidente do Comitê Abras de marcas próprias e diretor da área no Wal-Mart, é atribuído à profissionalização em todas as etapas de desenvolvimento e de venda desses produtos (maior qualidade), ao aumento de confiança e de aceitação pelos consumidores dos produtos de marcas próprias e a diminuição da renda da população brasileira, que leva o consumidor a trocar marcas tradicionais por marcas mais econômicas.

O faturamento desta estratégia, em 1998 representava aproximadamente 5 ou 6% do faturamento total dos supermercados no Brasil. As marcas próprias, de acordo com a Abras (HILÁRIO, 2004a, p. A-5), em 2004, representavam 5,6% da receita do setor supermercadista, em torno de R\$ 4,8 bilhões, em 2004. Para o ano de 2005 a estimativa daquela associação era de elevar a receita para R\$ 5,5 bilhões. Portanto, uma posição que se mantém estável nos últimos anos.

Os produtos de marca própria vendidos em supermercados e hipermercados distribuem-se nas seções de alimentos, limpeza, higiene e saúde, bazar e eletrodoméstico. Segundo uma pesquisa da ACNielsen (*apud* PÚBLIO, 2001, p. 92), em 1998, a distribuição do uso de marca própria nas diferentes seções era: 50% destinadas aos gêneros alimentícios, 21% a higiene e saúde, 17% ao bazar, 9% a limpeza e 6% aos eletrodomésticos.

Os produtos de marca própria no Brasil evoluíram de forma a não mais significar preços mais baixos, como eram sinônimos quando foram criados. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Jornal do Brasil (ROSA, 2004, p. A-15) alguns artigos de marcas próprias chegavam a custar até 66,39% mais caros que os produtos de marcas tradicionais. Entre os itens pesquisados estavam: o açúcar, o feijão, o arroz, a maionese, o refrigerante, o extrato de tomate, o papel higiênico e a lã de aço. Após o comparativo de preço, os gerentes de marca própria das redes Carrefour, Pão de Açúcar e Sendas justificaram estar ocorrendo algum erro administrativo ou de sistema, porque estes produtos foram criados para serem mais baratos e possuir melhor negociação com os fornecedores, o que permite fixá-los a um preço menor.

Quadro 8.4. Número de Supermercados, Categorias de Produtos, Itens e Faturamento com o Uso de Marca Própria no Brasil, 1995-2004

	2004 ¹	2003 ₁	2002	2001	2000	1999	1998 ₂	1997 ₂	1996 ₃	1995 ₃
Número de Supermercadistas	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	28	21
Número de Categorias										
alimentos							98	85		
limpeza caseira							18	16		
higiene e saúde							40	25		
bazar							34	16		
eletroeletrônicos							6	0		
TOTAL	n.a.	190	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	196	142	n.a.	n.a.
Número de Itens	10.000	9.500	n.a.	n.a.	n.a.	2.045	1.260	n.a.	n.a.	n.a.
Faturamento bruto	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	5-6%	n.a.	n.a.	n.a.

Fonte: ¹ Hilário (2004a, p. A-5).

² ACNielsen (*apud* SATOS *et. al.*, 1998, p. 33).

³ ACNielsen (*apud* PÚBLIO, 2001, p. 92).

Segundo uma reportagem da Revista Foco (BOECHAT, 2004, p. 44-46), baseada no estudo "Marcas Próprias no Brasil" de Luiz Artur Ledur Brito da FGV/Eaes, os artigos de marca própria respondem por 5,6% das vendas do varejo no Brasil, contra 20% na França, 27% na Bélgica e na Alemanha e 40% na Inglaterra. O autor justifica o fraco desempenho no Brasil pela pequena concentração do varejo, pela imaturidade do segmento, além dos fatores conjunturais do setor industrial (pequeno número de fornecedores e a não existência de volume e tecnologia para atender as exigências do varejo). O problema no fornecimento eleva-se quando o setor produtivo é fracionado em portes. Segundo Brito o pequeno fabricante não tem interesse em fornecer MP, o grande está interessado em ver sua marca e, o médio não tem estrutura.

Em outra matéria do jornal Gazeta Mercantil (BRITO, 2004, p. A-3), realizada pelo pesquisador Luiz Artur Ledur Brito, o fraco desempenho das marcas próprias no país deve-se as características dos consumidores nacionais e ser esta uma estratégia observada pelos potenciais fornecedores como uma ameaça aos seus negócios. O autor contrapõe que os fabricantes de marca própria no exterior são fabricantes dedicados a produtos de marca própria, apresentando uma estrutura de gestão muito diferente das empresas tradicionais:

"As fábricas são mais simples e focadas – praticamente não há áreas de apoio e as estruturas são horizontais, focadas nas operações. Além disso, o varejista assume uma posição mais ativa na concepção dos produtos, procura garantir qualidade e programação logística e estabelece contratos mais longos, que reduzem os custos de transação da cadeia e o torna mais competitivo. A escala é conseguida produzindo marcas próprias para diversos varejistas e explorando mercados como o mercado institucional, food-service e exportação."

8.2.2. O Uso da Estratégia de Marca Própria pelas Principais Redes de Distribuição Varejista de Alimentos no Brasil

8.2.2.1. A Marca Própria da Rede Carrefour

A rede Carrefour, a primeira rede do ranking nacional em faturamento em 2003, obteve 7,5% do total do faturamento através da venda de produtos de marca própria, para o ano de 2004 projetava 9% (HILÁRIO, 2004a, p. A-5). No entanto, segundo dois artigos da Revista Valor (FACCHINI, 2004a, p. B-2; SCARAMUZZO, 2004, p. B-8), as marcas próprias representavam 25% do faturamento da Rede.

Em termos de participação de venda, as marcas próprias da Rede em 2004 foram 40% superiores ao mesmo período do ano anterior. Este tipo de produto na Rede já representa 10% das vendas do total dos gêneros alimentícios (FACCHINI, 2005, p. B - 6).

No início de 2004 a rede francesa Carrefour vendia 2.500 itens de marca própria nos setores de mercearia, bazar, têxtil e eletro, só os alimentos contabilizavam 1.200 itens (HILÁRIO, 2004a, p. A-5). Em 1999 a Rede ofertava cerca de 420 produtos de marca própria (GAZETA MERCANTIL, 16/12/99 *apud* SAAB; GIMENEZ, 2000, p. 116). Estes números demonstram a continuidade e ampliação no uso desta estratégia pela Rede.

A rede Carrefour diferentemente das outras redes não atua com marcas próprias em categorias onde haja produtos mais baratos, abrindo exceção para

o leite longa-vida, mesmo assim os produtos de marca da Rede chegam a custar 30% a menos que das marcas líderes (AMAZONAS, 2004, p. 32-33). A rede Carrefour também apresenta o leite pasteurizado e resfriado com a marca Vitta Premium, propondo um diferencial para este produto (OLIVEIRA, 2004, p. A-17).

A rede Carrefour também trabalha com produtos de garantia a origem, que incluem frutas, legumes e verduras e carnes, que se assemelham aos produtos de marca própria, existindo mais controle nos contratos. Os produtos passam por um critério de rastreabilidade desde o início do processo produtivo e muitas vezes contam com fornecedores exclusivos (FACCHINI, 2004a, p. B-8).

No ano de 2004, a Rede contava com 380 fornecedores de produtos de marca própria, sendo que 80% deles eram considerados pequenos e médios (AMAZONAS, 2004, p. 32-33). Em outra reportagem, Revista Valor (FACCHINI, 2004b, p. B-3), o número total de fornecedores é bastante inferior, a rede possuía 300 fornecedores de produtos primeiro preço e 170 fornecedores de produtos marca própria. Uma possível explicação para esta divergência é que para alguns produtos os fornecedores sejam os mesmos, bem como na primeira reportagem, os produtos primeiros preços são considerados produtos de marca própria.

8.2.2.2. A Marca Própria do Grupo CBD

O grupo CBD em 2004 apresentava mais de 2,4 mil itens de marcas próprias nas linhas Extra, CompreBem, Barateiro, Pão de Açúcar, Mr. Valley e Good Light. A marca Mr. Valey é dedicada à linha de horifruti, ficando a marca Good Light com os vegetais orgânicos. A marca CompreBem se destacava como a marca de maior venda do Grupo, ocupando 14% do mercado. Apesar do Grupo não possuir uma marca com nome semelhante ao de menor preço, como as marcas Mais por Menos (Bompreço) ou Poupe Mais (Big) os produtos da linha de menor preço contabilizavam 1.250 itens em 2004. Para aquele ano estava previsto o lançamento de mais 400 produtos. Em relação a 2003 estes produtos registraram um crescimento de 350% e foram responsáveis por 7%

do faturamento. Em 2002 (logo após seu lançamento) representaram 2% do faturamento (CARVALHO, 2004a, p. 13). As estimativas de faturamento sobre produtos de marca própria pelo Grupo para 2005 eram de 15% (HILÁRIO, 2004a, p. A-5).

Entre 2001 e 2003 o número de itens de marca própria do Grupo subiu de 125 para 2.412 itens, para isso foram investidos R\$ 10 milhões no marketing desses produtos somente no ano de 2003, tendo a mesma previsão de volume de investimentos para 2004. Um novo produto no mercado, segundo o Grupo, leva em torno de um a dois anos (CARVALHO, 2004a, p. 13).

O crescimento do número de itens de marca própria do Grupo foi acompanhado pelo aumento nas vendas destes produtos. Em 2003 o aumento das vendas nas bandeiras Extra, Pão de Açúcar e CompreBem foram de 88% superior a do ano anterior (HILÁRIO, 2004a, p. A-5). Segundo Rodolpho de Freitas, diretor de desenvolvimento de produtos do Grupo Pão de Açúcar, para 2006 a previsão é que as marcas próprias representem 15% das vendas (AMAZONAS, 2004, p. 32-33).

Os preços dos produtos das marcas Good Light, Pão de Açúcar, Extra e CompreBem, em 2004, eram em torno de 10% a 20% menores que os das marcas líderes. Apesar dos preços inferiores, segundo declaração do diretor de Marca Própria do Grupo, Rodolpho de Freitas (CARVALHO, 2004a, p. 13), o Grupo consegue ter uma margem de lucro bruto de 15%, no mínimo, em função das negociações com os fornecedores.

Em uma simulação num hipermercado Extra, realizada pela empresa, com um carrinho com 56 unidades de produtos de marca própria e de produtos similares de marcas líder observou-se que os primeiros custavam 28% menos. Comparando os produtos de marca própria com os produtos chamados "primeiro preço" - os mais barato de cada categoria, os de marca própria apresentam preços superiores 15% (FACCHINI, 2004b, p. B-3).

A rede Sendas antes de ser incorporada ao grupo CBD, em 1999, possuía 362 itens de marca própria (JORNAL DO BRASIL, 15/12/99, *apud* SAAB; GIMENEZ, 2000, p. 117). Quando incorporada já possuía 500 produtos (HILÁRIO, 2004c, p. B-3). Após dois meses da incorporação a marca "Mais em Conta", da rede Sendas, com produtos 40% mais baratos que os das marcas

líderes, iriam ser expandidos para todas as lojas Sendas em uma seção especial, onde 60 produtos dariam espaço a 400 itens de marcas mais baratas e desconhecidas. Essa estratégia visava elevar a venda destes produtos que até então representavam 1% ao ano do faturamento da rede Sendas (SARAIVA, 2004, p. B-10). A bandeira Sendas no início de 2005 disponibilizava 600 itens de marca própria (HILÁRIO, 2005c, p. B-4).

A marca própria do grupo CBD já rendeu o Prêmio Abre fornecido pela Associação Brasileira de Embalagens, na categoria de Design Marca Própria em 2004 (HILÁRIO, 2004c, p. B-3).

Os produtos de marca própria na categoria de alimentos líderes de venda da bandeira Extra em 2004 eram a ervilha (238%) e o milho verde (369%), (HILÁRIO, 2004c, p. B-3).

O crescimento do número de produtos de marca própria do grupo CBD é acompanhado pelo crescimento do número de fornecedores. Somente no ano de 2004, 140 novos pequenos e médios fornecedores estavam sendo preparados para o fornecimento de produtos de marca própria ao Grupo. Deste total 80 forneceriam produtos primeiro preço e 60 abasteceriam as marcas próprias do Grupo. No ano de 2003, foram agregados 160 novos fabricantes. Em julho de 2004 o Grupo contava com 250 fabricantes de produtos primeiro preço e 200 fornecedores para os produtos de marcas próprias (FACCHINI, 2004b, p. B-3).

8.2.2.3. A Marca Própria da Rede Sonae (Big)

A rede Big no ano de 2004 participava deste mercado com um total de 4.700 itens. Um mercado crescente para o Diretor Vanoni (HILÁRIO, 2005a, p. B-3). Em 2004 o crescimento foi de 370 itens, inferior ao crescimento de 2003 que fora de 1.660 itens. A expectativa para 2005 é de lançar 300 novos itens, especialmente os itens de primeiro preço.

Em 2004 as vendas de produtos de marcas próprias das bandeiras da rede Sonae tiveram um incremento de 25% (HILÁRIO, 2004b, p. B-4). Os produtos de marca própria, da Rede, líderes de venda têm sido a farinha de mandioca e os vinagres (HILÁRIO, 2005a, p. B-3).

O número de fabricantes de produtos de marca própria da Rede acompanhou o crescimento do número de produtos, porém em menores proporções, em 2004 ingressaram 30 novos fabricantes (HILÁRIO, 2005a, p. B-3).

Os produtos de marca própria do grupo Sonae em 2003 participaram na geração de 5% do total da receita do Grupo. Em 2004 passaram a participar com 6% (HILÁRIO, 2004c, p. B-3). Os produtos da "Poupe Mais", marca própria de menor preço do Grupo, somados aos produtos de 1º Preço participam com aproximadamente 2% da receita do Grupo. Cada uma dessas linhas era representada por 450 a 500 itens (HILÁRIO, 2004b, p. B-4).

Os produtos de marca própria do Grupo apresentavam um preço em torno de 15% a menos que os das marcas líderes, não sendo os menores preços dos estabelecimentos. Os menores preços ficavam por conta de outras marcas (HILÁRIO, 2004c, p. B-4).

8.2.2.4. A Marca Própria da Rede Wal-Mart

O comportamento do mercado dos produtos de marcas próprias da rede Wal-Mart não é muito diferente das redes acima observadas. Segundo o diretor de Marcas Próprias da rede Wal-Mart Brasil, Roberto Nascimento (HILÁRIO, 2005a, p. B-3), a Rede no final de 2004 atuava com 5.477 itens de marcas próprias, dentro de 172 categorias de produtos, só no ano de 2004 foram lançados mais de 300 itens. A Rede projeta para o ano de 2005 o lançamento de 200 a 300 itens.

Além do crescimento do número de itens a Rede elevou as vendas destes produtos. Em 2003 as vendas dos produtos de marcas próprias de todas as bandeiras cresceram 16%. Para a bandeira Sam's Club o crescimento em 2003 foi de 40% (HILÁRIO, 2004a, p. A-5). Em 2004 as vendas dos produtos de marca própria do Wal-Mart Brasil cresceram 30% em volume

(MARCA PRÓPRIA CRESCE 30% NO WAL-MART BRASIL, 2005, p. B-11). Em 2005 o Grupo espera elevar em 30% as vendas deste tipo de produto. No primeiro trimestre de 2005 o crescimento nas vendas desses itens já registrava um crescimento de 40% (HILÁRIO, 2005c, p. B-9).

O fornecimento destes produtos para a Rede se processa por aproximadamente 290 fabricantes, sendo 50% deles fornecedores de produtos alimentícios (HILÁRIO, 2005a, p. B-3).

A rede Wal-Mart Brasil em 2004 operava com 19 marcas próprias no Brasil, entre as principais estavam: a Great Value e a Menor Preço, que serviam para o segmento de alimentos e não-alimentos; a Durabrand para eletro-eletrônicos; a Ol'Roy para alimentos de cães; a Kid Connection para brinquedos e; a Equate para higiene pessoal. Cada marca é direcionada a categorias e públicos específicos. Em 2005 a rede Wal-Mart pretende lançar a marca Sam's Choice para os produtos de primeira qualidade. Em 2004 eram mais de 500 opções de produtos na linha Great Value, marca menos nobre, porém superior a de menor preço (AMAZONAS, 2004, p. 32-33).

A bandeira Bompreço, que faz parte do Grupo Wal-Mart, lançou a marca Mais por Menos em 2004, atuando com itens básicos de consumo: arroz, feijão, óleo de soja entre outros. A função dos produtos desta marca, segundo o diretor de Marcas Próprias do Wal-Mart Brasil, Roberto Nascimento, é garantir menor preço. Em média a cesta de alimentos com esta marca custa 40% a menos que a cesta formada por produtos de marcas líderes (BRANCO, 2004, p. B-14).

Os produtos de marca própria líderes de venda da Rede, representando 40% das vendas, em 2004, foram: o suco pronto, o feijão, o macarrão e o palmito (HILÁRIO, 2004c, p. B-3). No entanto, segundo Roberto Nascimento, os produtos que mais têm se destacado são os produtos que pertencem às categorias que as outras redes ainda não exploram como chocolate, biscoitos amanteigados e batatas tipo tubo (MARCA PRÓPRIA CRESCE 30% NO WAL-MART BRASIL, 2005, p. B-11).

Em 2004 quando a rede Wal-Mart Brasil adquiriu a bandeira de supermercados Bompreço, esta bandeira já possuía em torno de 240 fornecedores de produtos de marcas próprias, número este que estaria sendo ampliado, pois a rede Wal-Mart declarava que cada bandeira continuaria a

vender suas marcas (WAL-MART AMPLIARÁ LINHA DA REDE BOMPREÇO, 2004, p. A-6).

8.2.2.5. Centrais de Compras e Cooperativas de Consumo

Igualmente as grandes redes no Brasil, algumas centrais de compras passam a introduzir ou ampliar o número de produtos de marca própria. Um exemplo desse processo de crescimento pode ser observado na central gaúcha Unisuper, com 80 lojas. No início de 2003 a central Unisuper atuava com 135 produtos de marca própria e 45 produtos estavam em fase de desenvolvimento. A Central também projetava um aumento de 10% nas vendas dos produtos de marca própria para o ano de 2004 (DONADEL; QUINTELA, 2004, p. A-6).

A parcela do faturamento dos produtos de marca própria da central Unisuper representava aproximadamente 20% do faturamento total. Um faturamento bastante superior ao das grandes redes de distribuição varejista no Brasil. Este faturamento é justificado pelo presidente da Unisuper, Paulo Valmir Vargas, pela Central ser formada por um grande número de supermercados de bairro, estabelecimento aonde este tipo de produto vende bem (DONADEL; QUINTELA, 2004, p. A-6).

Outro tipo de estabelecimento de varejo alimentar, diferenciando-se do varejo comum pela reserva de venda à apenas clientes cooperados, que também atua com produtos de marcas próprias são as cooperativas de consumo. Um exemplo deste tipo de organização é a Cooperativa de Consumo – Coop (SP) que no final de 2004 possuía 300 produtos de marca própria em 90 categorias de produtos, planejando em 2005 elevar para 400 novos produtos em 7 novas categorias (HILÁRIO, 2005b, p. B-3).

A participação dos produtos de marca própria no total das receitas da Coop em 2004 foi de 7%, com estimativas de aumento em 2005 para 8%. Como se trata de uma cooperativa de consumo, a margem obtida por esses produtos, em torno de 20% em relação às marcas líderes, é repassada aos cooperados. A Coop em 2004 mantinha relação com 60 fornecedores de produtos de marca própria (HILÁRIO, 2005c, p. B-3).

Conforme se observa as grandes redes de supermercados e hipermercados atuam com várias nomenclaturas de marcas próprias, como é o caso: da rede Sonae, que adota as marcas Big para hipermercados e a marca Mercadorama para uma das redes de supermercados da Rede localizada no Paraná e; da Companhia Brasileira de Distribuição, que atua com as marcas Qualitá nas lojas Extra e Pão de Açúcar e a marca Barateiro nas Lojas Barateiro. A marca também se diferencia a propósito de um diferencial de qualidade, estratégia com a qual atuavam as redes Carrefour, Wal-Mart e Sonae entre outras. A marca própria também pode expressar preço ou qualidade, a exemplo dos produtos com menor preço da rede Sonae que se apresentam pelo *slogan* "poupe mais" e os produtos com maior qualidade pela marca "Big" (Quadro 8.5).

Quadro 8.5. Marcas Próprias Usadas por Algumas das Principais Redes de Supermercados e Hipermercados no Brasil, Ano de Início da Estratégia, Número de Categoria ou Itens com a Marca e Parcela que Representa da Venda Total

Rede	Selos	Ano de início	Número de Categorias ou Itens	Parcela das Vendas
Carrefour	Carrefour Tex First Line	1989 ³	78 categorias em 1999 ¹ 2.500 itens em 2003 ⁵	2% faturamento ² 7,5 % da receita em 2003 ⁵
Sonae	Big e Poupe Mais (Hipermercados Big) Nacional (Supermercados Nacional - RS) Mercadorama (Supermercados Mercadorama - PR)		1.660 itens em 2003 ⁶	5% da receita em 2004 ⁸
Wal-Mart (Wal-Mart Supercenter, Wal-Mart Todo Dia, Sam's Club, Bompreço)	Great Value Menor Preço 725 Mais por Menos (abelhinha) 19 marcas ⁷	1976 ³ Bompreço 2002 (Mais por Menos - Sul do País)	85 categorias ³ Bompreço 172 categorias em 2004 5.477 itens em 2004 ⁶	
Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar, Extra, Supebox, Barateiro e Sendas)	Qualitá ALV - detergente em pó Pap's - palmito Mr. Field - Pêssego Nobile - guardanapo e toalhas de papel Tejo - azeite Barateiro (Supermercados Barateiro) Sendas	1971 (Pão de Açúcar) ³ Anos 70 ³	Pão de Açúcar – 200 itens, Barateiro – 300 itens, Qualitá lojas Extra e Pão de Açúcar - 450 itens em 1999 ¹ 67 categorias em 1999 ¹	20% das vendas da categoria ¹ Extra (12% em 2004) CompreBem Barateiro (14% em 2004) Pão de Açúcar e Good Light (8% em 2004) ⁴ 10% faturamento ²
Eldorado		1974 ³	92 categorias ³	
Paes Mendonça		1969 ³	100 categorias ³	

Fonte: ⁽¹⁾ Públio (2001, p. 92-96).

⁽²⁾ Saab; Gimenez (2000, p.116-117).

⁽³⁾ Souza; Nemer (1993 *apud* OLIVER, 2000, p. 34).

⁽⁴⁾ Carvalho (2004a, p. 13).

⁽⁵⁾ Hilário (2004a, p. A-5).

⁽⁶⁾ Hilário (2005a, p, B-3).

⁽⁷⁾ Amazonas (2004, p. 32-33).

⁽⁸⁾ Hilário (2004c, p. B-3).

8.2.3. Marcas Próprias para Gêneros Alimentícios

Os produtos de marca próprias nos hipermercados e supermercados líderes de venda são os de gêneros alimentícios. Dentre os produtos alimentícios de marca própria líderes de venda em número de

estabelecimentos que os vendem em 2002 e 2003, foram: o arroz, o feijão, os pães e torradas, as bolachas, o café, a farinha de trigo, as outras farinhas, as frutas, verduras e legumes, o açúcar e os pratos prontos (SCARAMUZZO, 2004, p. B-8).

Entre os principais distribuidores de produtos alimentícios de marca própria em 2004 estavam: a rede Sonae com 1.892 produtos, o grupo CBD com 1.576, o rede Carrefour com 937 e o grupo Wal-Mart com 452 (SCARAMUZZO, 2004, p. B-8).

8.2.4. Relação entre Fabricantes e Distribuidores

O crescimento do volume de categorias, itens e volume de vendas dos produtos de marca própria não ocorre sem a participação dos fabricantes. Os fabricantes constantemente estão sendo convidados a participar deste mercado. No Seminário Marcas Próprias, realizado na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, em outubro de 2004, as redes de distribuição varejistas, tal como a rede Pão de Açúcar, estava incentivando a entrada de fabricantes especializados em produtos de marca própria. Naquele evento foi comentado que este tipo de fabricante tem se fortalecido no Brasil. Os comentários referiam-se a última feira de supermercadistas, quando se registrou a presença de aproximadamente 60 expositores especializados em produtos de marca própria, não considerando os fabricantes que não participaram do evento.

O fornecimento de produtos de MP no Brasil tem sido acordado via contratos de longo prazo. Antes dos contratos serem assinados as empresas fornecedoras são auditadas em suas unidades produtoras, com inspeção da higiene, no preparo do alimento e uma análise financeira. Os contratos são efetivados através de pedidos quantitativos ao longo do tempo. Este tipo de contrato, segundo o diretor de Marcas Próprias do Grupo Pão de Açúcar, é mantido ao longo do tempo e dificilmente ocorre o rompimento com os fornecedores.

Para o professor Luiz Artur Brito da Eaesp-FGV, além de uma visão de longo prazo faz-se necessário uma postura colaborativa pelo distribuidor,

incorporando ao planejamento do processo a inclusão da exportação desses produtos para os mercados europeu e americano (BRITO, 2004, p. A-3).

Esta idéia de manutenção das relações entre fabricante e distribuidor é compartilhada pelo diretor de Marca Própria do grupo Wal-Mart, Roberto Nascimento (HILÁRIO, 2005a, p. B-3):

"Atualmente, o Wal-Mart tem 290 fornecedores no Brasil, sendo a metade de indústrias de alimentos. De acordo com Nascimento, essa categoria de parceiro não costuma variar, já que a empresa leva um bom tempo para certificá-los.

(...).

O processo de seleção de fornecedores é um dos fatores mais importantes para o sucesso da marca própria."

A maioria dos fabricantes de produtos de marca própria, ao contrário dos distribuidores, apresenta uma estrutura produtiva de pequeno ou de médio porte. Dos 200 fornecedores de produtos de marca própria do grupo Wal-Mart Brasil, em 2004, 80% eram classificados como pequenas e médias empresas e dos 380 fornecedores deste produto para o grupo Carrefour, 80% também eram classificados como de mesmo porte (AMAZONAS, 2004, p. 32-33).

Conforme se observa o produto de marca própria não é um produto do distribuidor, há um compartilhamento de interesses dos fabricantes, sendo vários os motivos que auxiliam para que haja este interesse. Neste sentido, o Quadro 8.6 expõe algumas declarações de fabricantes que fornecem marca própria. Estas declarações confirmam as suposições expostas no marco teórico sobre o que leva os fabricantes a produzir marca própria.

Quadro 8.6. Alguns Fabricantes de Produtos de Marca Própria (Ano de Início do Fornecimento desses Produtos), Produtos, Rede de Distribuição para Quem Fornecem e Motivo do Fornecimento

Fabricante	Produtos	Rede de Distribuição	Motivos ou Declarações
Boa Vista (2000)	Batata Frita	Pão-de-Açúcar Wal-Mart	O segmento representa 40% do volume produzido pela Empresa
Júnior Alimentos	Molhos e Condimentos	Pão-de-Açúcar (Good Light)	"... Não tínhamos onde vender diretamente." Em 2004, 15% do volume produzido pela empresa vai para o varejo. ¹
Brasway (1998)	Margarina e Sorvete	Pão-de-Açúcar Carrefour	"... as marcas próprias cresceram 100% nos negócios da empresa." ¹
Virmont	Gelatina Normal e Light e Caldos	Wal-Mart CBD	60% do faturamento da empresa (R\$ 40 milhões) são provenientes de produtos de marca própria. ¹
Cinalp Produtos Alimentícios	Achocolatados	Wal-Mart, Pão de Açúcar e Macro ⁵	As vendas neste segmento de mercado continuam crescendo. Em um ano o achocolatado teve acréscimo de 4% nas vendas. ¹ A empresa atende 80% dos supermercados que trabalham com chocolate em pó de marca própria. ³ "Decidimos apostar nas marcas próprias dos outros porque estávamos encontrando muita dificuldade para posicionar a nossa." (José Carlos Coelho) ⁵
Café Bom Dia (MG)	Café	Wal-Mart	A escolha pela produção de marca própria foi abrir mão da intimidade dos produtos da empresa que tinha venda regional para engordar o portfólio de selos das cadeias varejistas com venda em todo território nacional e externo (Estados Unidos e Argentina). ²
Santa Clara (CE) (2ª. maior torrefadora do país)	Café	Pão de Açúcar	A parceria favorece a empresa porque fortalece o relacionamento com o varejo. ²
Usina Colombo (SP)	Açúcar	Pão de Açúcar e Carrefour	A escolha pela produção de marca própria foi abrir mão da intimidade de seus produtos da empresa que tinha venda regional para engordar o portfólio de selos das cadeias varejistas com venda em todo território nacional. ²
Gomes da Costa	Sardinha e Atum	Wal-Mart	As marcas próprias abrem espaços internacionais (Argentina e Porto Rico). "Alguns dos produtos com marca própria já são líderes em suas categoria." ²
Kobber Alimentos (SP)	Co-extrusão – processo industrial que dá forma aos alimentos	Pão de Açúcar	Cerca de 60% do faturamento da empresa é proveniente da divisão de alimentos produzidos para outras marcas. ³
Camil	Feijão e Arroz	Wal-Mart	Exportação adveio por meio do grupo Wal-Mart. Considera irreversível o crescimento das marcas próprias no varejo. Assim, prefere ser parceiro do varejo de marcas próprias ao mesmo tempo aproveitar da oportunidade e risco, pois se trata de um concorrente de peso. ⁴
Bauducco	Torradas e Bolachas	Wal-Mart	Exportação adveio por meio do grupo Wal-Mart. ⁴
Bungê	Farinha de Trigo, Creme Vegetal e Óleos	Wal-Mart	Exportação adveio por meio do grupo Wal-Mart. ⁴
GaMa	Processados a base de soja, feijão, açúcar mascavo e arroz (orgânicos)		"Nosso portfólio é restrito, por isso optamos pelas marcas próprias." (Leonardo Nasser Gardemann, diretor de marketing da GaMa). A decisão ajudará marcar presença junto ao varejo brasileiro de alimentos. ⁶

Fonte: ¹ Gômes (2005, p. A-7).

² Scaramuzzo (2004, p. B-8).

³ Donadel; Quintela (2005, p. A-6).

⁴ Amazonas (2004, p. 32-33).

⁵ Pequenos são maiores fornecedores (2003, p. 03).

⁶ Villar (2004, p. B-3).

Além de alguns fabricantes justificarem sua participação neste mercado, outros profissionais também defendem os ganhos de quem participa deste mercado. Segundo o coordenador do Provar – Programa de Varejo da USP, Cláudio Felisoni de Ângelo, essa estratégia permite aos pequenos fabricantes aproveitar a capacidade ociosa de suas máquinas, igualmente impede o avanço da concorrência e afina a rede de relacionamentos com os varejistas (PEQUENOS SÃO MAIORES FORNECEDORES, 2003, p. 3).

Apesar da busca constante de novos fabricantes para este tipo de produto e o interesse na manutenção dos atuais fornecedores, este mercado é bastante seletivo. O fabricante e o produto antes de ingressar nesse mercado passam por processos seletivos. Um novo fornecedor de MP para o grupo CBD deve passar primeiramente por um processo de concorrência do qual participam pelo menos três empresas (CARVALHO, 2004a, p. 13). O produto para receber a marca própria do grupo CBD passa por testes em laboratórios de microbiologia, físico-química e metrologia (AMAZONAS, 2004, p. 32-33). O grupo Pão de Açúcar, visando à consolidação dos produtos de marca própria no grupo, desenvolveu um centro de inovação de produtos, sediado em São Paulo, um espaço que abriga o Núcleo de Estudos de Produtos do Consumidor e o Centro Culinário. No Núcleo encontram-se os laboratórios sensoriais, onde são realizados os testes cegos de produtos, auxiliando o desenvolvimento dos produtos de marca própria. O Grupo também criou uma loja de produtos de marcas próprias com 3,8 mil itens, em 120m² localizada dentro da sede administrativa da empresa. A instalação da Loja visa possibilitar aos funcionários a compra com um preço até 25% inferior aos das marcas líderes (OLIVEIRA, 2005, p. C-4). Para conseguir produtos com preços mais baixos, o Grupo mantém áreas comerciais em vários estados buscando fornecedores locais (CARVALHO, 2004a, p. 13).

Para tornar-se um fornecedor de produtos de marca própria da rede Carrefour, a empresa produtora passa por uma auditoria que engloba pelo menos 12 quesitos, entre eles: o tratamento de efluentes, erradicação do uso de mão-de-obra infantil e avaliação de alimentos transgênicos na produção. A rede Wal-Mart também realiza auditorias em seus fornecedores, avaliando a

capacidade produtiva, o controle de qualidade, a logística, a distribuição e a situação financeira, bem como executa testes de qualidade (PEQUENOS SÃO MAIORES FORNECEDORES, 2003, p. 3).

Entre os fatores que favorecem a manutenção dos fabricantes de produtos de marca própria no mercado destacam-se: a recuperação dos investimentos necessários para entrar no mercado e dos necessários para a manutenção dos contratos após entrar e; o crescimento no volume demandado de pedidos de produtos de marca própria. Em janeiro de 2004 os pedidos de produtos de marca própria cresceram em até 13% em volume em comparação ao mesmo mês do ano anterior (DONADEL; QUINTELA, 2004, p. A-6).

A escolha do fornecedor é também um determinante do sucesso no uso da estratégia de marca própria (forma do contrato, escolha de fornecedor, linha de produtos etc.). E esta escolha varia entre as redes que vendem marca própria. A rede Carrefour trabalha normalmente com até cinco marcas, uma para cada linha de produto (têxtil, alimentos etc.) e tem como regra que a cada linha de marca própria atue com um dos fornecedores das marcas nacionais, geralmente o segundo em participação no segmento produtor (SOUZA; NEMER, 1993 *apud* OLIVER, 2000, p. 33).

8.2.5. O Consumidor de Marca Própria no Brasil

Nem todos os brasileiros conhecem os produtos de marca própria. Conforme anteriormente destacado os principais participantes desta estratégia de mercado são as grandes redes, some-se a esta informação outras, como a de que 40% entre as 20 maiores redes, ainda não tinham produtos de marca própria em 2004, e que 47% das redes que ocupavam entre a 21^a e a 50^a colocação no ranking da Abras tinham produtos de MP, naquele ano. Atrélendo estas informações ao conhecimento do local aonde as grandes redes de distribuição varejista encontram-se instaladas é possível sugerir que os consumidores de cidades mais afastadas aos grandes centros de consumo no Brasil desconhecem os produtos de marca própria.

A ACNielsen vem realizando freqüentemente estudos de desempenho dos produtos de marca própria. No jornal Diário do Comércio, Indústria e

Serviços – DCI de 27 de setembro de 2004 (HILÁRIO, 2004c, p. B-3) foram publicados alguns dos resultados da pesquisa pela ACNielsen realizada em 2004, tendo como base 1,8 mil entrevistados. Entre os resultados destaca-se que 78% dos entrevistados conheciam produtos de marca própria, deste total 54% os compravam e 45% substituíam as marcas líderes pelas marcas de supermercados.

Segundo o coordenador de varejo do Comitê Abras de Marcas Próprias, Marco Antônio Quintarelli (HILÁRIO, 2004c, p. B-3), os consumidores de marcas próprias são em geral pessoas das classes B e C e são compradores que buscam qualidade a um custo-benefício justo e são fiéis ao produto. Já o estudo sobre marcas próprias organizado pela ACNielsen de 2004, demonstra que 60% (1,8 mil) das entrevistadas (donas de casa) das classes A e B compram produtos de marca própria. Os consumidores de classe C representavam 49% (BOECHAT, 2004, p. 44-46).

Os resultados sobre qual a classe de renda dos consumidores de produtos de marca própria do estudo "Quem é o consumidor de marcas próprias" da LatinPanel, apresentado em 17 de agosto de 2005 por Fátima Merlin, gerente de atendimento ao varejo da LatinPanel, no Supermeeting: Encontro Técnico na sede da Abras (SP), (MERLIN, 17/8/2005), confirmam os resultados da ACNielsen, não em participação idêntica, mas quais as classes mais representativas. O Quadro 8.7 resume os resultados apresentados.

Quadro 8.7. Participação por Classe de Renda que Consome Marca Própria no Brasil

Tipo de População	Participação por Classe de Renda (%)		
	AB	C	DE ¹
Geral	23	33	44
Consome MP	40	38	22
% Consumo MP/Geral	46	36	18

Fonte: MERLIN (17/08/2005).

¹ A classe DE é formada por uma população que ganha até 4 salários mínimos.

Para a Abras os consumidores de produtos de marca própria apresentam tímidas alterações em suas preferências com a melhora da

conjuntura econômica, ou seja, com a melhora da conjuntura econômica estes consumidores não deslocariam suas preferências para produtos de marcas líderes. Por outro lado, ACNielsen acredita que a retomada do crescimento econômico costuma trazer recuperação para as marcas líderes (HILÁRIO, 2004c, p. B-3). Este posicionamento da ACNielsen baseia-se em um estudo envolvendo mais de 1,8 mil consumidores e demonstra que mais de 87% dos consumidores voltam a comprar suas marcas prediletas quando a situação financeira melhora. Atrelado a este resultado está à avaliação do consumidor sobre a qualidade produto de marca própria. A maioria dos consumidores aponta ser a qualidade o problema dos produtos de marca própria (quando aprovado ele é quase 100% recomendado).

Para o diretor de marketing da ACNielsen, Mario Lunch (CORDEIRO, 2004, p. 11) em 2003, o desempenho positivo das vendas de produtos de marca própria das principais redes naquele ano deveu-se ao declínio da renda dos consumidores em 6,2%, assim, o produto de marca própria representa uma economia para os consumidores. Esta análise é reforçada pela pesquisa ACNielsen, realizada em julho de 2003, que destaca que 84% dos consumidores que optam por marca própria são movidos pelo preço mais baixo. Essa idéia é compartilhada por Rodolpho Freitas, diretor de desenvolvimento de marcas próprias do Pão de Açúcar: "O cliente está em busca da melhor relação custo/benefício" (CARVALHO, 2004b, p. 12).

Buscando identificar a influência da renda sobre o consumo de marca própria, o grupo Pão de Açúcar encomendou a ACNielsen uma pesquisa, que confirmou que o empobrecimento da população foi uma das principais causas do crescimento do consumo de produtos de marcas próprias no Brasil. O estudo apontou que a classe D no Brasil cresceu de 19,3% em 2000 para 26% em 2001 e as classes A e B, que representavam juntos 22%, caíram para 13% no mesmo período. Esta queda de poder aquisitivo, no início dos anos 2000, não se altera em 2004, ano da realização da pesquisa. Como resultado da pesquisa verificou-se que 81% consumidores entrevistados mudaram sua lista de compras e 82% trocaram de marca em função do aumento dos preços. Entre as outras informações daquele estudo destaca-se a de que os consumidores de produtos de marca própria os consomem com regularidade (FACCHINI, 2004a, p. B-2).

Nem só a conjuntura é capaz de explicar o crescimento do consumo de produtos de marca própria. De acordo com uma pesquisa da ACNielsen o percentual de pessoas que rejeitavam a marca própria devido à qualidade caiu de 54%, em 2002, para 49%, em 2003 (FACCHINI, 2004b, p. B-3). Resultados compatíveis aos estudos da LatinPanel apresentados no Supermeeting 2005, que revelou como motivos que levam os consumidores a comprar produtos de marca própria: o preço mais acessível, com 48% da procura; as promoções, com 22% e; a qualidade, com 16%. A palestrante destacou que no ano de 2004 a qualidade representava 8%, ou seja, este atributo passa a ser mais representativo na escolha do produto.

Outros resultados do estudo da LatinPanel 2005 sobre o consumo de marca própria também merecem destaque. Entre os resultados apresentados destaca-se que 58% dos domiciliados pesquisados consumiam produtos de marca própria, sendo os produtos que compõe a cesta alimentar os mais procurados, com 41%, contra 38% para a limpeza, 36% para a higiene e 21% para as bebidas não alcoólicas.

O estudo da LatinPanel 2005 também revelou que as compras de produtos de marca própria ocorrem especialmente nos supermercados, e que os compradores de produtos de marca própria são do tipo de consumidor que compra 11% a mais no estabelecimento do que os não compradores de MP. Levando a conclusão de que os produtos de marca própria podem levar a fidelização do estabelecimento de varejo.

8.2.6. O Marketing de Divulgação de Produtos de Marca Própria

A marca própria, de acordo com Marco Antônio Quintarelli, coordenador de varejo do Comitê Abras de Marcas Próprias (HILÁRIO, 2004c p. B-3), é uma boa ferramenta de marketing, pois estabelece um pacto de confiança entre cliente e loja, desde que o produto tenha qualidade⁷⁹.

Entre os principais mecanismos de publicidade das redes de distribuição varejista de alimentos no Brasil encontram-se os tablóides e os anúncios em

TV, sendo o primeiro o principal veículo de informação em cidades menos populosas, bem como, nas cidades mais populosas, porém, direcionados aos habitantes do bairro aonde o estabelecimento atua.

Durante os anos em que este trabalho esteve sendo desenvolvido procurou-se observar quais os produtos anunciados em cada tipo de divulgação, procurando dar uma atenção especial à divulgação dos produtos de MP. Neste sentido, observou-se que o tipo de propaganda direcionado a este tipo de produto não sofreu alterações. Na mídia de maior recepção, a TV, não se observou a divulga-se de produtos de MP, neste veículo de informação são anunciadas promoções de preços principalmente de produtos perecíveis (carnes, frios, pães etc.), produtos secos que compõem a cesta básica (óleo, farinha de trigo, açúcar, leite etc.), além de produtos de higiene (papel higiênico, sabão em pó, detergente etc.), produtos que são utilizados no dia-a-dia, com pequeno diferencial na qualidade, ou seja, produtos que concorrem via preço em função da quantidade demandada.

Os tablóides, que poderiam dedicar um espaço para os produtos de marca própria, em função de envolver menores custos de divulgação, maior espaço para divulgação entre outros, não contemplavam este tipo de produto. Estes, em geral, divulgam produtos de marca nacional (líderes).

Os produtos de marca própria, geralmente, são divulgados no interior dos estabelecimentos, em mecanismos de divulgação com custos reduzidos.

Conforme declaração do gerente do estabelecimento Carrefour de Santos (SP), Rogério Vaz, ao jornal A Tribuna de Santos (MARCAS PRÓPRIAS PODEM SER MAIS VANTAJOSAS..., 2004, p. A-8), os produtos de marca própria são dispensados de fazer propaganda.

8.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da participação dos produtos de marca própria no mercado não ter crescido significativamente no início dos anos 2000, o número de itens elevou-se consideravelmente. O crescimento do número de itens de produtos

⁷⁹ Esta ferramenta de marketing, a qual Quintarelli se refere, é para neste trabalho a essência,

de marca própria explode no Brasil em 2003, quando o grupo CBD introduz 350% do número de produtos que havia em 2002 e a rede Big introduz 1.660 itens.

A estratégia de marca própria tem sido aprimorada pelas quatro das principais redes de distribuição de varejos de alimentos no Brasil. Nas redes Carrefour, CBD, Big e Wal-Mart a efetivação das bandeiras passam a serem utilizada nos produtos de marca própria.

Cada rede de distribuição apresenta um carro chefe de categoria ou nos itens de marca própria, estes em geral são líderes de venda, a exemplo da rede Carrefour, com o milho verde e a ervilha em conserva, da rede Big, com a farinha de mandioca e os vinagres e a rede Wal-Mart, com os sucos prontos, o feijão, o macarrão e o palmito.

CAPÍTULO IX

ANÁLISE EMPÍRICA DO USO DE MARCA PRÓPRIA POR TRÊS DAS PRINCIPAIS REDES DE DISTRIBUIÇÃO DE VAREJO DE ALIMENTOS NO BRASIL

9.1. METODOLOGIA

Através do levantamento de dados sobre o uso da estratégia de marca própria pelas principais redes de distribuição varejista de alimentos no Brasil e o levantamento *in loco* nestes estabelecimentos comerciais pode-se constatar que existem diferentes tipos marcas próprias adotadas pelos distribuidores varejistas de alimentos no Brasil. Neste sentido, a identificação dos produtos de marca própria das redes de distribuição de varejo de alimento foi o primeiro passo dado. Na seqüência ocorreu a delimitação dos produtos a serem observados, tendo em vista que cada categoria de produto (industrializados, congelados ou frescos) exige um tipo de coordenação diferente, pois obedece a uma organização de distribuição distinta.

Na primeira etapa da pesquisa empírica, realizada em 2000, foi possível constatar que alguns distribuidores varejistas de alimentos utilizam-se mais de uma marca para os produtos de sua propriedade, algumas delas de difícil percepção. A marca própria mais freqüentemente adotada e facilmente observada foi a marca identificada com o próprio nome do estabelecimento, ou seja, a marca do produto sendo similar ao nome do estabelecimento ou da rede, a exemplo das marcas: “Mercadorama” e “Big”, supermercado e hipermercado da rede Sonae, respectivamente.

Outros dois tipos de marcas próprias, em torno das quais se observou a divulgação demonstrando a propriedade das marcas, foi observado no grupo Wal-Mart. Apesar dos indicativos incentivando o consumo das marcas, estes produtos nem sempre são tão facilmente percebidos pelos clientes como um produto de marca própria do estabelecimento. São exemplos dessa situação

as marcas “Great Value” - GV e “Menor Preço” do grupo Wal-Mart ⁸⁰. Os produtos da marca GV eram mais caros do que os da marca Menor Preço, assim, supõem-se, de melhor qualidade.

Um terceiro tipo de marca própria, pouco adotada no Brasil, e que representa grande dificuldade de percepção pelos consumidores ocorre quando o produto ou a marca não recebe nenhum tipo de campanha para demonstrar sua propriedade por parte de um grupo ou rede de comércio varejista, tem-se como exemplo deste caso a marca “Sol”, adotada pela rede Angeloni em Santa Catarina. Este último tipo de marca não é aqui objeto de estudo, apesar de sua finalidade também ser aumentar a concorrência, conforme demonstrado no Capítulo VI. Sua exclusão como objeto de estudo deve-se a sua pequena representação para o caso de alimentos no Brasil.

As marcas exemplificadas acima não abrangem todos os tipos de marcas próprias adotadas no Brasil; conforme anteriormente comentado, conhece-se a existência de marcas de centrais de compras de supermercados de gestão econômica independente. As marcas próprias das centrais de compras também não foram objetos de análise, devido ao grande número destas no país e sua pouca relevância econômica.

A pesquisa empírica de produtos de marca própria nas redes de distribuição de varejo no Brasil foi iniciada no ano de 2000 quando foi observada e registrada a existência destes produtos nos estabelecimentos do Hipermercado Wal-Mart (Curitiba - PR), Hipermercado Carrefour (Curitiba - PR), Hipermercado Big (Curitiba - PR), Supermercado Angeloni (Florianópolis - SC) e Supermercado Mercadorama (Curitiba - PR). Estas redes naquele ano eram as primeiras do ranking nacional, bem como o uso desta estratégia não apresentava diferenciação entre os estabelecimentos de cada grupo.

Naquele ano a pesquisa incorporou todos os produtos observados com o nome similar ao nome do estabelecimento, bem como foram observados outros produtos com marcas desconhecidas, buscando informações sobre quem o produzia e quem os havia demandado à fabricação, a fim de que se pudesse levantar se se tratava ou não de um produto de marca própria. Nesse

⁸⁰ A rede Wal-Mart não divulga seus produtos de marca própria, nem esclarece qualquer coisa a esse respeito em suas páginas da Internet. Somente dentro dos estabelecimentos é possível

levantamento, registraram-se a presença de produtos na categoria de higiene e limpeza e produtos de gênero alimentício.

Após o primeiro questionamento sobre o que justificaria a existência das marcas próprias e os levantamentos das pesquisas bibliográficas específicas sobre o assunto, os produtos alimentares foram definidos como objeto da pesquisa.

Naquele momento não foi feita uma separação dos alimentos por produtos industrializados, congelados e frescos devido a não observação de produtos frescos que recebessem marca própria. Este tipo de produto exige uma coordenação na distribuição distinta à dose produtos industrializados secos ou congelados. Os produtos frescos exigem uma distribuição bastante específica em termos de frequência e volume de produção, e são muito afetados pelas condições climáticas, podendo em alguns casos levar à interrupção das relações entre clientes e fornecedores.

A delimitação teórica no campo teórico da Nova Economia Institucional possibilitou a redefinição da pesquisa dentro dos estudos da marca própria. A Economia dos Custos de Transação e a Economia dos Diretos de Propriedade forneceram o instrumental para que no trabalho fosse possível observar a organização vertical entre fabricantes e distribuidores que permite o surgimento deste tipo de produto. Com efeito, a existência de produtos de marca própria é o resultado das transações entre estes agentes. Procurou-se, através dessa literatura, conforme se observou nos capítulos precedentes, dar este suporte teórico para melhor conduzir a pesquisa empírica.

Com base no arcabouço teórico, sabe-se que os produtos de marca própria são resultados de transações específicas para estes fins, um tipo de transação que vem se repetindo ao longo do tempo, e, portanto, seria razoável supor que isso determinará uma estrutura de governança mais eficiente para esse fim. Neste sentido, a pesquisa empírica procura observar com atenção as dimensões das transações que definem a estrutura organizacional determinante da transação. Portanto, os contratos, que formalizam a transação, são algo central para a análise conjuntamente com o produto de marca própria e a reação do mercado.

verificar painéis que mencionam que essas marcas são selecionadas pela rede.

No ano de 2000 acreditava-se que os envolvidos no processo de produção e distribuição de produtos de MP poderiam vir a colaborar com o trabalho dado seu caráter acadêmico, fornecendo informações. Por esse motivo, foi encaminhado para todos os fabricantes de produtos de marca própria, identificados nos rótulos dos produtos, e para os distribuidores visitados, um questionário específico para cada agente (ANEXO I). Infelizmente as contribuições foram mínimas, não permitindo nenhuma análise quantitativa. O resultado mais valioso advindo deste trabalho foi o recebimento de dois modelos de contratos empregados neste tipo de transação (ANEXOII, modelo padrão de contrato não identificando os agentes).

Além disto, a pesquisa procurou informações dentro dos estabelecimentos supermercadistas, através da catalogação de todos os produtos de MP de gêneros alimentícios (a partir de 2002).

No total, foram realizadas visitas a diversos estabelecimentos, em três anos distintos 2000, 2002 e 2005. No ano de 2000, conforme anteriormente mencionado, foram catalogados todos os produtos de marca própria dentro dos estabelecimentos visitados. Nos anos de 2002 e 2005, a pesquisa já havia tomado um novo rumo, assim procurou-se catalogar unicamente os produtos de gêneros alimentícios encontrados neles. Em 2002 a pesquisa também já havia sido redefinida para investigar apenas os distribuidores mais importantes no Brasil, dado que a vasta literatura de marca própria justificava ser esta resultante do poder de barganha dos grandes distribuidores frente aos fornecedores de produtos de marca nacional.

No ano de 2002 foram visitados dois estabelecimentos do Grupo Cia. Brasileira de Distribuição - CBD (Supermercado Pão de Açúcar e Hipermercado Extra, na cidade de Curitiba), um do Grupo Wal-Mart (Hipermercado Wal-Mart na cidade de Curitiba) e um do Grupo Sonae (Big na cidade de Curitiba). Em 2005, a pesquisa concentrou-se em apenas um estabelecimento dos principais grupos de distribuição de varejo no Brasil: Hipermercado Wal-Mart, Hipermercado Extra e Hipermercado Big, todos localizados no município de Curitiba (PR).

As informações obtidas no ano 2000 na rede Big foram bastante proveitosas, permitindo um comparativo temporal mais extenso, até 2005. Já as informações obtidas em 2000 na rede Wal-Mart não permitiram a análise para a mesma série temporal devido ao reduzido número de produtos de gênero alimentício de MP. Como a pesquisa na rede Extra somente foi realizada em 2002 o comparativo para esta rede somente foi possível entre 2002 e 2005. Esta diferença entre os levantamentos nas diferentes redes não afetou os resultados da pesquisa, conforme poderá se observar na seqüência.

Para a contagem de produtos pesquisados, considerou-se como um produto quando o diferencial do sabor provoca uma diferenciação no preço, como são os casos dos doces, geléias, sucos, pizzas e concentrado sólido para sucos. Caso o preço fosse idêntico para uma mesma linha de produto, considerou-se um produto; também se considera um produto quando este se apresenta em volume diferenciado, tal como, se considera dois produtos para o café em pacotes de 250 e 500 g.

Entre as análises necessárias para alcançar o objetivo geral do trabalho, se fizeram necessárias:

- A análise da evolução ou crescimento do número de produtos de marca própria ofertadas pelas redes, que permitirá avaliar a evolução desta estratégia;
- A análise comparativa dos preços dos produtos de marca própria e dos mesmos produtos quando vendidos com a marca de seus fabricantes, o que demonstra a competição de preço entre produtos idênticos, bem como a flexibilidade de atuação dos varejistas na fixação de preços, além de permitir estudar os arranjos organizacionais dos envolvidos;
- A análise comparativa de preços das diversas linhas de produtos de marca própria, o que mostra a existência de movimentos diferenciados no uso da estratégia de MP;
- A avaliação da evolução dos produtos de marca própria que permaneceram no mercado assim como a eventual permanência de seus fabricantes, o que permitiria avaliar se este mercado encontra-se em desenvolvimento e principalmente se os contratos são de longo prazo;

- A avaliação da evolução do número de fabricantes e a substituição de fabricantes de marcas nacionais por fabricantes especializados neste tipo de produto, o que demonstraria o aumento na freqüência nas relações contratuais;
- A análise das informações sobre a qualidade e garantias constantes nos rótulos dos produtos MP, que mostrariam se estas informações se alteram ao longo do tempo na tentativa de mudar o conceito destes produtos;
- Outras observações sobre os desenvolvimentos atrelados ao desempenho dos produtos de marca própria.

Um dos comentários que é preciso fazer antes da apresentação do trabalho empírico diz respeito às dificuldades de medir a concorrência de preços entre os produtos de marca própria e os produtos de marca nacional ou regional. Em muitos produtos essa análise direta da concorrência torna-se inviabilizada ou dificultosa pelas diferenças no fracionamento (conservas, biscoitos etc.) e pelos diversos tipos de embalagens (sachês, latas, vidros etc.). A própria diferença de dosagem líquida e sólida não padronizada também provoca tal dificuldade, como é o caso das conservas em calda e das conservas salgadas. Existem ainda embalagens que não interferem na concorrência de preços, mas no estado de conservação do alimento ou praticidade ao usuário, como exemplo as massas secas, que são embaladas em caixas, sacos ou pratos, ou requeijões em copos ou saches entre outros.

As dificuldades para a comparação de preços também ocorrem devido à diferenciação decorrente da existência de sabores diferenciados, como ocorre com os molhos de tomates, os preparos para sopas e sopões, os temperos e os pratos prontos (pizza, empanados, hambúrgueres, pão de queijo, lasanhas), entre outros. Em geral, as linhas tradicionais de produtos apresentam maiores preços, já são reconhecidas pelo paladar do consumidor.

Os dados levantados e os resultados obtidos em cada rede de distribuição varejista pesquisada serão apresentados primeiramente de forma isolada por rede. Vale destacar que toda a análise baseia-se no produto. O nome do produtor somente é mencionado quando de extrema necessidade, mantendo assim a identidade dos mesmos em sigilo. Num segundo momento,

realizar-se-á uma análise comparativa dos produtos de MP das três redes. Finalmente, o referencial teórico será relacionado com a pesquisa empírica, acrescentando uma breve análise dos contratos.

9.2. ANÁLISE EMPIRICA POR REDES PESQUISADAS

9.2.1 O Uso da Marca Própria pela Rede Wal-Mart

A referência central da Rede Wal-Mart localiza-se na Avenida dos Autonomistas, 1828 - Osasco, São Paulo, CEP 06020-904. Tendo o número 08007710979 para o atendimento ao consumidor.

As pesquisas nos estabelecimentos do grupo Wal-Mart realizaram-se em dois estabelecimentos distintos situados no município de Curitiba - Paraná. A primeira pesquisa em 2000 e a segunda em 2002 foram realizadas na loja situada na Avenida da Torres. A terceira pesquisa foi realizada em 2005 ocorrendo no estabelecimento localizado na Avenida Paraná.

A rede Wal-Mart, desde a primeira etapa de pesquisa já apresentava duas marcas de sua propriedade: Great Value – GV e Menor Preço. O uso desta estratégia pela Rede é facilmente observado, já que os produtos encontram-se sempre identificados nas prateleiras. Quando se trata de um produto da marca Great Value a prateleira recebe uma tarja azul. Os produtos Menor Preço recebem um indicativo branco⁸¹.

As campanhas de informação sobre os produtos de marca própria da Rede são fortemente registradas. Em 2000 várias eram as mensagens observadas dentro do estabelecimento incentivando o consumo dos produtos de marca própria: “Os produtos Great Value têm a qualidade igual ou superior as marcas líderes e poupam seu dinheiro”; “A qualidade dos produtos Great Value têm 200% de garantia”; “Great Value é a sua marca! Ajude-nos criar novos e melhores produtos que você gostaria de consumir. Ligue: (xx11) 7084-

⁸¹ A rede também identifica produtos regionais através de uma faixa verde. Em nenhum outro estabelecimento varejista de alimentos no Brasil analisado observou-se o incentivo às marcas regionais. Entre as marcas regionais Paraná observou-se os fabricantes: Tip-Top, Mabel, Todeschini, Charlotte (torradas), Barão (erva), Mate leão, Mãe Terra Cereais, Nutri, Jasmine (produtos naturais) Stevia, Zaeli (cereais), Barion (adoçante), Do Vale Conservas Fadiole Massa, Pinduca (cereais).

5737” e; “Os produtos Great Value oferecem qualidade pelo melhor preço sempre”.

Os produtos da marca Great Value observados em 2005 eram portadores de uma mensagem procurando garantir a qualidade do produto: “O Wal-Mart garante reembolso de 100% de seu dinheiro se você não estiver satisfeito com este produto”. Outro tipo de informação, estas nos corredores, faz menção ao preço: “Preço baixo para sempre”.

Com relação à concorrência dos produtos de marca própria e os dos produtos das demais marcas, no estabelecimento Wal-Mart diferentemente das outras redes pesquisadas, verificou-se, em 2005, que havia um elevado número de marcas concorrentes expostas nas prateleiras, no total foram observados 350 produtos concorrentes de 135 produtos de MP. Os produtos com maior número de marcas, em 2005, foram: os achocolatados, as massas espaguete e as polpas de tomate, onde se observaram oito produtos com marcas diferentes, além de marca própria; os preparos sólidos para gelatina, para os quais se observaram seis marcas, exceto a MP.

A existência de produtos diferenciados também é representativa nesta Rede. Em nenhuma das outras redes pesquisadas, em 2005, observou-se o fornecimento de carne de gado fresca embalada (tiras de carne, bifes etc.), além dos preparados congelados a base de carne de gado (*steaks* e medalhões) Em geral, este tipo de produto é vendido junto aos açougues localizados internamente nos estabelecimentos. Esta exclusividade talvez seja oriunda de um arranjo entre supermercadista e fabricante, já que se trata do mesmo fabricante de congelados derivados de carnes de marca própria.

Procurando voltar ao tema principal que originou a pesquisa, que é o uso da estratégia da MP, observa-se que as duas marcas da rede Wal-Mart diferencia-se pela sofisticação do produto, independente do ano da análise de pesquisa. A marca Great Value é utilizada para produtos de maior valor agregado e a marca Menor Preço para produtos de menor valor agregado como arroz, açúcar, biscoitos, goiabada e mistura para bolos. Em 2005 observou-se que a Rede atuava com as duas marcas em alguns produtos, a marca Menor Preço indicou todo o tempo o melhor preço. Poucos foram os produtos que permitem uma comparação utilizando o diferencial de preço entre estas duas marca própria da rede. A comparação de preços dos produtos de

marca GV e da marca Menor Preço em produtos “quase similares”⁸², catalogados no ano de 2005, observou-se que os preços da GV foram em média 25,62% mais elevados que o de marca Menor Preço (Tabela 9.1).

Tabela 9.1 Preços dos Produtos das Marcas GV e Menor Preço da rede Wal-Mart, 2005

Great Value	Preço	Menor Preço	Preço
Arroz Parboilizado Classe Longo Fino Tipo 1 5kg	6,44	Arroz Parboilizado Tipo 1 5 kg	5,27
Arroz Tipo 1 Branco 5kg	5,78	Arroz Branco Polido Longo Fino Tipo A 5 kg	4,48
Biscoito Wafer Morango; Chocolate 140g	1,18	Biscoito Wafer 125g	0,84
Café Torrado Moído 500g	n.a.	Café Torrado Moído 500g	2,98*
Congelados Sorvete Napolitano; Morango; Abacaxi; Chocolate; Creme; Napolitano 2l	6,98	Sorvete Creme; Chocolate; Napolitano; Flocos; Morango 1,7l 840g	4,38
Conserva Atum Sólido ao natural	2,94	Costa Mar (produzido para WM)	2,32
Conserva Atum Sólido Óleo	2,92	Costa Mar	2,23
Conserva Ervilha 200g	1,08	Conserva Ervilha 200g	0,78
Conserva Milho Verde 200g	1,28	Conserva de Milho 200g	0,84
Extrato de Tomate 350g	1,58	Extrato de Tomate 350 g	1,08
Leite UHT Integral; Desnatado	1,27	Leite UHT	1,17
Massa Espaguete 500g	1,39	Massa Espaguete 500g	1,18
Molhos Catchup Pic; Tradicional 380g	2,28	Molhos Catchup 380g	1,58
Total da Cesta	35,12		26,15
Custo Médio Unitário	2,92		2,19
Diferencial de Preço Menor Preço/GV		25,62%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

Nota: o preço do café torrado e moído não foi considerado, tendo em vista a falta informação sobre o preço do produto GV.

Os fabricantes de produtos das duas marcas próprias da rede são diferentes. Com exceção os produtos: arroz branco tipo 1, 5kg; ervilha, milho verde e extrato de tomate enlatado; catchup e; leite longa vida.

O uso da estratégia de marcas próprias diferencia-se entre as redes pesquisadas. A rede Wal-Mart apresenta algumas características que se demonstram bastantes peculiares à Rede. Na pesquisa realizada em 2005 observou-se a presença de produtos *commodities* do tipo farinha de trigo e açúcar de marca própria em embalagem econômica de 5 kg. Na linha de derivados de tomates enlatados, os extratos de tomate recebem as duas marcas, já o molho e a polpa de tomate recebem a marca Menor Preço.

⁸² Este tempo é momentaneamente utilizado devido às diferenças que os produtos podem obter, mas que não constam nas informações dos rótulos, além das diferenças reconhecidas,

Na pesquisa realizada em 2005 foi possível constar 16 produtos de marca própria (11,85% do total de produtos de MP da Rede), cujos fabricantes também apresentavam seus produtos concorrendo nas prateleiras. Estes produtos estavam sendo produzidos por 11 diferentes fabricantes. Na análise comparativa de preços entre os 16 produtos observa-se que somente um produto de marca do fabricante tinha preço inferior ao de marca própria e um com preço idêntico, nos demais produtos o preço dos produtos de marca própria apresentaram-se mais baixos (Tabela 9.2).

Tabela 9.2. Preços dos Produtos de Marca Própria e dos Produtos de Marca de seu Fabricante no Hipermercado Wal-Mart, 2005

Produtos de Marca Própria			Produtos Concorrentes	
Marca	Produto	Preço	Produto (Produtor)	Preço
Great Value	Café Solúvel Granulado 100g	3,48	Café Solúvel Granulado 100g (4)	5,21
Great Value	Congelados Quibe 500g, 10 und	3,98	Congelados Quibe 500g, 10 und. (2)	4,68
Great Value	Congelados Hambúrguer Bovino 672 kg	4,48	Congelados Hambúrguer Bovino 672 kg (2)	4,27
Great Value	Gelatina 85g	0,58	Gelatina 85g (5)	0,74
Great Value	Geléia de Uva 230g	2,98	Geléia de Uva 230g (6)	3,14
Great Value	Geléia de Framboesa; Morango 230g	2,98	Geléia de Framboesa; Morango 230g (6)	4,11
Great Value	Geléia de Amora 230g	2,98	Geléia de Amora 230g (6)	3,48
Great Value	Feijão 500g Anão Classe Preto Tipo 1	1,64	Feijão 500g Anão Classe Preto Tipo 1 (3)	2,98
Great Value	Leite de Coco Light	1,68	Leite de Coco Light (5)	1,98
Great Value	Leite de Coco	1,68	Leite de Coco (5)	1,94
Great Value	Molhos Catchup Pic; Tradicional 380g	2,28	Molho Catchup 380g (6)	2,54
Great Value	Molho Inglês 150ml	1,38	Molho Inglês 150ml (8)	2,18
Great Value	Pipoca p/ Micro Ondas	1,24	Pipoca p/ Micro Ondas (1)	1,26
Menor Preço	Açúcar Refinado 1 kg	0,98	Açúcar Refinado 1 kg (9)	1,04
Menor Preço	Goiabada 300g	0,98	Goiabada 400g (6)	1,33
Menor Preço	Molho Catchup 380g	1,58	Molho Catchup (6)	2,54
Menor Preço	Xarope de Groselha 900ml	2,58	Xarope de Groselha 900ml (7)	2,58

Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

O número de produtos de gênero alimentício nas duas linhas de marca própria da Rede demonstra que a Rede continua a investir nesta estratégia. Em 2002 foram localizados 85 produtos de marca própria, destes 73 possuíam a marca GV e 12 a Menor Preço. Em 2005 foram constatados 135 produtos, destes 102 eram de marca GV e 33 de Menor Preço. Entre os anos 2002 e 2005 o número de produtos da marca Menor Preço cresceu 175%, contra 38,7% para a marca GV, ou seja, os produtos de melhor preço apresentaram

pesagem dos biscoitos wafer e sorvete.

um crescimento bastante superior ao dos produtos GV. O crescimento na linha Menor Preço pode ser justificado tanto pela queda da renda da população brasileira, como observado no capítulo anterior, mas também pelo desenvolvimento mais acelerado da estratégia de produtos primeiros preços pelas outras redes de supermercados (Tabela 9.3).

Para produzir os produtos de marca própria do hipermercado Wal-Mart, em 2005, foram constatados 87 fabricantes, 67 para os produtos da marca Great Value e 20 para os produtos da marca Menor Preço. Em 2002 foram catalogados 50 fabricantes de produtos de marca própria: 46 produziam para a marca GV e 8 para a marca Menor Preço. Assim sendo, o número de fabricantes para a linha GV tem ampliado além do crescimento do número de produtos (Tabela 9.3). Estas informações são de extrema importância porque permitem supor que haja design contratual diferente para cada diferente linha de produto de marca própria, também permite elaborar um questionamento: porque um varejista teria dois fornecedores para o mesmo produto?

Finalmente, observa-se que o crescimento do número de fabricantes foi superior ao crescimento de produtos, entre 2002 a 2005, o que não contrariaria a tese que os fabricantes permanecem neste segmento, pois o crescimento do número de fabricantes superior ao número de produtos ocorre nos produtos de marca GV, que são produtos com maior valor agregado, ou seja, são produtos produzidos geralmente por segmentos especializados, estes resultados podem sugerir a especialização do setor produtivo de marca própria.

Tabela 9.3. Produtos e Fabricantes de Marca Própria da Rede Wal-Mart, 2002-2005

Ano	Produtos			Fabricantes		
	GV	MP	Total	GV	MP	Total
2002	73	12	85	46	8	50
2005	102	33	135	67	20	82
2005/2002 (%)	38,72	175,00	58,82	45,65	150,00	64,00

Fonte: Pesquisa de Campo, 2002 e 2005.

No total dos dois anos analisados 2002 e de 2005 foram observados 220 produtos⁸³, destes 14 produtos eram diferentes, 96 produtos foram acrescidos em 2005 e 46 produtos não mais encontrados ou não estavam mais sendo ofertados naquele ano (Tabela 9.4).

O destaque ao uso da estratégia de marca própria pela Rede fica por conta da ampliação da oferta em número destes produtos ofertados. Entre os anos 2002 e 2005 o crescimento do número destes produtos na linha alimentícia, no hipermercado Wal-Mart foi de 62,96%, um crescimento superior a 21% ao ano, considerando que a pesquisa foi realizada em agosto de 2005.

Muitos dos produtos constantes nas prateleiras em 2002 não foram encontrados em 2005, como é o caso dos produtos: macarrão instantâneo, chás, mate pronto para beber, água mineral, refrigerante, bebida láctea, conserva de cogumelos, condimentos, cremes, sopas e sopões.

Por sua vez, em 2005 foram constatados muitos produtos que ainda não existiam em 2002, em especial na linha de congelados prontos (almôndegas, lasanhas, nhoque, quibes e legumes), de conservas (pêssego e abacaxi em calda), de grãos (farinha de mandioca, grão de bico, lentilha, trigo para quibe e farofa pronta) e de refrigerados (margarinas e manteiga). A variedade de produtos de marca própria também se faz presente nas duas linhas de produtos, mas no geral a linha Menor Preço atua mais intensamente na linha de produtos tradicionais (cesta básica). Em 2002 não existiam duas marcas para o leite, fato que se observa em 2005, sendo as duas marcas fornecidas pelo mesmo produtor.

Tabela 9.4. Número de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Wal-Mart, 2002 e 2005

Mesmos Produtos		Produtos Observados Somente no Ano		Produtos Diferenciados	Total da Amostra	Total Observado no Ano	
Mesmos Fabricantes 2002-2005	Fabricantes Diferentes 2002-2005	2002	2005	2002-2005	2002-2005	2002	2005
26	13	46	96	142	220	85	135

Fonte: Pesquisa de Campo, 2002 e 2005.

⁸³ Os produtos similares ou mesmos produtos são contados em dobra para o total da amostra.

Procurando dar uma atenção especial aos produtos observados nos dois anos em que a pesquisa foi realizada, destaca-se que 39 produtos de marca própria foram observados nos dois anos, destes 26 produtos continuaram sendo produzidos pelo mesmo produtor e 13 produtos tiveram seus fabricantes trocados (ver Tabela 9.4).

Entre os produtos de MP que se mantiveram para a venda encontram-se os de tecnologia já difundida: achocolatado, açúcar, arroz, atum, aveias, café, café solúvel, conservas de milho e ervilha, leite de coco, coco ralado, molho catchup, mostarda, sorvete, vinagre entre outros.

Dentre os produtos similares levantados nos dois anos de pesquisa os produtos que continuaram sendo produzidos pelos mesmos fabricantes foram: o achocolatado, o arroz, os vegetais congelados, os cereais matinais, o café, o feijão, o leite de coco, o sorvete e o vinagre.

Entre os produtos que obtiveram mudanças de produtor destacam-se: o leite UHT, as massas, os óleos vegetais, o açúcar, a farinha de trigo e os enlatados em conserva, como milho e extrato de tomate.

Considerando a permanência de 26 produtos produzidos pelo mesmo produtor (66,66%), sobre um total de 39 produtos que continuaram sendo produzidos no ano de 2005 em relação a 2002 e a troca de fabricantes para 13 produtos (33,33%), para o mesmo período, é possível afirmar que a permanência dos fabricantes de produtos de gêneros alimentícios de marca própria é uma característica da estratégia das marcas próprias da rede Wal-Mart.

Os 26 produtos de marca própria que continuaram sendo ofertados em 2005 e já eram ofertados em 2002, foram produzidos por 18 fabricantes, ou seja, um produtor fornecia mais de um produto de marca própria para a Rede, o que confirmaria a tese da oportunidade de economia de escala no fornecimento deste tipo de produto pelo produtor (Tabela 9.5).

Tabela 9.5. Número de Fabricantes de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Wal-Mart, 2002 e 2005

Fabricantes				
Mesmos 2002-2005	Diferentes 2002-2005	Total Observado 2002	Total Observado 2005	Total da Amostra 2002-2005
18	114	50	82	132

Fonte: Pesquisa de Campo 2002 e 2005.

Uma outra alteração que se pode registrar na estratégia de marca própria pela Rede Wal-Mart foi à redução das importações deste tipo de produto. Em 2002, 9 produtos (6% do total pesquisado) foram produzidos fora do país, já em 2005, 8 produtos (3% do total pesquisado). A relação entre distribuidor e produtor internacionalmente também é reduzida. Em 2005 as importações ocorreram somente de 2 fabricantes diferentes, contra 7 fabricantes em 2002, procedentes da Argentina (dois empresas), Canadá, Dinamarca, Tailândia, Espanha.

9.2.2. O Uso da Marca Própria pela Rede Big

O Grupo Sonae Distribuição Brasil S.A. atua com sede central na Avenida Sertório, 6600, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, CEP 90001-970, sob o CNPJ 93.209.765/0001-17. O Grupo atua com vários serviços de atendimento ao consumidor. O Serviço Mercadorama de Atendimento ao Cliente - SMAC atende através do número 0800415030. Para os produtos Big o atendimento ao consumidor é o DDG 08007026767.

As pesquisas nos estabelecimentos do grupo Sonae foram realizadas em dois estabelecimentos situados no município de Curitiba - Paraná. Na primeira pesquisa realizada em 2000, foram visitadas duas bandeiras da Rede: o supermercado Mercadorama e o hipermercado Big. No estabelecimento de bandeira Mercadorama (Rua Amintas de Barros) foram constatados 12 produtos alimentícios da marca Mercadorama, frente a 22 produtos ligados à higiene e a Limpeza. No estabelecimento de bandeira Big (Avenida das Torres)

foram observados 48 produtos alimentícios de MP, contra 28 produtos de limpeza e higiene⁸⁴.

A segunda pesquisa, realizada em 2005, ocorreu no hipermercado Big localizado na Avenida Paraná, também em Curitiba. A seleção pela continuidade da bandeira Big se deu pelo número de observações obtidas em 2000.

O grupo Sonae em 2000, já detinha várias marcas de sua propriedade. As marcas eram identificadas pela similaridade ao nome do estabelecimento da rede, ou seja, a bandeira do estabelecimento. A marca Big naquele momento era a única marca da rede Big. O estabelecimento em 2000 não possuía marca própria para produtos de menor preço, conforme se observa em 2005 através da marca "Poupe Mais". Na rede Big, em 2005, também se registrou a presença da marca Big Vida - BV, que se dedica à linha saudável, com produtos *lights*. Na pesquisa constatou-se apenas um produto *diet* e o restante de produtos na linha *light*. Comparativamente os produtos da linha *light* apresentam um preço mais elevado que os da linha tradicional. Na linha tradicional os produtos de marca própria da Rede continuavam recebendo a marca Big.

Diferentemente da rede Wal-Mart os produtos de marca própria da rede Big não são indicados dentro do estabelecimento. A estratégia de disposição dos produtos de MP, expostos à venda, diferencia-se de rede a rede. A exposição dos produtos de marca própria da rede Big não obedece a uma uniformidade em sua disposição nas prateleiras como na rede Extra (será tratada na seqüência). Alguns produtos de marcas líderes como a gelatina Royal, em 2005, ocupava uma estante inteira (10 prateleiras de aproximadamente 1,30 m), o mesmo produto da marca Dr. Oether ocupava cinco prateleiras de uma estante, as outras marcas de gelatina ocupavam metade de uma prateleira e a marca Big uma prateleira e meia.

A disposição na linha de biscoitos recheados pela Rede chamou atenção. Os biscoitos encontravam-se organizados por sabores. Neste tipo de produto o nome fantasia, em todas as marcas, é bastante utilizado, por tratar-

⁸⁴ Como naquele momento ainda não estava claro como sobre qual o segmento iria se aprofundar, também foram observados produtos de higiene e limpeza, sendo o primeiro contato com os produtos de marca própria.

se de um público o qual a atração visual é fundamental. A marca do fabricante não é o destaque principal, isso porque o público que se quer atingir ainda não o distingue ou não reconhece o produto pela marca, o diferencial é o design infantil. Outra característica nestes produtos é a não existência de um padrão de peso.

Os produtos com a marca da Big, observados em 2005, portavam a mensagem: “Este produto foi submetido a um rigoroso controle de qualidade realizado em laboratórios independentes. Se você não ficar totalmente satisfeito, devolveremos a totalidade de seu valor”. Os produtos também apresentavam um selo de garantia com a bandeira da Rede. Os produtos da marca Poupe Mais não são referenciados como de marca própria, a referência de garantia ou atendimento ao consumidor da marca Poupe Mais remete o consumidor ao centro e atendimento do fabricante.

No estabelecimento visitado da rede Big também foram encontrados alguns produtos da marca "Nacional" ⁸⁵ e da marca Mercadorama, como no caso do biscoito água e sal da marca Nacional, produzido pelo mesmo fabricante do produto da marca Big e do arroz da marca Mercadorama, produzido por um fabricante diferente do produto marca Big. Outros produtos da marca Mercadorama foram encontrados: catchup versão 200g, massa tipo parafuso grano duro 500g, importada da Argentina, sem similar da marca Big.

Observando as embalagens dos produtos de marca própria, registrou-se a presença de produtos com design distintos, o que demonstra mudanças no marketing visual do produto, como foi o caso dos cereais matinais (flocos de milho c/ chocolate) com dois tipos de embalagens.

Analisando a concorrência dos produtos de marca própria com as demais marcas expostas nas prateleiras, as marcas concorrentes ou tradicionais foram observadas em pequena variedade. O total de produtos concorrentes dos produtos de marca própria observados no estabelecimento em 2005 foi de 260 produtos, contra 132 produtos de MP. Os produtos que apresentaram grande variedade de marcas foram: os biscoitos recheados que se fizeram presentes com 11 marcas, exceto uma de marca própria; o arroz parboilizado com 9 marcas, deduzido a MP; os preparados sólidos para

refrescos com 7 marcas, exceto marca da Rede e; os pratos prontos congelados com 5 marcas, exceto MP.

Comparando os preços dos produtos das linhas de marca própria da rede Big, em 2005, verificou-se que os produtos da marca Big Vida apresentavam preços mais elevados que o das outras marcas próprias, em média eles custavam 68,64% a mais do que os produtos de marca Big e 88,63% a mais do que os da marca Poupe Mais. O diferencial de preço entre produtos da marca Big e da marca Poupe Mais ficaram menores, 11,84%. Poucos produtos de marca própria concorriam entre si, totalizando 13 produtos, destacando-se os doces e sorvetes em três versões, concorrendo com pesagem e sabores distintos em cada linha. Os demais produtos concorriam em duas linhas. Na linha de massas os preços eram iguais para as marcas Big e Poupe Mais. Em apenas um produto da linha Big o preço da marca Poupe Mais foi superior, nos demais, o preço apresentou-se inferior (Tabela 9.6).

⁸⁵ A marca "Nacional" da rede Sonae refere-se a uma das principais bandeiras de distribuição do varejo situadas no Rio Grande do Sul.

Tabela 9.6. Preços dos Produtos das Marcas Big Vida, Big e Poupe Mais do Hipermercado Big, 2005

Produtos Big	Preço	Produtos Poupe Mais	Preço	Big Vida	Preço
Achocolatado refil 400g	2,29	Achocolatado 400g	1,59		
Achocolatado 200g	1,59			Achocolatado Light 180g	2,49
Arroz Tipo 1 longo fino 1kg	1,49	Arroz Tipo 1 1kg	1,34		
Catchup 200g	1,31	Catchup 200g	1,16		
Doce de Abóbora Coco 400g	1,89	Doce de Abóbora Coco 400g	2,34	Doce de Abóbora Light 400g	2,89
Doce de Morango 400g	n.a.			Doce de Morango Light 400g	4,99
Doce de Uva 400g	2,49	Doce de Uva 400g	2,34	Doce de Uva Light 400g	2,89
Doce de Pêssego 400g	2,49			Geléia Pêssego 200g	2,99
Lasanha cinco Queijos; Frango; Bolonhesa 600g	4,89			Lasanha Light Frango c/ Champignon e Ricota. Bolonhesa; Legumes 600g	5,59
Massa Espaguete Sêmola 500g	1,19	Massa Espaguete 500g	1,19		
Massa Parafuso c/ Sêmola 500g	1,19	Massa Parafuso 500g	1,19		
Milho Verde 300g	1,15	Milho Verde 300g	0,95		
Sorvete Flocos, Chocolate, Napolitano, Morango 2 lt 1 kg	6,99	Sorvete Flocos; Napolitano 1,5 lt 750g	4,98	BV Sorvete Fino 500g	5,99
Total da Cesta	28,36		25,37		27,83
Custo Médio Unitário	2,36		2,11		3,98
Diferencial de Preço Poupe Mais/Big Vida				88,63%	
Diferencial de Preço Poupe Mais/Big		11,84%			
Diferencial de Preço Big/Big Vida				68,64%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

Dentre as várias possibilidades de introdução de produtos de marca própria, na rede Big não foram observados produtos *commodities* do tipo: grão de bico, trigo para quibe, amendoim e canjica, introduzidos pelas outras redes pesquisadas. Estes produtos na verdade são produtos de consumo cultural e não de massa, fato que deve ter sido pensado na decisão sobre que tipo de produto introduzir.

Os produtos de marca própria observados no estabelecimento pesquisado podem ser classificados como de tecnologia difundida, já que não foram observadas as mesmas variedades dos produtos lançados por algumas

empresas processadoras. Este é caso dos sucos, néctar de fruta e iogurtes produzidos a base de soja ou com frutas diferentes ou combinações destas. A Rede também apresenta poucos produtos com marca própria do tipo prato pronto, como congelados e refrigerados, bem como poucos produtos de marca própria embalados a vácuo. A linha de conservas de produtos de marca própria fica restrita aos doces e geléias e aos enlatados, como milho, ervilha e seleta de legumes, não sendo observadas doces de conserva em caldas (figo, abacaxi etc.) ou salgadas (palmito, cogumelos, atum etc.).

Apesar do crescimento em número de produtos de marca própria da marca Big, a variedade deste não demonstra significativas mudanças. Por outro lado, registram uma importante alteração no desenvolvimento dos produtos de marca própria da Rede com a introdução das linhas de produtos *lights* e mais baratos em 2005. Em 2000 foram observados 45 produtos do gênero alimentício de marca própria, nenhum registro de outra marca se não a marca Big. Em 2005 foram constatados 132 produtos de marca própria, sendo 11 da marca Poupe Mais, 11 da marca Big Vida e 110 da marca Big (Tabela 9.7).

No total no hipermercado Big, em 2005, foram constatados 8 fabricantes para os produtos da marca Big Vida, 8 para os fabricantes da marca Poupe Mais e 41 para a marca Big, sendo que um fabricante muitas vezes produz para as diversas linhas, totalizando 48 fabricantes diferentes para os 132 produtos catalogados naquele ano. Em 2000 foram catalogados 24 fabricantes (Tabela 9.7).

Tabela 9.7. Produtos e Fabricantes de Marca Própria do Hipermercado Big, 2000-2005

Ano	Produtos				Fabricantes			
	BV	Big	Poupe Mais	Total	BV	Big	Poupe Mais	Total
2000		45		45		24		24
2005	11	110	11	132	8	41	8	48
2005/2000 (%)				193,00				100,00

Fonte: Pesquisa de Campo, 2000 e 2005.

O número de produtos de marca própria da rede Big concorrendo com os produtos de seus fabricantes representavam 21,97% do total dos produtos de MP em 2005, ou seja, 29 produtos. Por outro lado, o número de fabricantes concorrendo com seu produto quase chegava a 40%, 13 fabricantes. Esta diferença demonstra que os fabricantes de produtos de marca própria não atuam somente em um tipo de produto de marca própria, como é o caso dos fabricantes de gelatina, milho verde em conserva e catchup.

A presença de fabricantes de produtos de marca própria concorrendo com produtos de sua marca demonstra que o fornecimento dos produtos de marca própria não é realizado por empresas especializadas na produção deste tipo de produto. Quando o fabricante fornece sua marca trata-se de um fabricante de marca nacional ou regional. No ano de 2005 este tipo de fabricante representava 27,08% do total de fabricantes de produtos de marca própria para a rede Big.

Observando os preços dos produtos de marca própria e dos produtos de marca de seu fabricante, verifica-se que não é regra o preço do produto de marca própria ser o mais barato. Apenas os produtos da marca Poupe Mais registraram um preço inferior. Como resultado não se observa uma regra definida na determinação de preços entre estes produtos. Entre os 29 produtos que concorriam via marca, produzidos pelo mesmo fabricante, 9 produtos da marca do fabricante apresentaram preços mais elevados (farinha de trigo, mel, pudim, gelatina *diet*, bombons recheados, ervilha congelada, óleo de soja e canola) e 2 produtos apresentaram preços similares (Tabela 9.8).

Tabela 9.8. Preços dos Produtos de Marca Própria e dos Produtos de Marca de Seu Fabricante no Hipermercado Big, 2005

Produtos de Marca Própria			Fabricantes Concorrentes	
Tipo MP	Produto	Preço	Produto (Fabricante)	Preço
Big Vida	Doce de Abóbora, Goiaba ou Uva Light	2,89	Doce de Abóbora Light (17)	4,25
Big Vida	Gelatina Light 15g	0,96	Gelatina Light (22)	0,90
Big Vida	Geléia de Pêssego 200g Light	2,99	Geléia de Pêssego Light (17)	4,19
Big	Açúcar Refinado Especial 1kg	1,06	Açúcar Refinado (11)	1,15
Big	Achocolatado 500g	2,79	Achocolatado (13)	2,49
Big	Bombons Recheados c/ Castanha 400g	4,79	Bombons Recheados c/ Castanha 300g (18)	3,85
Big	Chocolate em Barra Amendoim, Branco, Cookies, Flocos 180g	2,79	Chocolate em Barra 180g (18)	2,99
Big	Congelado Milho Verde 300g	2,24	Congelado Milho Verde (15)	2,29
Big	Congelado Ervilha 300g	2,05	Congelado Ervilha (15)	2,09
Big	Congelado Brócolis 300g	2,34	Congelado Brócolis (15)	2,39
Big	Congelado Seleta de Legumes 300g	2,15	Congelado Seleta de Legumes (15)	2,39
Big	Conserva Extrato de Tomate 350g	1,79	Conserva Extrato de Tomate 350g (19)	1,73
Big	Conserva Milho Verde 200g	1,15	Conserva Milho Verde 200g (19)	1,17
Big	Conserva Ervilha 200g	0,91	Conserva Ervilha 200g (19)	0,97
Big	Doce de Uva 400g	3,49	Doce de Uva (17)	3,49
Big	Doce de Banana 400g	1,99	Doce de uva (17)	1,99
Big	Farinha de Trigo Especial 1 kg	1,33	Farinha Especial (12)	1,29
Big	Gelatina 85g	0,55	Farinha Especial (12)	1,59\$
Big	Mel 450g vd	9,69	Gelatina (22)	0,59
Big	Molho Catchup 200g	1,31	Mel (16)	6,94
Big	Molho Mostarda 190g	1,22	Molho Catchup (19)	1,49
Big	Óleo de Soja 900ml	1,69	Molho Mostarda (19)	1,27
Big	Óleo de Canola 900ml	3,99	Óleo de Soja (20)	1,68\$
Big	Preparo Sólido p/ Pudim	0,83	Óleo de Canola (9)	3,85
Big	Preparo Sólido p/ Refresco 8g Diet	0,54	Preparo Sólido p/ Pudim (22)	0,77
Big	Preparo Sólido p/ Refresco 45g	0,51	Preparo Sólido p/ Refresco Diet (21)	0,66
Big	Tempero p/ Legumes, Carne, Peixe 10 envelopes 5g	1,29	Preparo Sólido p/ Refresco 35g (s/ açúcar) (21)	0,35\$
Poupe Mais	Conserva Milho Verde 200g	1,25	Tempero p/ Aves e Peixes (14)	1,39
Poupe Mais	Molho Catchup 200g	1,16	Tempero p/ Carne e Legumes (14)	1,37

Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

O cifrão após o preço significa que o produto estava em promoção

No hipermercado Big da Avenida Paraná (2005) e no da Avenida das Torres (2000) foram observados 177 produtos de marca própria nos dois anos.

Destes, 132 foram registrados em 2005 e 45 em 2000. No total foram observados 26 produtos similares nos dois anos em que se realizou a pesquisa. Dentre os itens observados nos dois anos da amostra, 19 (70,37%) continuaram sendo produzidos pelo mesmo fabricante. Estes itens estavam sendo produzidos por 6 fabricantes. Em 2005, 7 produtos que constavam na listagem de 2000 não estavam mais sendo produzidos pelos mesmos fabricantes (Tabelas 9.9 e 9.10).

Tabela 9.9. Número de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Big, 2000 e 2005

Mesmos Produtos		Produtos Observados Somente no Ano		Produtos Diferenciados	Total da Amostra	Total Observado no Ano	
Mesmos Fabricantes 2000-2005	Fabricantes Diferentes 2000-2005	2000	2005	2000-2005	2000-2005	2000	2005
19	7	19	106	125	177	45	132

Fonte: Pesquisa de Campo, 2000 e 2005.

Portanto, contrapondo a informação do número de fabricantes de produtos de marca que atuavam em 2000 e continuaram atuando em 2005 (7), considerando apenas a linha Big, conclui-se que há uma baixa mobilidade na troca dos fabricantes e produtos de marca própria na rede Big.

Se a ênfase for dada à representatividade dos 19 produtos no ano de 2000 (42,22% do total produzido de marca própria pelo Hipermercado Big naquele ano) confirma-se um crescimento de novos produtos de marca própria e a manutenção dos fabricantes no uso desta estratégia. Por outro lado, ao se considerar que em 2000 havia 24 fabricantes de produtos de marca própria e somente 7 destes permaneceram produzindo marca própria, a observação passa a ser equivocada, pois se confirmaria à presença de apenas 25% dos fabricantes daquele período, frente ao ingresso de mais de 100% dos novos fabricantes, ou seja, a permanência de 12,5% dos fabricantes de marca própria (Tabela 9.10).

Tabela 9.10. Número de Fabricantes de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Big, 2000 e 2005

Fabricantes				
Mesmos 2000-2005	Diferentes 2000-2005	Total Observado 2000	Total Observado 2005	Total da Amostra 2000-2005
7	65	24	48	72

Fonte: Pesquisa de Campo 2000 e 2005.

Baseado nestes resultados é possível concluir que ocorreram várias alterações na estratégia do uso de marcas próprias pela rede Big. A primeira delas, apesar de tímida (poucos produtos), é a introdução da linha marca Big Vida e da linha Poupe Mais. A segunda é o crescimento acentuado do número de produtos de marca própria de 193% contra um crescimento de 100% do número de fabricantes para estes produtos (ver Tabela 9.7).

Entre os produtos de marca própria que apresentaram maiores números de fabricantes em 2005 se destacaram: os biscoitos, onde foram identificados 4 fabricantes e as massas secas, com 3 fabricantes. Por outro lado, o fornecimento dos 3 tipos “óleos” de marca própria foram registrados três fabricantes distintos. Isso se justifica por se tratarem de produtos de matérias-primas distintas: soja, girassol⁸⁶, canola, apesar de algumas das empresas produtoras produzirem os três tipos de produtos.

Outra constatação importante verificada na rede Big foi à saída das empresas produtoras de marca nacional na produção de produtos de marca própria. Em 2000 a empresa Parati S.A., produtora de biscoitos, a empresa Coroa S.A. Indústria de Alimentos, produtora de massas secas e a Indústria de Massas e Salgadinhos Tip-Top Ltda., produtora de massas frescas foram identificadas como produtoras de produtos de marca própria para a Rede. Já em 2005 estes produtos não estavam mais sendo produzidos e fornecidos por estas empresas.

Na rede Big poucos foram os produtos de marca própria importados de empresas de outros países. Em 2000, somente um produto (enlatado) foi

⁸⁶ O rótulo do óleo de girassol diferenciava-se dos demais, seu design parecia ser ultrapassado.

produzido em outro país (Grécia). Em 2005 nenhum produto de MP foi constatado como sendo produzido fora do país.

9.2.3 O Uso da Marca Própria pela Rede Extra

A Cia. Brasileira de Distribuição - CBD atua com sede central na Avenida Brigadeiro Luiz Antônio, 3142, São Paulo, São Paulo, CEP 01402-901, sob CNPJ 47. 508.411/0001-56. A rede atende pelo serviço SAC 0800152134.

As pesquisas no ano de 2002 nos estabelecimentos da CBD ocorreram no Supermercado Pão de Açúcar da Avenida Batel e no Hipermercado Extra localizado no Alto da XV de novembro, ambos em Curitiba, Paraná. A segunda pesquisa, realizada em 2005, ocorrera somente no Hipermercado Extra, Avenida Paraná, também em Curitiba. A escolha pela Rede Extra se justifica pela representatividade do número de produtos de marca comparativamente ao Supermercado Pão de Açúcar em 2002, 69 contra 5, respectivamente.

No ano de 2002, o grupo CBO já apresentava produtos com a sua marca, identificadas pelo nome ou bandeira do estabelecimento em tela. O Grupo igualmente a rede Sonae em 2002 não atuava com uma marca própria de menor preço, como ainda não atua, nem com a marca Good Light; uma marca que se referêcia aos cuidados com o corpo e a vida. A marca Good Light não foi constatada no estabelecimento visitado em 2005, mas se reconhece a existência desta.

Os produtos de marca própria do grupo CBD recebem uma identificação nas prateleiras, facilitando sua observação. As prateleiras recebem uma faixa azul quando se trata da marca similar ao nome do estabelecimento. Os produtos de marca própria são posicionados em uma posição privilegiada, sendo expostos sempre na altura dos olhos e do peito, ou ambos.

Na rede Extra os produtos com menor preço também são encontrados e identificados por uma seta, localizando-se nas prateleiras inferiores, contudo estes produtos não são marcas de propriedade da Rede, nem se apresentam com uma marca de nome similar, são apenas produtos identificados pelo estabelecimento por serem de menor preço.

No ano de 2002 o slogan observado nos produtos de MP era: "Preço justo qualidade Extra". O número de informações aos consumidores sobre os produtos de marca própria elevou-se em 2005, entre eles: "Produtos Extra a qualidade da Família Brasileira"; "Todo produto Extra é testado e aprovado por um rigoroso Laboratório de Qualidade e pelo Comitê de Clientes Extra. Garantimos sua satisfação ou trocamos o produto por outro equivalente ou devolvemos o valor pago".

Nos rótulos dos produtos denominados com a marca Extra o nome de seu fabricante é bem evidenciado. Dentre as informações dos fabricantes é possível identificar o nome do fabricante, seu endereço completo com CEP e seu CNPJ. Informações estas não registradas com clareza pela rede Wal-Mart, que em geral disponibiliza apenas o CNPJ do fabricante.

No estabelecimento Extra, do grupo CBD, não foram observados produtos de outras bandeiras do Grupo, como constatado na rede Big.

Em algumas categorias de produtos não foram observados produtos de marca própria, a exemplo do corredor destinado aos produtos integrais. Uma estratégia adotada pela Rede que chamou a atenção em 2005 foi à indicação de produtos de menor preço, última prateleira (não se deteve atenção para verificar a existência de mais produtos), sendo que os preços não eram os menores. Por exemplo: um produto produzido por um fabricante de produto de marca própria cujo produto custava R\$ 1,85, na prateleira superior encontrava-se o produto concorrente, custando R\$ 1,75 e na prateleira localizada na altura dos olhos o produto de marca Extra, custando R\$ 2,15.

Outra estratégia envolvendo os produtos de marca própria do Grupo foi à utilização de preços diferentes para sabores diferentes nos néctar e nos sucos de frutas de marca própria, diferenciando-se da estratégia das marcas tradicionais deste produto que geralmente adotam um único preço para todos os sabores, diferenciando o preço apenas para as linhas *light* e *diet*.

De maneira geral observa-se um reduzido número de produtos de marca própria tipo *commodities*: lentilhas, feijão branco, grão de bico, ervilha entre outros produtos observados também na Rede Wal-Mart.

Observando a concorrência dos produtos de marca própria e as demais marcas expostas nas prateleiras, as marcas concorrentes ou tradicionais são observadas em pequena variedade, destacando-se principalmente a presença

de produtos de marca nacional (Nestlé, Iguacú, Isabela, Knnor, Maggi, Hellmann's, Perdigão, Etti, Arisco, Baudducco etc.). No total de produtos concorrentes aos produtos de marca própria foram observados 485 produtos, contra 209 produtos de marca própria, em 2005.

Nas redes anteriormente analisadas foi possível verificar o diferencial de preços entre as diferentes marcas próprias utilizadas pelas redes, esta análise na rede Extra não foi realizada pela não observação de diferentes linhas de marca própria no mesmo estabelecimento.

Observando a concorrência de preço entre os 31 produtos em que os produtos de marca própria concorriam com os produtos da marca de seu fabricante, em 2005, verificou-se que os produtos de marca própria, em geral, tinham um preço superior ao preço do produto de seu fabricante (19 produtos). No total, exceto o azeite de oliva que apresenta uma maior diferenciação de preço, os preços de marca própria apresentam-se em média 17,39% superior aos preços dos produtos de seu fabricante. Dos 9 produtos de marca do fabricante que apresentavam preços superiores, 6 eram produzidos por 2 fabricantes. O que demonstra haver um tratamento diferenciado conforme o fabricante. Entre os produtos do fabricante com preços superiores destacam-se os óleos de soja, canola e girassol, as geléias e o azeite de oliva, este com maior diferenciação de preço (Tabela 9.11).

Apesar do número aparentemente elevado de produtos de marca própria concorrendo com os produtos de seu fabricante (31), o número de fabricantes destes produtos se reduz a quase um terço (13). Um só fabricante concorre com 6 produtos, outro fabricante com 5 e, outro fabricante com 4. Outros dois fabricantes concorrem com 3 produtos cada, sendo pouco os fabricantes que fornecem e concorrem com apenas um produto. Muitos dos fabricantes de marca própria se por um lado concorrem com sua marca, por outro ganham exclusividade nas prateleiras com algumas linhas de produtos, como é o caso do leite de coco light sendo exclusiva do fabricante de produtos de marca própria, caso semelhante visto anteriormente na Rede Wal-Mart na distribuição de cortes e preparados derivados de carne de gado.

Tabela 9.11. Preços dos Produtos de Marca Própria e dos Produtos de Marca de Seu Fabricante no Hipermercado Extra, 2005

Produtos de Marca Própria		Fabricantes Concorrentes	
Produto	Preço	Produto (Fabricante)	Preço
Açúcar Refinado 1 kg	0,99	Açúcar Refinado (24)	0,95
Adoçante Dietético Líquido 100g	1,75	Adoçante Dietético Líquido (27)	1,59
Agrin Branco 750ml	1,27	Agrin Branco 750ml (23)	1,23
Agrin Tinto 750ml	1,13	Agrin Tinto 750ml (23)	1,09
Azeite de Oliva Virgem Extra vd 500ml	12,70	Azeite de Oliva Extra Virgem (33)	17,10
Brócolis Super Congelado 350g	2,19	Brócolis Super Congelado 350g (30)	2,85
Catchup Tradicional; Pic 390g	2,77	Catchup (6)	2,47
Chá Mate 200g	2,15	Chá Mate (29)	1,85
Chikenitos Rei Leão Tradicional 300g	3,35	Chikenitos Queijo, Calabresa, Bacon, Presunto tradicional (26)	2,59
Coco Ralado Tradicional 100g	2,79	Coco Ralado Tradicional 100g (32)	2,55
Cortes Congelados de Frango, Coxas 1 kg	4,75	Cortes Congelados de Frango, Coxas (25)	5,95
Ervilhas em Grãos Super Congelado 300g	2,40	Ervilhas em Grãos Super Congelado (30)	1,89
Geléia Amora 2,30g	2,73	Geléia Amora 2,30g (6)	3,63
Geléia de Uva 230g	2,73	Geléia de Uva 230g (6)	3,27
Geléia Goiaba 230g	2,73	Geléia Goiaba 230g (6)	2,75
Geléia Morango 230g	2,73	Geléia Morango 230g (6)	4,15
Hambúrguer Bovino Tradicional 10 und. 560g	4,19	Hambúrguer Bovino Tradicional 10 und. 560g (28)	3,63
Hambúrguer Bovino Tempero Suave 10 und. 560g	3,93	Hambúrguer Bovino Tempero Suave 10 und. 560g (28)	3,43
Leite de Coco 200ml	2,17	Leite de Coco 200ml (32)	2,17
Leite de Coco 200ml tetra Pa	1,87	Leite de Coco 200ml tetra Pa (32)	2,60
Maionese 500g	2,65	Maionese (20)	2,18
Maionese Lighth500g vd	2,89	Maionese Light (20)	2,18
Óleo de Canola 900ml	4,63	Óleo de Canola 900ml (20)	3,58
Óleo de Girassol 900ml	3,75	Óleo de Girassol 900ml (20)	2,98
Óleo de Milho 900ml	3,40	Óleo de Milho 900ml (20)	2,95
Óleo de Soja 900ml	1,97	Óleo de Soja 900ml (20)	1,69
Preparo Sólido para suco light 8g	0,73	Preparo Sólido para Suco Light (31)	0,48\$
Seleta de Legumes Super Congelado 400g	2,05	Seleta de Legumes Super Congelado 400g (30)	2,90
Vinagre de Álcool 750ml	1,43	Vinagre de Álcool 750ml (23)	1,43
Vinagre de Maça 750ml	2,53	Vinagre de Maça 750ml (23)	2,43
Vinagre e Vinho Tinto 380ml	6,45	Vinagre e Vinho Tinto 380ml (23)	4,47
Preço Médio	2,02		2,06
Preço Médio Exceto Azeite de Oliva	2,70		2,30

Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

O cifrão após o preço significa que o produto estava em promoção

No hipermercado Extra nos anos de 2002 e 2005 foram observados 287 produtos de marca própria. Deste total 78 foram observados em 2002 e 209 em 2005. Este total também pode ser desmembrado em 124 produtos diferenciados e 68 produtos similares nos dois anos. O ingresso de novos

produtos ocorreu principalmente na linha de derivados de leite, como iogurtes e queijos e de sucos concentrados, congelados e frescos. Neste Hipermercado apenas 10 produtos que existiam em 2002 não foram observados em 2005. Entre eles encontram-se os xaropes para preparação de refresco, molho soyo, massa talharim de ovos e espinafre, quibe, almôndega e espinafre congelados, conserva de palmito em rodela, arroz tipo 2, 5 kg e chá mate em saquinhos. Igualmente a rede Big, se confirma que, após a introdução de um produto de marca própria dificilmente ele sai do mercado (Tabela 9.12).

Um dos principais resultados encontrados na análise do grupo CBD foi à constatação da permanência dos fabricantes de produtos de marca própria nos diferentes anos. Entre os três grupos de distribuidores varejistas de alimentos analisados, a rede Extra destacou-se por apresentar o maior número de produtos que permaneceram sendo produzidos pelos mesmos fabricantes, 57.

Entre os produtos observados somente em 2005 destaca-se: os biscoitos⁸⁷; os preparos para sopas, sopões e cremes (produtos não fornecidos pelas outras redes); o café torrado orgânico e o descafeinado; os derivados de leite, como queijos (mussarela, mussarela light, mussarela trança, prato, minas e *riño*) e iogurtes; as conservas de molho de tomate com especiarias; diferentes variedades de massas secas; os sucos e néctar de frutas frescas e/ou congeladas e; os pratos prontos, como tortas salgadas congeladas.

A mudança de fabricantes de produtos de marca própria, entre 2002 e 2005, ocorreu somente para 11 produtos, ou seja, 16,17% dos produtos mudaram de fabricante. Entre os produtos que tiveram seus fabricantes alterados encontram-se: o tempero pronto, o molho inglês, a massa c/ ovos tipo *penne*, o feijão carioca, a farinha de aveia, a conserva de pêssego, três referências de café, o arroz parboilizado e o brócolis congelado.

O Grupo também é destaque quando a referência é a manutenção de produtos de marca própria. Entre os produtos diferenciados nos dois anos analisados, somente 10 deixaram de serem produzidos ou não foram encontrados em 2005, contra a inserção de 114 produtos diferentes no ano de 2005 (Tabela 9.12).

⁸⁷ Dentre os biscoitos com marca da Rede Extra verifica-se que os produtos de marcas conhecidas como Nestlé, Baudducco, Tostines etc. apresentam produtos diferenciados como tortilhas, bolachas brigadeiro etc.

Tabela 9.12. Número de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Extra em 2002 e 2005

Mesmos Produtos		Produtos Observados Somente no Ano		Produtos Diferenciados	Total da Amostra	Total Observado no Ano	
Mesmos Fabricantes 2002-2005	Fabricantes Diferentes 2002-2005	2002	2005	2002-2005	2002-2005	2002	2005
57	11	10	114	219	287	78	209

Fonte: Pesquisa de Campo, 2002 e 2005.

A afirmação da baixa mobilidade de fabricantes de produtos de marca própria pode ainda ser constatada através do elevado número de fabricantes existentes em 2002, 28 fabricantes que permaneceram como fabricantes de produtos de MP em 2005. Portanto, 71,79% das empresas que produziam produtos de marca própria em 2002 continuavam fornecendo em 2005 (Tabela 9.13).

Os dados que demonstram a permanência dos fabricantes no fornecimento de produtos de marca própria também ressaltam que um fabricante de produto de marca própria para esta Rede produz mais de um produto de MP. Os 57 produtos de MP ofertados pelos mesmos fabricantes em 2002 e em 2005 foram produzidos por 28 fabricantes (Tabela 9.13).

No hipermercado Extra, em 2005, foram catalogados 63 novos fabricantes de produtos de marca própria, um crescimento de 61,54% sobre o total de fabricantes registrados em 2002. Este crescimento acompanha o crescimento do número de produtos de MP do Hipermercado, que cresceu 54,54%. O crescimento do número de fabricantes superior ao crescimento do número novos produtos foi acrescido em função da troca dos fabricantes de 11 produtos entre 2002 e 2005 (Tabela 9.13).

Tabela 9.13. Número de Fabricantes de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Extra, 2002 e 2005

Fabricantes				
Mesmos 2002-2005	Diferentes 2002-2005	Total Observado 2002	Total Observado 2005	Total da Amostra 2002-2005
28	74	39	63	102

Fonte: Pesquisa de Campo 2002 e 2005.

As empresas que deixaram de produzir produtos de marca própria para rede Extra não eram empresas de marca de reconhecimento nacional como ocorre no grupo Big.

Na rede Extra poucos foram os produtos de marca própria produzidos por empresas de outro país. Em 2002 somente 3 produtos foram importados: o azeite de oliva, que representava dois produtos e em 2005 continuou a ser produzido e importado de Portugal e a conserva de pêssego, que em 2005 passa a ser produzida por um fabricante nacional.

9.2.4. O Uso da Marca Própria por Três das Principais Redes de Distribuição de Varejo de Alimentos no Brasil

Agrupando os dados pesquisados nas três redes de distribuição varejista de alimentos foram observados 684 produtos de gêneros alimentícios de marca própria nos anos 2000, 2002 e 2005, deste total 476 produtos foram observados somente em 2005, o que permite concluir que ocorreu um crescimento no número de novos produtos de marca própria no mercado (128,85%). Por outro lado, 75 produtos (10,96%) não foram mais observados ou não estavam mais sendo ofertados pelas redes (Tabela 9.14).

Do total da amostra de 133 produtos de MP que permaneceram ofertados, ou foram constatados nos dois anos da análise, 102 (76,70%) produtos de marca própria continuaram sendo produzidos pelos mesmos fabricantes, contra 31 produtos de marca própria que passaram a ser produzido por outros fabricantes. Portanto, confirma-se uma das hipóteses

centrais para a formação do capital de reputação através de produtos de MP, esta baseada na frequência ou durabilidade da relação entre fabricantes e distribuidores para o fornecimento de produtos de marca própria. A troca de fabricantes também pode confirmar o amadurecimento desta estratégia no Brasil, igualmente a maturidade ocorrida na França, conforme Chetochine (Quadro 6.1.), quando o fornecimento passa a ocorrer por fabricantes dedicados a este tipo de produto.

Tabela 9.14. Número de Produtos de Marca Própria no Hipermercado Wal-Mart, Big e Extra, 2000, 2002 e 2005

Rede	Mesmos Produtos		Produtos Observados Somente no Ano		Produtos Diferenciados	Total da Amostra	Total Observado no Ano	
	Mesmos Fabricantes 2000 ou 2002-2005	Fabricantes Diferentes 2000 ou 2002-2005	2000 ou 2002	2005	2000 ou 2002-2005	2000 ou 2002-2005	2000 ou 2002	2005
Wal-Mart	26	13	46	96	142	220	85	135
Big ¹	19	7	19	106	125	177	45	132
Extra	57	11	10	114	124	287	78	209
TOTAL	102	31	75	316	391	684	208	476

Fonte: Pesquisa de Campo, 2000, 2002 e 2005.

¹ A primeira pesquisa do hipermercado Big foi realizada em 2000.

Os produtos de marca própria ofertados pelas três redes são muitas vezes os mesmos. Para que se possa confirmar uma similaridade na oferta dos produtos pelas três elaborou-se o Quadro 9.1 que apresenta os produtos ofertados pelas três redes.

Entre os produtos de marca própria ofertados pelas três redes pesquisadas encontram-se aqueles ditos de consumo popular, ou seja, que são consumidos por todas as camadas de renda, e que apresentam pequenas diferenciações quando comparados aos produtos de marca nacional, são eles: os achocolatados; as conservas de milho verde, de ervilha, de seleta de legumes e de pêssago, além dos extratos e molhos de tomate; os produtos tipo

commodities (arroz, farinha de trigo, milho p/ pipoca, sal, óleos e feijão); os produtos dispensados de registro, como massas secas, biscoitos e mel; os produtos prontos congelados, como pão de queijo, pizza e sorvete; além dos derivados de frutas, sucos, néctar, coco seco e leite de coco. Poucos são os produtos oriundos de processo químico mais elaborado, como: fermento químico, preparado sólido para gelatina, xarope artificial p/ refrescos e coberturas p/ sorvetes. Estes últimos produtos foram produzidos pelo mesmo fabricante para as três ou duas das redes pesquisadas, o que demonstra aproveitamento de escala na produção de produtos de marca própria e a especialização na oferta deste tipo de produto (Quadro 9.1).

Quadro 9.1. Lista de Produtos de Marca Própria Vendidos pelas Redes Wal-Mart, Big e Extra, 2000, 2002 e 2005

PRODUTOS	PRODUTOS	PRODUTOS
Achocolatado	Conserva Molho de Tomate	Mel
Arroz	Conserva Pêssego	Milho p/ Pipoca
Azeite de Oliva	Conserva Seleta de Legumes	Mistura p/ Bolo
Batata Palha	Farinha de Aveia	Molho Catchup
Biscoitos Doces	Farinha de Mandioca	Néctar de Frutas 1 lt, 200ml
Biscoitos Salgados	Farinha de Trigo	Óleo de Girassol
Chocolate em Barra	Farinha Láctea	Óleo de Soja
Cobertura p/ Sorvete	Feijão Carioca	Preparado Sólido p/ Gelatina
Coco Ralado	Feijão Preto	Sal
Congelado Pão de Queijo	Fermento Químico	Sucos de Frutas
Congelado Pizza	Leite de Coco	Vinagre Álcool
Congelado Sorvete	Leite de Coco Light	Vinagre Maça
Conserva Ervilha	Maionese	Xarope Artificial
Conserva Extrato de Tomate	Massa c/ ovos	
Conserva Milho Verde	Massa c/ Sêmola	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2000, 2002 e 2005.

No geral, todos os produtos apresentados do Quadro acima concorrem via preço ou apresentam alguma diferenciação com o produto de marca de seu fabricante. Portanto, os fabricantes destes produtos podem ser considerados fabricantes nacionais e que também produzem produtos de marca própria.

Existem várias justificativas para a continuidade destes fabricantes no fornecimento de produtos de marca própria. Conforme se observou, na análise individual, não há desvantagem de preços para os produtos de marca nacional frente ao preço dos produtos de marca própria, quando os mesmos concorrem

nas prateleiras. Existe a troca de incentivos à venda dos produtos de marca nacional concorrendo nas prateleiras, além é claro da já comentada economia de escala destes fabricantes.

Procurando fazer uma análise geral sobre a existência de empresas especializadas na produção de produtos de marca própria, observa-se que em 2005 dos 276 fabricantes de marca própria, 19 fabricantes (6,88%) estavam produzindo para duas das redes pesquisadas e 8 (2,90%) produzindo para as três redes (Tabela 9.15).

Portanto, aproximadamente 10% da produção de marcas próprias no Brasil estão sendo produzidas por empresas que fornecem marca própria para várias redes de distribuição de varejo. Entre os fabricantes que produzem para as três redes destacam-se os produtores de congelados - vegetais e pizza, de massas secas, de cobertura para sorvete, de arroz, de farinha de trigo, de preparo para bolos e de pudins ou gelatinas. Entre os fabricantes que produzem para duas redes destacam-se aqueles que produzem: chocolates, massas frescas, produtos derivados de massa congelados, sorvetes, preparo sólido para refresco, sucos ou néctar de frutas, cereais matinais, geléias, mel, iogurtes, sal, molhos e conservas enlatadas. Evitando retirar conclusões errôneas, neste momento faz-se necessário esclarecer que o fato de uma empresa fornecer produtos de marca própria para as três redes de distribuição não significa dizer que seja uma empresa especializada no fornecimento de produtos de marca própria. Tomando a farinha de trigo como exemplo, observou-se que o fornecimento foi realizado pela empresa Bunge para as três redes, ou seja, uma empresa especializada na produção de farinha de trigo e não uma empresa especializada na produção de produtos de marca própria.

Tabela 9.15. Fabricantes de Produtos de Marca Própria para as Redes Big, Wal-Mart e Extra, 2005.

Ano	Fabricantes de Marca Própria					
	Total de Fabricantes			Mesmos Fabricantes	Produzem para Duas Redes	Produzem para Três Redes
	Wal-Mart	Big	Extra			
2000-2005	132	72	102	27	19	8

Fonte: Pesquisa de Campo, 2005.

Finalmente, observa-se que os 684 produtos de marca própria de gêneros alimentícios ofertados pelas três redes são fornecidos por 306 fabricantes de marca própria. Portanto, verifica-se que os fabricantes de produtos de marca própria não vendem somente um produto, bem como melhoram o acesso de distribuição dos produtos para sua marca.

9.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS AO USO DA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA PELOS DISTRIBUIDORES VAREJISTAS DE ALIMENTOS NO BRASIL

As pesquisas de campo realizadas com um diferencial de data que chega há quase seis anos para a rede Big e, há quase quatro anos nas redes Wal-Mart e Extra, demonstram que a estratégia de marcas próprias no Brasil é flexível e encontra-se em constantes alterações. O desenvolvimento é observado pela introdução de linhas de produtos de MP diferenciadas, como a introdução da linha Big Vida e Poupe Mais pela rede Big e da linha Good Light (apesar de não observada no hipermercado Extra) pelo grupo CBD. Segundo, a estratégia de marca própria deixa de ser significado de produtos de preços baixos, podendo agora ser atrelada à qualidade possibilitando um prêmio ao já desenvolvido capital de reputação.

Pelo que se pode constatar através da pesquisa empírica, o desenvolvimento do produto de MP no Brasil, no início dos anos 2000, pode ser classificado na terceira fase de desenvolvimento, conforme Fernie; Pierrel (ver Quadro 6.2), sendo esta etapa caracterizada: pelo produto MP indicar melhor preço (sem teste de qualidade), com preços aproximadamente 5 a 20% inferiores aos preços das empresas líderes; pela reduzida diferenciação entre os produtos MP das diferentes redes, a diferenciação na linha de produtos ocorre horizontalmente entre diferentes itens de MP; pela aproximação entre o uso de tecnologia de produção e qualidade do produto dos líderes de mercado; por redes de supermercados e hipermercados atuando em categorias de produtos em que já apresentavam grande número de itens; pela fabricação realizada por empresas nacionais ou da franja competitiva que disputando a

concorrência nas gôndolas e; pela não identificação dos aspectos de diferenciação pelos consumidores (custo-benefício).

Após a inclusão dos produtos primeiros preços pelas redes Sonae, através da marca própria Poupe Mais e pelo grupo Pão de Açúcar, pelo indicativo da presença deste tipo de produto dentro do estabelecimento (a rede Wal-Mart já atuava com esta estratégia através de marca própria) observa-se as principais alterações no mercado de marca própria brasileiro. A ruptura da fase vivida no início de 2000 ocorre quando as redes passam a atuar com uma marca própria relacionada à qualidade, assumida pelas redes como sendo de sua propriedade, em geral, levando o nome do estabelecimento. A marca própria relacionada a primeiro preço, aquela que leva o consumidor todos os dias ao estabelecimento, não mais carrega o nome ou a bandeira do estabelecimento, nem tampouco são observadas pelos consumidores como produtos de marca própria (Menor Preço – Wal-Mart, Poupe Mais - Big e primeiro preço - CBD).

O uso de duas marcas de propriedade dos estabelecimentos de distribuição varejista amplia também o número de relações contratuais com os fornecedores. Para cada linha de marca própria os distribuidores atuam com um fabricante diferente, com algumas exceções. Fatos estes que se comprovaram empiricamente. A afirmação de que os produtos que recebem a denominação similar ao do estabelecimento são aqueles provavelmente fornecidos por empresas nacionais e de que os produtos sem identificação similar ao do estabelecimento de varejo ser produzido por empresas marginais, não pode ser realizada, já que não foi objeto de investigação, ficando aqui como sugestão para futura pesquisa.

Conforme se observa no capítulo 7, os trabalhos empíricos de MP no campo da economia enfatizam a concorrência de preço entre MP e MN. Com a introdução dos produtos primeiros preços sob a propriedade do varejista, este não precisa mais reduzir os preços dos produtos de marca própria baseado na qualidade, ou seja, uso desta estratégia reduz a possibilidade de ocorrer variabilidade na qualidade dos produtos de MP. Se em algum momento no tempo os retornos dos produtos de MP que concorrem via qualidade não proporcionarem os lucros desejados, os mesmos podem ser retirados do mercado, sem que seja necessário reduzir seus preços já que existe um

produto que concorre via preço com marca diferente, mas sendo de posse da mesma propriedade. A atuação do estabelecimento varejista com uma marca similar à logomarca da rede em produtos abre a possibilidade deste se beneficiar de um preço-prêmio, se o distribuidor der a atenção necessária os produtos de marca já constituída, por outro lado corre o risco de deteriorar o capital de reputação já constituído, através de sua atuação no segmento de serviços. Para as redes que atuam com produtos de marca própria diferente da marca da rede, a manutenção desta marca é a possibilidade de constituir uma marca para os produtos sem perda do capital de reputação obtido no segmento de serviços.

A separação de MP em duas marcas é um marco que ocorre no uso desta estratégia, alterando o padrão de relacionamento entre os fabricantes e os distribuidores deste produto. Esta estratégia de ter duas ou mais linhas de produtos de marca própria influencia na escolha dos fabricantes, ampliando o número de relações. Agora o distribuidor amplia seu escopo de relações, se antes deveria optar por apenas um fornecedor, escolhido por ofertar preço ou qualidade, agora pode manter relações com dois fabricantes, um atuando na linha de preço e o outro na linha de qualidade.

No início dos anos 2000, quando a MP representava apenas um produto de menor preço, a seleção do fornecedor era determinada pela relação menor preço. Com a criação de marcas de qualidade, o design contratual muda, os fabricantes passam a serem selecionados pela qualidade, e reconhecem que para manter o fornecimento devem manter a qualidade do produto ofertado.

O desenvolvimento dos produtos de marca própria baseado na qualidade no Brasil somente foi possível pelo apoio do setor varejista na formação de fornecedores para estes produtos. As redes de distribuição passam a auxiliar o setor produtivo no desenvolvimento dos produtos (sentido de criação), igualmente promovem suporte técnico para necessárias alterações. O grupo CBD visando ampliar o número de produtos de marca própria ao mesmo tempo garantir a qualidade destes, criou além de laboratórios de testes de qualidade, uma cozinha experimental. As outras redes pesquisadas contratam empresas de pesquisas e laboratórios terceirizados para realizarem experimento e testes de qualidade em amostras.

Com o desmembramento em duas linhas de produtos de MP não há mais a necessidade da concorrência de preços entre os produtos de MP (qualidade) e de MN, a concorrência entre proprietários das marcas segue estratégias diferenciadas, como a oferta de cupons pelos fabricantes de MN, que permitem aumentar o volume de venda sem reduzir os preços de seus produtos.

Por outro lado, também se observa que os fabricantes nacionais ou regionais têm participado da produção de produtos de marca própria do tipo primeiro preço ou têm lançado produtos primeiros preços com uma marca secundária, também de sua propriedade. A oferta destes produtos por estes fabricantes demonstra que os mesmos despertaram-se no sentido de reação contrária à formação de capital de reputação dos distribuidores, melhor esclarecendo, os fabricantes nacionais ao invés de produzirem marca própria como um prêmio, auxiliando na formação do capital de reputação dos distribuidores e elevando o poder de competição destes, partem para uma estratégia contrária, começam a produzir produtos de valor lateral. A produção de um valor lateral (marca secundária de propriedade do fabricante nacional) além de não auxiliar na formação do capital de reputação, provoca a competição direta com os produtos de marca própria de primeiro preço do distribuidor, estabelecendo um controle sobre o desenvolvimento dos produtos de marca própria.

A forma com que a estratégia de MP era definida o início dos anos 2000, pelas principais redes varejistas de alimentos no Brasil, não permitia a formação de um capital de reputação pelos detentores das marcas de varejo, através deste tipo de produto. A organização entre fabricantes e distribuidores mesmo que permitisse a constituição do capital de reputação, através de um ganho de quase-renda, este poderia não se efetivar porque dependia da manutenção da qualidade ao longo do tempo. A manutenção da qualidade do produto não poderia ser garantida, pois a oferta deste produto estava atrelada ao preço. Atualmente os contratos formais, apesar de serem os mesmos do passado, mínimos nos design de suas cláusulas, são auxiliados por uma estrutura de governança que atua no ajustamento da manutenção da qualidade destes produtos.

O desenvolvimento de produtos de marcas próprias com nome fantasia talvez também tenha contribuído com a suspensão do processo crescimento acelerado do uso desta estratégia no Brasil, ou seja, a adoção deste tipo marca própria talvez tenha sido um freio à expansão do crescimento desta estratégia no Brasil, considerando que a parcela de venda dos produtos de marca própria no total das vendas do setor supermercadista brasileiro é bastante inferior a de países como a Inglaterra, a França, a Alemanha ou até mesmo os Estados Unidos, bem como os índices de participação em volume de venda são similares ao final dos anos 90.

Esta é uma nova fase no desenvolvimento dos produtos de marcas próprias, uma vez que há um consenso entre ofertar marca própria do tipo prêmio através de fabricantes especializados e ofertar produtos primeiros preços com nome fantasia sendo produzidos por fabricantes nacionais. Um consenso de interesses entre os setores envolvidos.

X.CONCLUSÕES

O USO DA MARCA PRÓPRIA PELAS REDES DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA DE ALIMENTOS NO BRASIL SOB A ÓTICA DA NEI

A estratégia de marca própria pelas redes de distribuição de varejo de alimentos no Brasil aparentemente vem ampliando seus espaços em número de redes que a adotam, em número de categorias e itens que se utilizam dela, bem como no volume de venda. No entanto, seu crescimento é considerável estável, pela manutenção de seu índice de ocupação de mercado similar ao do início dos anos 2000.

Apesar de aparentemente não apresentar problemas, a estratégia de marca própria no Brasil sofre uma profunda transformação entre 2000 e 2005. No ano de 2000 as redes de distribuição na sua maioria detinham apenas uma marca de propriedade do estabelecimento, sendo esta, similar ao nome da bandeira da rede, exceto a rede Wal-Mart que possuía duas marcas, uma representando produto de qualidade e a outra representando primeiro preço, marcas sem nenhuma assimilação com o nome da rede. No ano de 2005, as demais redes passam a atuar vendendo produtos representando qualidade e preço, porém nem sempre com a marca de sua propriedade. Os produtos de marca própria que representam qualidade apresentam seus nomes similares aos das redes, e os produtos primeiros preços são distribuídos de duas formas, ou assumem marca própria distinta da bandeira da rede ou atuam como mais um produto, com várias marcas não correlacionadas ao distribuidor; para cada produto uma marca.

Portanto, a estratégia de marca própria atua de forma a desenvolver outras estratégias, como a da oferta de produtos primeiros preços sem que estes sejam MP. As informações da existência de produtos primeiros preços utilizados pela rede Extra através de faixas brancas é um exemplo. Esta estratégia permite ao consumidor observar um menor preço no estabelecimento comercial, sem que seja necessário o investimento da rede em uma linha de marca própria segmentada ao baixo preço. Esta estratégia é

de suma importância, especialmente quando a marca própria tem como objetivo a formação de um capital de reputação.

A formação do capital de reputação também pode se efetivar através dos produtos de marca própria pelas redes de distribuição varejista de alimentos, como pode ser observada na Rede Big. Nos rótulos dos produtos da marca Poupe Mais não há referência de que os produtos tenham sido produzidos sob encomenda da Rede, ou ainda, que sejam de sua propriedade. Somente através da análise dirigida, como este trabalho esta informação é revelada. Na pesquisa de campo observou-se 11 produtos com a marca Poupe Mais, sendo produzido por 8 diferentes fabricantes, produtos de marca não observada nas outras redes pesquisadas. Assim pergunta-se: O que leva 8 diferentes fabricantes produzirem com a mesma marca para uma rede de distribuição varejista? A resposta é que se trata de um produto de marca de propriedade de quem o compra, no caso da rede Big. Esta estratégia de não atrelar o nome do estabelecimento a um produto que tem por objetivo ser o menor preço exime o proprietário da marca à perda de reputação relacionada à marca, quando a qualidade do produto baixar (caso seja necessário para a manutenção do menor preço).

A estratégia do grupo CBD atuando apenas com marca própria atrelada ao nome da bandeira, cria uma responsabilidade do estabelecimento sobre a garantia do produto. O engajamento de garantia de qualidade pelo Grupo por si só não garante a formação de seu capital de reputação, já que não é o Grupo que produz o produto. A relação contratual entre os fabricantes e distribuidores de marca própria por si só também não proporciona tal resultado. No entanto, a existência de apenas um design contratual pelo Grupo auxilia o engajamento dos fornecedores na manutenção da qualidade do produto. Melhor esclarecendo: como o grupo CBD atua nas linhas de saúde (orgânico) e tradicional com produtos de marca própria, não ofertando produtos primeiros preços com marca própria, o Grupo tem apenas um design contratual para o fornecimento de produtos na linha tradicional (que no caso baseia-se na qualidade), isto reduz a possibilidade dos fornecedores de continuarem ofertando seus produtos à rede se não tiverem condições de fornecer sob o design qualidade. Uma rede de distribuição com apenas um design contratual

de produção e distribuição de produtos de marca própria, no qual a qualidade é objeto de referência, consegue mais facilmente efetivar o capital de reputação.

A existência de dois desenhos de contratos não pode ser vistos como um fator limitativo à formação do capital de reputação através dos produtos de marca própria. A rede Big atua conjuntamente com as marca Poupe Mais, as marcas Big e Big Vida. Para estes últimos produtos o *slogan* ou nome “Big” leva consigo a informação de que os produtos são de propriedade da rede Big, diferentemente do produto que recebeu a marca Poupe Mais, que não contém a mesma informação. Conforme se observou os produtos de marca Big ou Big Vida não concorrem via preço, portanto a qualidade deve ser o diferencial que deve garantir as vendas. Novamente, maior preço não é garantia de qualidade, mas pode ser um prêmio por manter a qualidade. Neste caso, o diferencial de preço, obtidos pela manutenção da qualidade, estabelecida nos contratos, pode incentivar o engajamento das partes, incentivando o cumprimento dos acordos sobre a qualidade e auxiliando na formação do capital de reputação.

Para que o capital de reputação se efetive é necessário à manutenção da qualidade do produto, assim com várias linhas de produtos de marca própria é possível separar os produtos para cada fim estratégico. A manutenção da qualidade para os produtos com a marca atrelada ao nome do estabelecimento, mesmo que não tenha sido intencionalmente objetivada para a criação do capital de reputação pelo grupo, é uma ferramenta necessária à formação deste capital.

Nas duas marcas de propriedade da rede Big as informações repassadas aos consumidores são diferenciadas. Nos produtos com a marca Poupe Mais não há nenhuma informação do produto ser de propriedade da Rede, ao contrário dos produtos de marca Big ou Big Vida que levam a informação de serem estes produtos de propriedade da Rede.

Nas duas redes acima, CBD e Big, a marca própria é similar ao nome do estabelecimento, portanto, o uso de estratégia é facilitado pela referencia na qualidade dos serviços ofertados pelos grupos, afinal suas posições como primeiros do ranking nacional, em faturamento, são resultados de sua atuação nos serviços. Tendo as redes um capital de reputação de marca já consolidado no mercado, a atenção sobre o lançamento de produtos de marca própria devem ser motivos de preocupações sobre pena de perda de capital de

reputação. Assim, a atenção dos dois grupos para com o cumprimento à qualidade dos produtos passa dos limites dos contratos explícitos, fato comprovado pelo estabelecimento e criação de laboratórios de testes de qualidade terceirizados, sob responsabilidade dos distribuidores.

A garantia oferecida no rótulo dos produtos, ou ainda, as informações constantes nos rótulos, não garantem a qualidade de um produto, nem tampouco a formação do capital de reputação, conforme observado no referencial teórico da NEI. Os produtos de marca nacional, como a Nestlé não contém este tipo de informação, a marca Nestlé é a garantia. O selo de garantia constante nos rótulos dos produtos de marca própria serve com um diferencial que auxilia na decisão do consumidor para comprar ou não o produto, sendo uma informação adicional. Os produtos de marca nacional são adquiridos pelo reconhecimento da marca, mesmo custando mais caro. As marcas dos distribuidores ainda necessitam convencer os consumidores de adquiri-las.

O comprometimento pela rede sobre a qualidade do produto, impressa no rótulo do produto, garantiria ao consumidor o ganho de causa na justiça, quando ele não se encontrasse inteiramente satisfeito, mas não garantiria a formação do capital de reputação. A rede Wal-Mart e o grupo CBD procuram dar suas garantias com a existência de selo (significa o comprometimento da rede) e a devolução do dinheiro. A utilização do selo por si só, como faz a rede Big, induz a compra, a devolução do dinheiro como fazem a rede Wal-Mart e o Grupo CBD, seria um segundo indutor de compra que acaba influenciado, ou seja, estes instrumentos garantem o experimento ou conhecimento do produto. A venda do produto é o primeiro movimento para a formação do capital de reputação, sem a venda não há transação.

A informação contida nos rótulos dos produtos de marca Extra, em 2002, não havia um comprometimento da Rede com a qualidade, o compromisso era com o preço, distintamente do que ocorreu em 2005, quando a informação relevante passa a ser a qualidade. O consumidor é incitado a comprar a mercadoria, primeiramente pela promessa de garantia de qualidade do produto, e em última instância, pelo apelo da devolução do dinheiro: "Todo produto Extra é testado e aprovado por um rigoroso Laboratório de Qualidade

e pelo Comitê de Clientes Extra. Garantimos sua satisfação ou trocamos o produto por outro equivalente ou devolvemos o valor pago”.

A estrutura de governança para distribuição de produtos de marca própria também foi objeto de investigação através das observações sobre a relação entre fabricantes e distribuidores. Entre os quesitos necessários para a formação do capital de reputação encontra-se o não rompimento nas transações, seja ela entre distribuidor x consumidor ou entre fabricante x distribuidor, no caso a primeira só terá validade se a segunda se efetivar (relação em cadeia). A frequência no fornecimento de um produto por um mesmo fabricante cria a possibilidade da qualidade do produto não variar e, existindo uma homogeneidade o consumidor pode reconhecer a igualdade dos atributos dos produtos no tempo t_1 idêntica aos da compra no momento anterior t_0 . Somente através da continuidade ou de manutenção no fornecimento de uma mesma qualidade de produto o capital de reputação se torna efetivo. Na análise empírica constatou-se uma estrutura de governança híbrida entre fabricantes e distribuidores para o fornecimento de produtos de MP, efetivada através de contratos formais, onde cada agente tem sua autonomia, criando organizações para melhorar o desempenho das partes e, ficando à corte o julgamento de qualquer impasse.

As transações envolvendo produtos de marca própria até poderiam ocorrer via mercado desde que a qualidade não fosse um atributo necessário à constituição de uma marca e o preço não fosse um mecanismo de adaptação na regularidade da oferta e demanda deste mercado. Este tipo de formato tenderia a aumentar as incertezas relacionadas à qualidade do produto e, por outro lado, não permitiria a realização da quase-renda. Somente com o novo *design* contratual, baseado na qualidade, o varejista reduz as incertezas (variabilidade e homogeneidade) sobre a qualidade para seus consumidores. Os consumidores, por reconhecer a qualidade dos produtos MP, observam a marca própria como um símbolo, igualmente ao reconhecimento da MN, motivo pelo qual paga um prêmio ao fabricante sobre a aquisição daquele produto, reconhecimento de sua qualidade.

A possibilidade de obtenção da quase-renda, sobre os produtos de MP e da formação do capital de reputação, demanda do varejista a procura de fornecedores mais qualificados. Esta seleção para os varejistas não é um

problema, pois estes possuem a informação sobre o desempenho do mercado, que é os fabricantes.

Pela disponibilidade de informação do desempenho e concorrência dos produtos o setor varejista reduz seus custos de obtenção de informação, bem como é beneficiado pela posse das informações sem necessidade da coleta. Isto pode reduzir os custos de seleção, porém não garante a redução dos custos sobre os riscos de trapaça sobre a qualidade ex-post. Estes riscos são reduzidos pela escritura de contratos (incompletos pela impossibilidade de descrever perfeitamente a qualidade), mas principalmente, pela possibilidade de ruptura da relação entre fornecedor e varejista, observada pelo desempenho dos consumidores. Ou seja, a garantia do cumprimento dos contratos baseia-se na possibilidade de criação do capital de reputação dos varejistas, que se propõe em manter a qualidade para os consumidores, e para tal se relacionam com os fabricantes de forma a garantir os ganhos futuros para ambos através de organizações reconhecidas pelas partes no intuito de manter a relação. As redes de supermercados contam com conhecimentos técnicos, para auxiliar os consumidores nas suas decisões. As redes de distribuição contam com a colaboração de terceiros para o ajustamento da qualidade.

A integração vertical para trás, pelos varejistas, visando à produção, também não é um estrutura adequada, devido à amplitude de investimentos específicos que seriam necessários e, o oportunismo ser possível de controle através de arranjos intermediários. A escolha por uma estrutura de governança baseada na integração vertical seria uma escolha limitativa ao desenvolvimento da estratégia de marca própria. O número de produtos de marca própria lançados nos últimos anos é talvez um dos principais resultados que aceleraram o processo de mudanças no setor produtivo, fazendo com que estes se despertassem na inovação de novos produtos e novas estratégias, limitando o acompanhamento do setor distributivo. Atualmente os números de produtos de marcas próprias já chegam a 10.000, uma só rede de distribuição de varejo atua com até 5.000 itens. Imaginar uma rede integrar verticalmente para atuar em todos os itens seria uma ilusão de ótica.

A solução de governança se processa por uma estrutura híbrida, atuando conjuntamente com contratos formais que são definidos como falhos,

devido aos limites de suas escrituras. A estrutura de governança se complementa com o contrato e contribui para que suas implementações sejam cruciais.

A necessidade da freqüência das relações para o fornecimento de produtos de marca própria é uma característica exigida por tratar-se da constituição de uma marca, ou ainda da formação do capital de reputação e não por tratar-se de mais um produto. Caso o produto não estivesse atrelado a uma marca, qualquer empresa poderia fazer o fornecimento do produto, o rompimento da relação seria justificado pela não aceitação do produto da referida empresa no mercado. Outra empresa passaria a ofertar o produto, sendo mais um produto vendido no estabelecimento de varejo. A freqüência no fornecimento de produtos de marca própria por um mesmo fornecedor é um determinante do reconhecimento da qualidade de um produto através da marca. Mesmo um produto sendo fornecido por um mesmo fornecedor, a qualidade do produto está sujeita alterações, no entanto as alterações são processadas em menor intensidade que quando os fornecedores não são os mesmos, exceto para produtos commodities.

A freqüência das transações descritas nos contratos formais está na maioria das vezes expressas nos prazos contratuais, reservando o direito de rompimento quando uma das partes não executar o cumprimento das obrigações ou outras prerrogativas. A freqüência descrita nos contratos legais difere da freqüência estabelecida nas estruturas de governança. A falta ou rigidez das cláusulas contratuais poderiam levar os parceiros às contestações judiciais o tempo todo. No entanto, esta necessidade de ajustamentos após as assinaturas dos contratos pode mitigada por maiores incentivos ou poder hierárquico, conforme o grau de especificidade do ativo a ou possibilidade de reações oportunistas que se estabelece entre os agentes. A freqüência necessária a qual deriva a formação do capital de reputação de marca não pode ficar baseada apenas nos contratos formais, por isso está mais fortemente atrelada à estrutura de governança.

Os contratos formais assinados entre os fabricantes e distribuidores mesmo que não descrevam a necessidade da freqüência para a formação do capital de reputação, este é um dos determinantes que viabiliza a efetivação deste capital.

Os contratos formais têm como objetivo o fornecimento do produto de marca própria e se formalizam pela necessidade dos agentes de coberturas futuras quando do não cumprimento de uma das cláusulas. Por outro lado, apesar de não descrito no contrato, este é para o fabricante a garantia ao estabelecer provisões de uso de capacidade, de investimentos, de compra de materiais e contratação de pessoal e de outros custos de produção necessários para o fornecimento do produto e para o distribuidor é a garantia do abastecimento de seus produtos, prevendo a manutenção desta estratégia e ganhos financeiros advindos desta.

A permanência dos mesmos fabricantes de produtos de marca própria, durante os anos analisados é o principal indicador da durabilidade da relação entre fabricantes e distribuidores, que por sua vez comprova a freqüência no fornecimento do produto auxiliando a formação do capital de reputação dos distribuidores. A durabilidade das relações para o fornecimento de produtos de MP foi um dos principais resultados obtidos na pesquisa empírica. Ao longo dos 4 ou 6 anos os fornecedores de produtos de MPs continuaram sendo os mesmos para todas as redes de distribuição pesquisadas, principalmente na rede Extra, que demonstra um desenvolvimento mais avançado na estratégia de marcas próprias.

A relação entre fabricantes e distribuidores de produtos de marca própria vai além do objeto (produto de marca própria) especificado no contrato. Na rede Wal-Mart observou-se a exclusividade na distribuição de produtos diferenciados de carne de gado, na rede Big verificou-se a exclusividade na venda de leite de coco na linha *light* e no hipermercado Extra constatou-se que os produtos de marca de propriedade dos fabricantes de marca própria são indicados como sendo o de menor preço, sem que os sejam.

Os contratos formais também não prevêm como vai se estabelecer a concorrência via preço entre os produtos da marca do fabricante de produtos de marca própria e o de marca própria. A pesquisa empírica também confirma que não existe uma regra na fixação da concorrência através de preços entre estes produtos, apenas observou-se que o diferencial de preço é reduzido entre estes produtos, na maioria dos casos o preço dos produtos de marca do fabricante é menor que do que do produto de marca própria (exceto na Rede

Wal-Mart), ou seja, o fabricante é sempre estimulado ao fornecimento de produtos de MP.

A pesquisa empírica proporcionou outros resultados importantes, que não dizem respeito ao uso de marca própria como formação de um capital de reputação, mas que também merecem destaque. As mudanças no uso da estratégia de marca própria confirmam o estágio de desenvolvimento desta estratégia no Brasil. Primeiramente, observa-se o crescimento do número de produtos lançados no mercado em todas as redes pesquisadas. Segundo, a estratégia é redefinida no momento em que ocorre a criação de linhas diferenciadas de produtos de marca própria. A especialização em linhas de produtos de MP ocorre em duas redes que ainda não atuavam com esta diferenciação no ano de 2000, início da pesquisa. Há um aprimoramento na estratégia de marcas próprias pela rede Big, que passa a atuar com três marcas próprias no gênero de alimentos e do grupo CBD, que cria marcas específicas a origem do produto, como a marca Good Light (orgânicos).

Outro resultado importante foi o registro da substituição de empresas produtoras de MP com marcas já reconhecidas, por empresas especializadas na produção de marcas próprias. Como foi o caso da saída da empresa Tip-Top em substituição a empresa Romena, na produção de massas de marca própria. A empresa Romena em 2005 produzia produtos de marca própria para as três redes de distribuidores analisadas e não apresentava sua marca concorrendo nas prateleiras dos estabelecimentos.

A produção de MP por empresas que se dedicam a este tipo de produto pode ser observada também pelo elevado número de empresas produtoras que não possuem produtos similares concorrendo nas prateleiras. Este resultado, contudo não é uma confirmação da especialização da produção, ficando este questionamento para ser respondida em um trabalho futuro. A confirmação somente seria possível se nas pesquisas realizadas em 2000 e 2002 tivessem sido levantados os produtos produzidos pelo mesmo fabricante, informação esta obtida somente em 2005.

A possibilidade de ampliação da produção de produtos de marca própria através da exportação ou importação foi constatada como negativa na pesquisa empírica, contrapondo a alguns autores que defendem esta possibilidade como fator positivo da produção de MP. O número de produtos

importados de marca própria em 2005 foi ainda menor que em 2000 ou 2002. A representatividade dos produtos de MP importados frente aos produzidos no país é pequena ou inexpressiva, bem como o número de fabricantes é reduzido.

A mudança na relação entre fabricantes de MN e varejistas, não são baseadas na concorrência via preço. A inserção da MP atrelada ao capital de reputação também causa reflexos no setor produtivo, pois com a introdução de empresas especializadas no ramo de fornecimento de MP, os fabricantes nacionais reagem, por ver a MP como um produto concorrente na produção e, não como um produto limitado espacialmente dado à localização do distribuidor varejista. Sua reação também se deve a nova estrutura do setor de distribuição varejista de alimentos, que se encontra concentrada na por poucos distribuidores em todo o território nacional.

Historicamente o uso desta estratégia demonstra que a mesma não foi um fato isolado no tempo, nem tampouco é uma estratégia somente dos tempos atuais. A estratégia de marca própria, ao contrário do que muitos dos teóricos vêm afirmando, ela antecede a concentração do mercado distribuidor, ou seja, ela antecede ao aumento do poder de barganha dos distribuidores varejistas. O uso desta com o aumento do poder de barganha se intensificam e se altera, mas não é determinada pela concentração dos distribuidores varejistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. **Marca: brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABE, Makoto. Price AND advertising strategy of a national brand against its private-label clone: a signaling game approach. **Journal of Business Research**, V. 33, p. 241-250, 1995.

AKERLOF, George A.; SPENCE, Michael A.; STIGLITZ, Joseph E. Markets with asymmetric information. **Prêmio Nobel em Economia 2001**, <http://nobelprize.org/economic/laureates/2001/ecoadv.pdf>. 10 out. 2005, 17:00.

AGHION, Philippe; TIROLE, Jean. The management of innovation. **The Quarterly Journal of Economics**, p. 1185-1209, 1994.

ALCHIAN, Armen; DEMSETZ Harold. Production; information costs, and economic organization. **American Economic Review**, V. 62 (5), p. 777-795, 1972.

ALLEN, D. W. What are transactions costs? **Research in Law and Economics**, V. 14, p. 1-18, 1991.

ALMEIDA, Márcio W. de; CROSSETTI, Pedro. Estudo de caso sobre *networking* de telecomunicações no setor de supermercados, *in* **Telecomunicações, globalização e competitividade**, coordenação Luciano Coutinho, José E. Cassiolato e Ana Lucia Gonçalves da Silva. Campinas: Papirus, p. 169-220, 1995.

AMAZONAS, Márcia. O desafio das marcas próprias: supermercados competem com rótulos exclusivos, **Forres Brasil**, São Paulo, 10 set. 2004, p. 32-33.

ARROW, Kenneth J. **The limits of organiation**. Novw York: Norton & Company, 1974.

AVENEL, Éric. **Contributions à l'analyse économique de l'intégration verticale: les aspects stratégiques**. Université Paris I Panthéon-Sorbonne: Paris Thèse pour le doctorat en sciences économiques, 1999, 452 p.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Integração vertical e barganha**. Tese de doutorado junto ao Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - São Paulo, 1996.

BARZEL, Y. Some fallacies in the interpretation of information cost." **Journal of Law and Economics**, V. 20 (2), p. 291-307, 1977.

_____. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, V. 25, p. 27-48, 1982.

BERGÈS-SENNOU, Fabian. **L'analyse économique des pratiques commerciales de l'industrie agroalimentaire**. Université Toulouse I, U.F.R. de Sciences Sociales, Thèse pour le Doctorat en Sciences Économiques. Toulouse – France, 2002, 124p.

BLATTBERG, Robert C. ; WISNIWWSKI, Kenneth. Price-induced patterns of competition. **Marketing Science**, V. 8 (4), p. 291-309, 1989.

BOECHAT, Yan. Escassez de fornecedores impede crescimento de marcas próprias no varejo brasileiro. **Revista Foco**, São Paulo, 15 nov. 2004, Seção Negócios, p. 44-46.

BONTEMS, Philippe *et al.* Strategic effects of private labels. **European Review of Agricultural Economics**. V. 26 (2), p. 147-165, 1999.

BRANCO, Ângelo Castelo. Bompreço agora com marca própria: Wal-Mat lança produtos de sua marca própria, Mais por Menos, nas lojas da rede Bompreço do Nordeste. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 jul. 2004, Caderno Gazeta do Brasil, p. B-14.

BRITO, Luiz Artur Ledur. A alternativa das marcas próprias: esse tipo de produto ocupa 41% do mercado britânico e só 4,6% no Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 09 nov. 2004, Caderno Opinião, p. A-3.

BROUSSEAU, E. ; GARROUSTE, P., Les Frontières de la Firme. **Economica** : Paris, 1997.

CAPRICE, Stéphane (2001). **Marques de distribution et rapports de force entre producteurs et distributeurs**. Institut National de la Recherche Agronomiques – INRA : Paris, Cahier de Recherche N.18, 2001, 39 p.

CARREFOUR. Disponível em:
<http://www.carrefour.com/francais/groupecarrefour/ouvertureMagasins./jsp>.
Acesso em: 03 fev. 2006, 14:28.

CARVALHO, Dora. Marcas Pão de Açúcar ganham espaço: aumento no preço das marcas tradicionais abre mercado para produtos com nome "da casa". Em três anos, vendas crescem 188%. **Diário do Comércio**, São Paulo, 18 fev. 2004a, Seção Empresas, p. 13.

_____. Marca própria: 11% das vendas em cinco anos. **Diário do Comércio**, São Paulo, 17 jun. 2004b. Seção Empresas, p. 12.

COASE Ronald. The nature of the firm (1937). In: **The Nature of The Firm: origins, evolution, and development**. Editad by Williamson, Oliver and Winter, Sidney G. New York Oxford: Oxford University Press, 1991a, p. 18-33.

COASE Ronald. The nature of the firm: origen, meaning, influence In: **The Nature of The Firm: origins, evolution, and development**. Editad by Williamson, Oliver and Winter, Sidney G. New York Oxford: Oxford University Press, 1991b, p. 34-87.

CORDEIRO, Andréa. Crise aquece marcas próprias: queda na renda e alta da inflação abriam espaço para produtos que levam o nome dos supermercados. Unindo custo e qualidade, eles já são responsáveis por 15% das vendas nas grandes redes. **Correio Braziliense**, Brasília, 7 mar. 2004. Caderno Economia, p. 11.

DHAR, Sanjay K.; HOCH, Stephen. Why store brand penetration varies by retailer. **Marketing Science**, V. 16 (3), p. 208-227, 1997.

DONADEL, Débora; QUINTELA, Ana Paula. Cresce encomenda de marcas próprias: supermercadistas tentam ampliar espaço do setor nas centrais de compras. **Diário do Comércio, Indústria e Serviço – DCI**, São Paulo, 3 fev. 2004, Caderno Comércio, p. A-6.

DEMSETZ, Harold. Toward a theory of property rights. **Papers and Proceedings of the Seventy-ninth Annual Meeting of the American Economic Association**, V. 57 (2), p. 347-359, 1967.

DOBSON, Paul; WATERSON, Michael. Retailer power. **Economic Policy**. p. 134-164, April, 1999.

DUNNE, David; NARASIMHAN, Chakravartyi. The new appel of private labels. **Havard Business Review**, V 196, p. 41-52, 1999.

EXAME, nov, 2004.

FACCHINI, Cláudia. Pesquisa aponta avanço das marcas próprias. **Valor**, São Paulo, 18 fev. 2004a, Caderno Empresas, p. B-2.

_____. Supermercados dão mais espaço para as marcas baratas: Pão de Açúcar desenvolve 140 fornecedores novos neste ano, entre pequenas e médias indústrias. **Valor**, São Paulo, 17 jun. 2004b, Caderno Empresas, p. B-3.

_____. O avanço de marcas próprias em supermercados é tendência mundial. **Valor**, São Paulo, 18 mai. 2005, Caderno Empresas, p. B-6.

FIANI, o. **Teoria do jogos**. 1ª Ed. Campinas: Campus, 2003.

GARROUSTE, Pierre. **The property rights theory of the firm**. Université de Paris I – Panthéon-Sorbonne: Paris, ATOM - Working Paper, 2003, 25p.

GÔMES, Natalia. Marcas próprias crescem no portfólio dos fabricantes. **Diário do Comércio, Indústria e Serviço – DCI**, São Paulo, 26 jan. 2005, Caderno Indústria, p. A-7.

GROSSMAN, Sanford J.; HART, Oliver D. The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. **Journal of Political Economy**, V 94, 4, 1986, p. 691-719.

HART, Oliver. Corporate governance: some theory and implications. **The Economic Journal**. V 105 (430), 1995, p. 678-689.

_____. Incomplete Contracts and the theory of the firm. In: **The Nature of The Firm: origins, evolution, and development**.. Editad by Williamson, Oliver and Winter, Sidney G. New York Oxfor: Oxford University Press, 1991, p.138-158.

HART, Oliver; MORRE, John. Property rights and the nature of the firm. **Journal of Political Economy**, V 98, 1990, 1119-1158.

HART, Oliver; HOLMSTROM, Bengt. **A theory of firm scope**. Massachusetts Institute of Technology Departament of Economics: Cambridg, MA, Working Paper 02-42, 2002, 41p.

HILÁRIO, Wagner. Marcas próprias devem girar R\$ 5,5 bi nos supermercados: o segmento, segundo projeção da Abras, deve crescer 15%. **Diário do Comércio, Indústria e Serviço - DCI**, São Paulo, 4 mar 2004a, Caderno Comércio, p. A-5.

_____. Marca própria avança sobre a 2ª. marca: expansão o ocorreu nas bandeiras do Sonae e no Supercenter do Wal-Mart. **Diário do Comércio, Indústria e Serviço – DCI**, São Paulo, 16 jun. 2004b, Caderno Comércio, p. B-4.

_____. Marcas próprias recuam no médio varejo: vendas avançam nos grandes grupos, que têm mais dinheiro para investir em marketing. **Diário do Comércio, Indústria e Serviço – DCI**, São Paulo, 27 set. 2004c, Caderno Comércio, p. B-3.

_____. Hipermercados planejam nova expansão nas marcas próprias. **Diário do Comércio, Indústria e Serviço - DCI**, São Paulo, 14 jan. 2005a. Caderno Comércio, p. B-3.

_____. Coop vai lançar cem itens de marca própria. **Diário do Comércio, Indústria e Serviço – DCI**, São Paulo, 21 jan. 2005b, Caderno Comércio, p. B-3.

_____. Marcas própria beneficia mais 90 empresas: Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart contratarão pelo menos noventa novos fornecedores. **Diário do Comércio, Indústria e Serviço – DCI**, São Paulo, 18 mai. 2005c, Caderno Indústria, p. B-4.

HOCH, Stephen J. How should national brands think about privat label? **Sloan Management Review**, Winter, V 37 (2), 1991, p. 89-112.

HOCH, Stephen J.; BANERJI, Shumeet. When do private labels succeed? **Sloan Management Review**, Summer, p. 57-67, 1993.

HOLMSTRÖM, B; MILGRON, P. Multitask principal-agent analysis: incentives cotrats, asset ownership and job design. **Journal of Law, Economics and Organization**, V 7, 1991, p. 24-52.

_____. The firm as an incentive system. **American Economic Review**, V. 84, 1994, p. 972-991.

JOSKOW, Paul L. Contract duration and relationship-specific investments: empirical evidence from coal markets. **The American Economic Review**, V. 77 (1), 1987, p. 168-185.

KATZ, Michael, L.; SHAPIRO, Carl. Network externalities, competition, and compatitility. **The American Economic Review**, V. 75(3), 1985, p. 424-440

KENNEY, K.; KELIN, Benjamin. The economics of block booking. **Journal of Law and Economics**, V 26, 1983, p. 497-540.

KIM, Namwoom; PARKER, Philip, M. Collusive conduct in private label markets, International **Journal of Research in Marketing**, V 6, 1999, p. 143-155.

KINSEY, Jean; SENAUER, Bem. **Supermarket trends and changes in retail food delivery**. University of Minnesota (mimeo).

KLEIN, Benjamin. The economics of franchise contracts. **Journal of Corporate Finance**. N. 2, 1995, p. 9-37.

KLEIN, Benjamin; LEFFLER, Keith B. The role of market forces in assuring contractual performance. **Journal of Political Economy**, V 89 (4), 1981, p. 615-641.

KLEIN, Benjamin; MURPHY, Kevin, M. Vertical restratints as contract enforcement mechanisms. **Journal of Law & Economics**, V. XXXI, 1988, p. 265-297.

KLEIN, Benjamin; CRAWFORD, Robert G.; ALCHIAN, Armen A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics**, V 21 (2), 1978, p. 297-326.

LA DISTRIBUTION., Structures, p. 7-9. Disponível em: <http://www.mbk.secodip.com/quoideneuf/pdf/osiris/La%20distribution.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2006, 14:26.

LAFFONT, Jean-Jacques; MASKIN, Eric. A differential approach to dominant strategy mechanisms. **Econometrica**, V 48 (6), 1980, p. 1507-1521.

LAFFONT, Jean-Jacques; TIROLE, Jean. Adverse selection dan renegotiation in procurement. **The Review of Economic Studies**, V 57 (4), 1990, p. 597-625.

LAL, Rajiv. Manufacturer trade deals and retail price promotions. **Journal of Marketin Research**, V. XXVII, 1990, p. 428-444.

LELAND, Hayne E. Quackes, lemons, and licensing: a theory of minimum quality standards. **Journal of Political Economy**, V 87 (6), 1979, p. 1328-1345.

LEVY, David T. The transactions cost approach to vertical integration: an empirical examination. **Review of Economics and Statistics**, V 67 (3), 1985, p. 438-445.

LUKIANOCENKO, Marlucy. A análise do setor por região. **SuperHiper**, maio 2002, p. 72-78.

MACNEIL, Ian, R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract, V 72 (6), 1978, p. 854-905.

MARCA PRÓPRIA CRESCE 30% NO WAL-MART BRASIL, **Diário do Comércio, Indústria e Serviço DCI**, São Paulo, 07 jan. 2005, Caderno Comércio, p. B-11.

MARCAS PRÓPRIAS PODEM SER MAIS VANTAJOSAS: muitos produtos são encontrados com diferença de preço de até 20%. **A Tribuna**, Santos, SP, 22 jun 2004, p. A-8.

MARCAS PRÓPRIAS 1999. 5o. Estudo Anual. Estudo anual realizado pela ACNielsen com o apoio e incentivo da ABRAS, 1999, 112p.

MASTEN, S. **Contratual choice**. 1999, p. 25-45. Disponível: <http://encyclo.findlaw.com/4100book.pdf>. Extraído: 11 out. 2005, 19:00.

MASTEN, S. Transaction cost, mistakes and performance: assessing the importance of governance. **Managerial and Decision Economics**, 14, 1993, p. 119-129.

MARTINS, José R.; BLECHER, Nelson. **O Império das marcas**. 2. Ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

MASKIN, Eric; TIROLE, Jean. Unforeseen contingencies and incomplete contracts. **Review of Economic Studies**, V 66, 1999, p. 83-114.

MAZÉ, Armelle. “**Le Choix des Contrats a L'épreuve de la Qualité**”. Université Paris 1 (Panteón-Sorbonne), These por le doctorat en Sciences Economiques à L'Université Paris 1 (Panteón-Sorbonne), Paris – France, 2000, 303p.

_____. Retailers branding strategies : Contract design, organisational change and learning. **Journal Chain and Network Science**, 2002, p. 33-44.

MELHORES ÍNDICES DE EFICIÊNCIA POR REGIÃO. **SuperHiper**, maio, 2002, 79-106.

MERLIN, Fátima. Quem é o consumidor de marcas próprias? Estudo da LatinPanel, 2005. São Paulo: Abras - **Supermeeting: Encontro Técnico**, 17/08/2005.

MILLS, David E. Why retailers sell private labels. **Journal of economics & Management Strategy**, V 4 (3), 1995, p. 509-528.

NARASIMHAN, Chakravarthi; WILCOX, Ronald T. Private labels and the channel relationship: a cross-category analysis, **The Journal of Business**, V 71 (4), 1998, p. 573-600.

NELSON, Phillip. Advertising as information. **Journal of Political Economy**, 1974, p. 729-754.

NEVES, José L. Adaptação às condições do varejo brasileiro: lições do caso Wal-Mart. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 56-73.

NORTH, Douglas. Institutions. **Jouranl of Economic Perspectives**, V 5 (1), 1991, p. 97-112.

OLIVER, Cristiane M. **Fatores propulsores e restritivos ao fornecimento de marcas próprias para supermercados**. USP-FEA: São Paulo, Dissertação de Mestrado, 2000, 136p.

OLIVEIRA, Regiane. Marca própria garante bons retornos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 fev. 2004, Caderno Indústria, p. A-17.

_____. Marcas próprias ganham mais espaço. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 mai. 2005, Caderno Administração e Serviços, p. C-4.

PARKER, Philip; KIM, Namwoon. National brands versus private labels: an empirical study of competition, advertising and collusion. **European Managemen Journal**, V 15 (3), 1997, p. 220-235.

PEQUENOS SÃO MAIORES FORNECEDORES. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 abr. 2003, Caderno Negócios, p. 3.

PEREIRA, Inês. **Marcas de supermercado**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Gétulio Vargas, Relatório no. 28/1999 186p.

PRADO, Paulo. H. M. **Automação comercial e satisfação do consumidor em empresas supermercadistas da Região de Curitiba**. Curitiba: UFPR, Dissertação Apresentada na Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, 1994.

PÚBLIO, Marcelo A. **Marcas próprias: implicações sobre o ambiente concorrencial alimentício**. Curitiba: UFPR, Dissertação Apresentada na Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, 2001.

PUTSIS, William P. Jr. An Empirical study of the effect of brand proliferation on private label-national brand pricing behavior. **Review of Industrial Organization**, 12 (3), p. 355-371, 1997.

QUELCH, John A.; HARDIN, David. Brands versus private labels: fighting to win. **Harvard Business Review**, (January-February, 1996), p. 99-109.

RAO, Ram. Pricing and promotions in asymmetric duopolies. **Marketing Science**, V. 10 (2), p. 131-144.

RAJU, Jagmohn t.; SETHURAMAN, Raj; DHAR, Sanjay K. Introduction and performance of store brands. **Managemnt Science**, V 41 (6), 1995, p. 957-978.

RANKING 2005. **DISTRIBUIÇÃO**. São Paulo: Editora Brasileira do Comércio. Ano XIII, No. 147, Abril 2005.

REGO, Pablo. **Supermeeting: Encontro Técnico**. São Paulo: ABRAS, 17/08/2005.

RIORDAN, Michael H. Anticompetitive vertical integration by a dominant firm. **The American Economic Review**. V 88 (5), 1998, 1232-1248.

RIORDAN, Michael H.; WILLIAMSON, Oliver E. Asset specificity an economic organization. **International Journal of Industrial Organization**, V 3, 1985, p. 365-378.

RONNEN, Uri. Minimum quality standars, fixed costs and competition. **Rand Journal of Economics**, V 22 (4), 1991, p. 490-504.

ROSA, Bruno. Marca própria perde vantagem: produtos com bandeira das redes de varejo chegam a custar até 66,39% mais do que artigos com nomes tradicionais. **Jornal do Brasil**, São Paulo, 13 jan. 2004, Caderno Economia, p. 15.

SAAB, William G. L. Um breve panorama mundial do comércio varejista de alimentos. BNDES: Rio de Janeiro, **BNDES Setorial**, N. 09, 2000, p. 1-7.

SAAB, William G. L.; GIMENEZ, Luiz C. P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. BNDES: Rio de Janeiro, **BNDES Setorial**, N.11, 2000, p. 101-122.

SAAB, William G. L. *et al.* Super e Hipermercados no Brasil: desempenho recente. BNDES: Rio de Janeiro, **BNDES Setorial**, N. 21, 2000a, p. 1-6.

SAAB, William G. L. *et al.* Supermercados no Brasil: o movimento das grandes empresas. BNDES: Rio de Janeiro, **BNDES Setorial**, N. 22, 2000b, p. 1-5.

SANTOS, Angela M. M. M., *et al.* Hiper e supermercados no Brasil. BNDES: Rio de Janeiro, **BNDES Setorial**, 1998, 36p.

SANTOS, Angela M. M. M., *et al.* Supermercados no Brasil: situação atual. BNDES: Rio de Janeiro, **BNDES Setorial**, N. 25, 1999, p. 1-7.

SARAIVA, Alessandra. Marca própria do Sendas vira seção: o 'mais em conta' terá produtos com preços 40% mais baratos do que os similares. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 23 mar. 2004, Caderno Economia, p. B-10.

SCARAMUZZO, Mônica. Varejo eleva aposta em marcas próprias de produtos agrícolas: estratégia para fornecedores, acordo com supermercado pode ser atalho a novos mercados. **Valor**, São Paulo, 12 jul. 2004, Caderno Agronegócios, p. B-8.

SETHURAMAN, Raj. **What makes consumer pay more for national brands than than for store brands – image or quality?** Review of Marketing Science. WP N° 318. Southern Methodist University – Edwin L. Cox School of Business. ol of Business, *Date posted to database:* May 7, 2002.

_____. A meta-analysis of national brand and store brand cross-promotional price elasticities. **Marketing Letters**, V 6 (4), 1995, p. 275-286.

SHAPIRO, Carl. Premiums for high quality products as returns to reputations. **The Quarterly Journal of Economics**, 1983, p. 659-679.

SOUZA, Walter. Bom ano apesar da instabilidade. **SuperHiper**, maio 2002, 12-27.

STIGLER, G. The process and progress of economics. **Prêmio Nobel em Economia**. 1982 <http://nobelprize.org/economics/laureates/1982/stigler-lecture.html>. 10 out. 2005, 17:30.

SUPERHIPER. **Revista SuperHiper**. São Paulo: Associação Brasileira de Supermercados - Abras, vários anos.

TOURTOULOU, Anne-Sophie. **Marques nationales, marques de distributeurs et premier prix: effets de leurs mises en avant sur les vents et la structure concurrentielle de la categorie de produits**. Jouy-en-Josas :

Ecole des Hautes Etudes Commerciales. These pour l'obtencion du titre de docteur es sciences de gestion, 1996.

VILLAR, Luciana. Marca própria é caminho da GaMa para faturar 30% mais. **Diário do Comércio, Indústria e Serviço - DCI** , 02 fev. 2004, Caderno Agronegócios, p. B-3.

WAL-MART AMPLIARÁ LINHA DA REDE BOMPREÇO. **Diário do Comércio, Indústria e Serviço - DCI** , 08 mar. 2004, Caderno Comércio, p. A-6.

WAL-MART DEVE ASSUMIR CONTROLE DO SONAE. **Paraná On-line**. Disponível em: <http://www.apras.org.br/ultimas_noticias_041005.htm>. Acesso em: 06 out. 2005, 12:25.

WAL-MART, Web. Disponível em: <http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb>. Acesso em: 03 fev. 2006, 14:00.

WHINSTON, Michael. On the transaction cost determinants of vertical integration. **Journal of Law, Economic and Organization**, V 19 (1), 2003, p. 1-23 .

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associação de pequenos supermercados**. Piracicaba: Universidade São Paulo. Dissertação apresentada na Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz". Out. 2003, 208p.

WILLIAMSON, Oliver. The vertical integration of production: market failure considerations. **American Economic Review**, V 61 (2), 1971, p. 112-123.

_____. The vertical integration of production: market failure considerations. **American Economic Review**, V 61 (2), 1971, p. 112-123.

_____. **Market and hierarchies: analysis and antitrust implications**. The Free Press, Nueve York, 1975.

_____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The Journal of Law and Economics**, 1979, p. 233-261.

_____. The modern corporation: origins, evolution, attributes. **Journal of Economic Literature**, V. XIX, 1981, p. 1537-1568.

_____. Credible commitments: using hostages to support exchange. **American Economic Review**, V 73 (4), 1983, p. 519-540.

_____. **The economic institutions of capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

_____. Transaction cost economics: How it works; where it is headed. **De Economist** 145, N. 1, 1998a, p. 23-58.

_____. The institutions of governance. **The American Economic Review, Papers and Proceedings of the Hundred and Tenth Annual Meeting of the American Economic Association**, V 88 (2), 1998b, p. 75-79.

_____. Transaction cost economics. **Handbook of Industrial Organization**. R. Schmalensee and S. Willig, Elsevier Science, V1, 1989, p. 136-182.

_____. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, V 12, 1991a, p. 75-94.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, V 36, 1991b, p. 269-296.

_____. Transaction cost economics meets posnerian law and economics. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, V 149 (1), 1993a p. 99-118.

_____. Opportunism and its critics. **Managerial and Decision Economics**, V 14, 1993b, p. 97-107.

_____. **The mechanisms of governance.** New York, Free Press, 1996.

_____. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, V. XXXVIII, 2000, p. 595-513.

WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, Sidney G. **The nature of the firm. Origins, evolution, and development.** Oxford University Press, 1991.

ZYLBERSZTAJAN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** Tese de Livre Docente apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995, 239p.