

## **Análise do Mercado Supermercadista de Marcas Próprias Sob a Perspectiva do Fabricante**

Autoria: Ana Luisa Toillier, Francine da Silveira Espinoza

### **Resumo**

O varejo supermercadista brasileiro, a exemplo das cadeias internacionais, adotou os produtos de marca própria como forma de fidelização do consumidor e aumento da rentabilidade de suas lojas. Este segmento apresentou alto índice de crescimento nos últimos anos e os fabricantes vislumbraram a perspectiva de aumento do faturamento. Porém, neste momento, o benefício idealizado está aquém do esperado e as indústrias avaliam as razões para continuar neste mercado. Este estudo teve por objetivo a análise estratégica de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante, abordando questões relativas a (a) evolução do segmento, (b) fatores motivadores e restritivos, (c) estratégias da indústria, (d) estratégias do varejo e (e) perspectivas. A partir de um estudo de casos múltiplo realizado com fabricantes de marcas próprias das principais redes supermercadistas do Brasil, identificou-se quais são os fatores que afetam o mercado de marcas próprias. Acrescentando novos conhecimentos às asserções teóricas, observa-se que a participação dos fabricantes no segmento é avaliada positivamente, mas a continuidade desta operação é condicionada ao compartilhamento de estratégias, ações e riscos entre indústria e varejo.

### **1. INTRODUÇÃO**

A recente concentração do varejo elevou a rivalidade entre as cadeias supermercadistas e levou as empresas a buscarem novas formas de ganhos de eficiência. A competitividade se tornou palavra fundamental neste processo e os canais varejistas preocuparam-se em desenvolver novas estratégias de crescimento, buscando aumentar sua participação de mercado e sua lucratividade (Hoch, 1996).

A exemplo dos canais supermercadistas internacionais, o varejo brasileiro adotou os produtos de marca própria (marca controlada pelo varejista) como forma de fidelização do consumidor (Corstjens e Lal, 2000) e aumento da rentabilidade de suas lojas (Pauwels e Srinivasan, 2002). Além disso, o supermercado gerou maior poder de barganha em relação à indústria, dadas as participações elevadas que a marca própria passou a ocupar nas gôndolas, espaço antes destinado a conceituadas marcas do mercado (Richardson et al., 1994).

Grande parte dos líderes perdeu participação de mercado nos últimos anos, e uma das razões foi a introdução dos produtos de marca própria por parte das cadeias varejistas. No Brasil, um estudo recente contabiliza que, entre 1998 e 2000, as marcas líderes perderam participação em volume em 63% das 157 categorias auditadas. Em contrapartida, marcas de baixo preço avançaram em seis de cada dez categorias (Dieguez et al., 2002).

Nesta disputa de poderosos grupos mundiais, que incluem grandes cadeias supermercadistas geradas pela concentração do varejo e indústrias multinacionais (Hoch, 1996), o espaço na gôndola foi reduzido para os pequenos fabricantes. Estes passaram a fornecer produtos de marca própria como oportunidade de se manter no mercado, mesmo correndo o risco de canibalizar suas próprias marcas.

A consequência da rivalidade entre os preços das marcas líderes e das demais marcas (sub-líder, regionais, *b brands* e marcas próprias) é uma intensa pressão para redução de custos nos itens de marca própria. Estes fatos levaram o fabricante a reavaliar a sua estratégia em fornecer às cadeias supermercadistas, uma vez que seus produtos passaram a ser alvo declarado nesta guerra generalizada de preços.

Sendo a marca própria um segmento em destaque no setor supermercadista e que, neste momento, passa por situação probatória, surgem alguns questionamentos: Qual o real

interesse da indústria em produzir marcas varejistas? Quais as estratégias adotadas pelos fabricantes para atuar neste mercado? Quais os principais fatores que levam à entrada ou abandono deste mercado? Quais as perspectivas para o segmento? Neste campo atuante e efervescente é que se situa esta pesquisa, visando trazer à tona a visão do fabricante de marcas próprias sobre o contexto atual deste segmento no setor supermercadista.

Em termos acadêmicos, a maioria dos estudos realizados até o momento foca o mercado varejista (Dhar e Hoch, 1997; Dhar et al., 2001) e no consumidor de marcas próprias (Batra e Sinha, 2000; Burton et al., 1998; Garretson et al., 2002; Richardson et al., 1994). Poucos são os estudos que abordam a indústria fornecedora deste segmento, podendo-se citar como exceções Fitzel (1998) e, no Brasil, Oliver (2001) e Szechtman (2002). O *Marketing Science Institute*, instituição formada por acadêmicos e praticantes de marketing, definiu o tema “marcas” entre as prioridades de pesquisa para os anos entre 2002 e 2004, destacando-se o tópico sobre marcas próprias. Em razão da atualidade do assunto e do momento vivenciado pela indústria de marcas próprias, este estudo torna-se importante para contextualizar o mercado de marcas próprias no setor supermercadista, sob a ótica do fabricante. O estudo contribui para o estudo do tema no Brasil, onde o assunto ainda é pouco explorado teoricamente.

Outra contribuição importante deste trabalho é de caráter gerencial, pois traz informações relevantes para fornecedores de marcas próprias através de percepções das indústrias participantes da pesquisa. Foram feitas recomendações na forma de atuação neste mercado, gerando auxílio tanto para o fabricante quanto para o varejista, a fim de buscar formas de trabalho mais eficazes no atendimento das necessidades do consumidor. Além destes aspectos, o trabalho pode servir como base no desenvolvimento de estudos futuros em outros canais varejistas além do setor supermercadista.

## **2. A MARCA NO AMBIENTE VAREJISTA**

A marca é palavra de uso corrente do ambiente empresarial e em trabalhos científicos. O consumidor familiarizou-se com as implicações, benefícios e o poder da marca. Embora a associe diretamente a produtos, é percebido o esforço de análise e estratégia empresarial aplicado neste conceito (Knapp, 2002).

A marca pode ser um nome, designação, sinal, símbolo ou uma combinação desses, e tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes (Kotler, 1995). Segundo Aaker (1991), uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. A marca suporta, com seus atributos, o conteúdo emocional de imagens que desperta no consumidor e se constitui numa realidade econômica e social de primordial importância no sistema de economia de mercado (Aaker, 1996).

### **2.1 Marca do Fabricante**

As marcas de fabricante, também conhecidas como marcas nacionais, são produtos projetados, produzidos e promovidos pelo fornecedor (Levy e Weitz, 2000). O fabricante é responsável pela criação da mercadoria e pelo estabelecimento de imagem à marca.

As marcas de fabricantes, principalmente as marcas líderes de mercado, apresentam margens brutas menores para o varejista, devido ao fato de serem chamarizes de consumidores ao local de compra. A rede varejista precisa não apenas estocar, mas também promover as marcas do fabricante, já que estas têm o poder de aumentar o trânsito de consumidores (Quelch e Harding, 2000). Quando determinado ponto-de-venda não tem uma marca conhecida, o consumidor pode ficar decepcionado e procurar outro local para suas compras (Levy e Weitz, 2000).

## 2.2 Marcas Próprias

As marcas próprias (também referidas como marcas privadas ou marcas do varejista) foram desenvolvidas nas décadas de 70 e 80 (Hoch, 1996). Burton et al. (1998) definem marca própria como aquelas vendidas sob uma marca controlada pelo varejista. A ACNielsen (2002, p.7), conceitua marca própria como “um produto fabricado, beneficiado, processado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detém o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada ao nome da organização”. No comércio de varejo tradicional, a marca privada é, geralmente, usada como referência aos tipos de produtos que os fornecedores entregam ao setor de varejo, os quais trazem o nome do respectivo varejista (Knapp, 2002).

**Estratégia de marcas próprias** - As redes supermercadistas, ao lançar um produto de marca própria, desejam atingir alguns objetivos estratégicos. A revisão da literatura (Knapp, 2002; Pauwels e Srinivasan, 2001; Oliver, 2001; Fitzel, 1998; Narasimhan e Wilcox; 1998) permite elucidar alguns: (a) aumento da lealdade à loja, uma vez que o consumidor fiel à determinada marca própria só poderá encontrá-la em lojas da rede; (b) criação de diferencial em relação à concorrência por meio de oferecimento de mais alternativas aos consumidores; (c) melhoria do nível de independência em relação aos fornecedores das marcas nacionais, pois, além de melhorar o poder de barganha com os fornecedores, as marcas próprias garantem o abastecimento das lojas em caso de interrupção de fornecimento por parte dos fabricantes de marcas nacionais; e (d) aumento da rentabilidade, já que um produto de marca própria pode ser adquirido a custo menor do que uma marca nacional.

Embora os produtos com rótulos privados possam ajudar os varejistas a aumentar a sua margem, e, possivelmente, suas vendas, eles precisam desenvolver uma estratégia de *mix* de mercadoria para todas as marcas que queiram oferecer. Na medida em que os varejistas se utilizam desta estratégia, estarão no encalço da melhor combinação possível de vários tipos de marcas para maximizar a fidelidade do consumidor, assim como o lucro e o sucesso da operação (Knapp, 2002).

Conforme o mesmo autor, desenvolver ou gerenciar um programa de marca privada com sucesso é uma tarefa complexa que requer a aplicação do processo de reflexão sobre a marca, a compreensão de como o consumidor percebe as marcas concorrentes do segmento, e, em seguida, a execução bem-sucedida da estratégia adequada. A ABRAS (2002) recomenda a análise da categoria, na qual deve ser observado o volume de vendas de cada produto e também a rentabilidade, a fim de que o projeto torne-se viável. Além destes aspectos, é fundamental analisar qualitativamente o projeto, como os fenômenos de consumo de cada categoria de produto.

Apesar das aparentes dificuldades, a estratégia de marcas próprias parece valer a pena para o varejista. Dhar et al., 2001 analisaram as práticas dos varejistas com melhor desempenho em certas categorias e descobriram que um forte programa de marcas próprias estava entre as quatro atividades citadas como aquelas capazes de melhorar o desempenho (as demais eram: diversidade de produtos, preços baixos e propaganda para aumentar tráfego e compras na loja).

**Mercado de Marcas Próprias** - Em razão de aspectos estruturais, o volume de vendas de produtos de marca própria nas cadeias varejistas européias é superior ao do mercado americano. Nos Estados Unidos, as cinco maiores cadeias varejistas detêm 21% do mercado, enquanto que na Europa este percentual chega a 62% (Quelch e Harding, 1996). Dentre os países da América Latina, o Brasil é o que apresenta menor concentração do varejo, com 39% de participação para as 5 maiores cadeias (ABRAS, 2003).

No Brasil, os programas de marcas próprias iniciaram nos anos 70, através de produtos genéricos. Nesta ocasião, não obtiveram sucesso, pois os produtos eram de baixa qualidade e

não foram bem trabalhados pelo canal varejista, já que não contavam com o apoio de planejamento eficiente de produto ou marketing (Lepsch, 1999). No final da década de 80, surgiram as marcas Carrefour (Carrefour), Eldoro (Eldorado), Qualitá (Pão de Açúcar) e Aro (Makro). A partir daí, o varejista brasileiro aprimorou o processo de compra e tornou-se mais cuidadoso no monitoramento da qualidade, começando a tratar o assunto com outro foco: do conceito de preço passou para o binômio preço e qualidade.

A evolução das marcas próprias nos últimos anos pode ser explicada pela redução do poder aquisitivo da população e pela concorrência cada vez mais feroz entre as grandes redes varejistas, que, para atrair o consumidor, oferecem esse tipo de produto, que custa menos do que as marcas tradicionais. Além disso, após o ano 2000, o impacto cambial provocou reposicionamento de mercado e grande parte do varejo brasileiro começou a trabalhar com marcas próprias, investindo não só em número de itens, mas também em qualidade (Carlessi, 2003).

Apesar da panacéia do varejo e da indústria, o crescimento do segmento está aquém do esperado. Conforme Carlessi (2003), a cada ano são lançados de 10 a 15 mil itens novos, sendo que, nesse período, 90% deles desaparecem. Uma das razões para o rápido desaparecimento desses itens é a forte rejeição a esse tipo de produto, corroborada por pesquisas que mostram que 48% dos consumidores brasileiros nem chegam a experimentar produtos de marca própria (Carlessi, 2003) e pesquisas internacionais que demonstram que o consumidor percebe os produtos de marca própria como de qualidade inferior àqueles de marca nacional (Richardson et al., 1994).

A redução no crescimento do segmento pode ser demonstrada, também, pela evolução de categorias nas quais são inseridos produtos de marcas próprias. No ano de 2001, havia 218 categorias de produtos no varejo com itens de marca própria. Em 2002, o crescimento foi de apenas 1,4%, demonstrando que as redes varejistas que já atuavam em diversas categorias praticamente não introduziram produtos em novos segmentos (ACNielsen, 2002). O crescimento no número de itens cresceu 37% no último ano, chegando a mais de 17.000 itens, patamar inferior à evolução do ano de 2000/2001, que registrou um índice de 51%.

**Fabricante de Produtos de Marca Própria** - Para fidelizar o consumidor e gerar maior rentabilidade na categoria, o varejo depende de fornecedores que lhes possam produzir produtos sob a sua encomenda. Conforme estudo realizado por Fitzel (1998), os fabricantes adotam três políticas em relação ao fornecimento de marcas próprias: (a) nunca fornecem marcas próprias, principalmente se estes detêm a marca líder; (b) fornecem apenas o relativo à ociosidade de produção; ou (c) especializam-se em fornecer marcas próprias.

As empresas que adotam a política de nunca fornecer marcas próprias, normalmente são as líderes de mercado, e as razões para esta atitude são: comprometimento exclusivo com seu *core business*; não querem competir com a marca própria; marcas próprias podem abalar o alto valor e reputação da marca da empresa; há o risco de perder a alta participação de mercado; e pequena ociosidade na produção (Fitzel, 1998).

As empresas que adotam a política de fornecer apenas porque têm ociosidade na produção escolhem entre concorrer no mesmo mercado que fornecem seus produtos ou não. Escolhem também as categorias em que pretendem atuar e para quais clientes varejistas irão fornecer. A limitação é a ociosidade da produção.

Na terceira política, as empresas que se especializam em fornecer marcas próprias encontram uma forma de permanecer no mercado, pois, se não detêm a marca líder, têm que concorrer com outras empresas como segunda marca. Para garantir seu espaço na gôndola, optam por fornecer marcas próprias.

Quando o fabricante também fornece os mesmos produtos de marca própria com a sua marca à rede varejista, ele subestima os custos de canibalização, que ocorre quando o fabricante fornece a sua marca e passa a produzir o item de marca própria com a mesma

embalagem e a mesma fórmula do seu produto. Quando o consumidor vê na gôndola uma marca conhecida e, ao seu lado, depara-se com uma marca própria muito semelhante, lhe vem à mente a seguinte questão: a marca vale a diferença do preço? Percebendo que os dois itens são fornecidos pela mesma empresa e a marca do varejista tem custo mais acessível, ele troca o produto do fabricante pelo de marca própria (Chetochine, 1999).

Até o momento, a maioria dos fabricantes se questionou em por que não fazer marcas próprias, mas agora alguns se questionam sobre as razões para produzir tais produtos. Alguns fabricantes de marca própria iniciaram o desenvolvimento destes produtos orientados para o aumento do faturamento em curto prazo. Como consequência, muitos perceberam que estes produtos precisam estar no foco estratégico da empresa. Por isso, o fabricante deve avaliar o impacto desta fabricação sobre as suas marcas e sobre sua estratégia como um todo (Quelch & Harding, 2000).

Na literatura, encontram-se fatores que motivam ou inibem a entrada dos fabricantes neste segmento e englobam as atividades comerciais, financeiras e produtivas. Os principais fatores motivadores são (Fitzel, 1998 e Oliver, 2001): possibilidade de entrada em novos mercados, melhoria no relacionamento com o varejo, eliminação de concorrentes, facilidade nas atividades logísticas, ausência de custos de distribuição, diluição dos custos fixos, garantia de rentabilidade, posicionamento correto de preço de marcas próprias em relação ao líder, economias de escala, diluição dos custos fixos e utilização da capacidade ociosa.

Entre os fatores restritivos (Fitzel, 1998; Oliver, 2001) pode-se citar: contratos de curto prazo, preocupação com a marca da empresa, falta de força das marcas próprias em alguns segmentos, oportunidade de crescer em outros mercados, redução da margem de lucro por produto, necessidade de um responsável por marcas próprias, vantagens tecnológicas de produto ou produção e volumes mínimos de produção. Os fatores citados são importantes na medida em que foram confrontados com a análise do estudo de casos múltiplos, abordado no item seguinte.

### 3. MÉTODO

Para que o objetivo deste trabalho fosse atingido, foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo estruturada em duas etapas. Malhotra (2001), considera que uma das finalidades da pesquisa exploratória é formular o problema com maior precisão e identificar cursos alternativos de ação. Este tipo de pesquisa possibilita a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema. A primeira etapa consistiu na coleta e análise de dados secundários e na realização de entrevistas com especialistas. Na segunda etapa, foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos, tendo como instrumento de investigação o sistema de entrevistas em profundidade.

**Análise de dados secundários e entrevistas com especialistas** - No primeiro momento da pesquisa foram resgatadas fontes secundárias através de pesquisa na literatura existente, principalmente em revistas do segmento supermercadista, de indústrias fornecedoras, de administração e de marketing. Os dados secundários também foram obtidos através das entidades ligadas ao setor como a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) e a ACNielsen.

Em razão do mercado de marcas próprias estar em mutação e a literatura existente não apresentar com tanta rapidez as constantes e perceptíveis alterações neste segmento, foram realizadas, também, entrevistas com 5 especialistas no segmento de marcas próprias, visando alinhar as questões relevantes, gerar elucidações conceituais para a pesquisa e definir corretamente o roteiro final das entrevistas em profundidade. As entrevistas foram dirigidas às pessoas responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos de marcas próprias nestas indústrias, utilizando um roteiro com perguntas amplas e sem um direcionamento rígido (Lincoln e Guba, 1985), estimulando o entrevistado a expressar sua visão sobre este mercado. Através

destas informações, refinou-se o roteiro para a etapa seguinte, verificando-se eventuais falhas, identificando-se termos próprios do setor e proporcionando maior objetividade no apontamento das questões.

**Estudo de casos múltiplos** - O referencial teórico e as entrevistas com especialistas serviram como guia na definição do problema a ser pesquisado e geraram maior confiabilidade na elaboração do instrumento para condução do estudo de caso. Desta forma, todo trabalho investigativo foi orientado com o propósito de obter respostas aos objetivos específicos deste estudo, que abrangem os seguintes tópicos: (a) evolução do mercado de marcas próprias e situação atual; (b) fatores motivadores e restritivos nesta produção; (c) estratégias e políticas de marcas próprias por parte dos fabricantes; (d) estratégias e políticas atuais adotadas pelas cadeias supermercadistas e (e) perspectivas para este mercado.

Nesta etapa, foi adotado o método de estudo de caso, por considerar-se que este atende a diversas características desta pesquisa. Conforme Yin (2001), esta técnica permite a investigação, sempre preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como a maturação de alguns setores. Neste caso, foi avaliado o curso atual do segmento de marcas próprias. Segundo Yin (2001), os fatos científicos raramente se baseiam em experimentos únicos, mas baseiam-se, em geral, em um conjunto múltiplo dos mesmos. Com o objetivo de realizar avaliação consistente e abrangente, foi adotado o método de estudo de casos múltiplos, já que nem sempre a indústria, em sua atuação nos diversos segmentos, tem pensamentos convergentes.

Partindo-se da informação de que o segmento de marcas próprias está 90% concentrado em quatro categorias (alimentar, limpeza, higiene e bazar) (ACNielsen, 2002), o mercado atual de marcas próprias foi analisado através de entrevistas em profundidade realizadas com 12 fabricantes selecionados por conveniência, sendo que foram realizadas 7 entrevistadas para a categoria alimentar, 2 para higiene, 2 para limpeza e 1 para bazar. Em razão da necessidade de confidencialidade, o nome das empresas que constituíram a amostra não será divulgado, mas estas consistem em 12 importantes fornecedoras de marcas próprias do varejo brasileiro, localizadas na região sul e sudeste do país. Os entrevistados eram executivos responsáveis pelo desenvolvimento de marcas próprias e, algumas vezes, eram os próprios empresários.

As entrevistas em profundidade foram realizadas pessoalmente através de roteiro refinado após a primeira etapa, o qual incentivava que cada respondente revelasse suas motivações, sentimentos e percepções sobre este setor. Foram seguidas as recomendações de Lincoln e Guba (1985) para condução das entrevistas.

#### **4. RESULTADOS**

Através da visão contemporânea deste segmento, vinculações às teorias existentes puderam ser estabelecidas, já que este estudo investigou conceitos, percepções e opiniões deste mercado que esteve em franco crescimento nos últimos anos e que neste momento está sob teste. A seguir será apresentado um resumo dos resultados da pesquisa, abordando as respostas dos entrevistados a respeito de cada um dos pontos investigados.

##### **4.1 Evolução do mercado de marcas próprias e situação atual.**

Na opinião dos entrevistados, a marca própria cresceu de forma agressiva nos últimos anos e ainda potencializa grandes oportunidades. Considerações específicas apontadas pelos entrevistados são apresentadas abaixo.

No primeiro momento, na década de 70, privilegiou-se mais o preço baixo em detrimento à qualidade. A falta de clareza entre os conceitos de marca própria e primeiro preço perturbava o crescimento acelerado, já que algumas redes varejistas ainda não planejavam seus produtos com qualidade adequada. Aos poucos, as redes aprenderam com os

erros do passado e investiram em produto com qualidade e preço competitivo. Atualmente, está ocorrendo o reposicionamento, pois houve a capacidade de se reconhecer as diferenças entre primeiro preço e marca própria. De acordo com Bronnenberg e Wathieu (1996), houve uma redução na diferença de qualidade entre as marcas nacionais e as marcas próprias, enquanto que a diferença de preço permanece substancial. Ao mesmo tempo, a participação das marcas próprias aumentou. A partir dessa fase, os produtos brasileiros de marca própria passaram a entrar em concordância com o que diz a literatura a respeito. De acordo com Richardson et al. (1994) o produto de marca própria é desenvolvido com base no binômio preço de custo e qualidade, embora os compradores do varejo despendam boa parte do seu tempo na busca dos melhores custos para os seus produtos. Em um estudo que analisou as estratégias de preço e qualidade adotadas por varejistas que vendem marcas próprias, os autores mostram que a estratégia de preço é sub-ótima, já que foi encontrado que a qualidade das mercadorias estava mais associada à intenção de compra dos consumidores do que o preço.

Uma observação interessante é que a rede varejista diminui o investimento em marca própria quando o mercado está em crise, sendo que deveria fazer exatamente o contrário, visto que o consumidor vai buscar produtos mais econômicos em momentos de crise. Esta atitude das redes varejistas não condiz com Duff (2001), que comprovou que a marca própria cresce quando a economia demonstra sinais de crise, ou com Stanley (2003), que afirma que os consumidores estão mais propensos a consumir marcas próprias nesses momentos.

Comentou-se sobre o grande crescimento da marca própria nos últimos anos e a perspectiva de prosperidade, porém na dependência de quesitos que devem ser adotados pelo varejo, tais como projetos de reposição, ponto-de-venda, capacitação dos gestores comerciais das redes varejistas e a busca de melhor entendimento do negócio de marca própria por ambas as partes. Os fabricantes cobram a manutenção dos projetos desenvolvidos.

A visão dos entrevistados condiz com o pensamento de Carlessi (2003), que analisa o mercado de um ângulo menos quantitativo e mais qualitativo, ao discorrer sobre o fato de que o crescimento no número de itens não significa aumento de mercado, já que muitos consumidores nem chegam a experimentar os produtos de marca própria. Desta forma, para manter o crescimento, é necessário um trabalho eficaz do varejo, no sentido de dar uma nova vida aos seus produtos. Em consonância com esse pensamento, Dhar e Hoch (1997) afirmam que boa parte da participação de mercado das marcas próprias advém de algumas ações estratégicas dos varejistas. Segundo esses autores, as ações identificadas incluem estratégia de canal e precificação, comprometimento com a qualidade, amplo sortimento de produtos com marca própria e existência de uma “marca própria *premium*”, que significa um produto de marca própria de alta qualidade.

Quando questionados sobre a situação atual do mercado de marcas próprias, os fabricantes identificaram os problemas que eles estão enfrentando atualmente. Um entrevistado comenta que há problemas com o gerenciamento da marca, a qual não é de propriedade do fabricante, mas do varejista. A fábrica gerencia produção, insumos e logística, porém o mercado<sup>1</sup>, que é o componente motivador do processo, é variável da cadeia supermercadista.

O varejista busca preço e qualidade, dois itens que muitas vezes não andam tão próximos. O cliente quer a qualidade do líder com o preço de marcas mais baratas. O principal problema do negócio de marcas próprias, apontado pelos entrevistados, é a negociação com as grandes redes, pois elas não aceitam o repasse de custos na mesma medida em que os fornecedores de matérias-primas repassam aos fabricantes. O conceito de Porter (1996), de que os compradores utilizam todos os seus recursos para comprar a preço favorável, pode ser aplicado neste comentário, pois o principal problema apresentado pelos entrevistados é a dificuldade de repassar o aumento de seus custos. Embora seja consensual

que esta situação pode gerar ruptura no abastecimento dos produtos de marca própria, o varejista não aceita o aumento de preços proposto pelo fabricante. Um entrevistado comenta que o problema é agravado pelo fato de que, quando a rede varejista não aceita o repasse de custos, o fabricante da marca do varejista não tem alternativa a não ser vender o produto àquele determinado cliente, especialmente porque o fabricante não pode comercializar a embalagem para outro cliente.

Outro problema abordado é a falta de capacidade do varejista em assegurar a execução do seu planejamento, na quantidade, na qualidade e no tempo programado. A indústria busca o entendimento do seu negócio em conjunto com o varejista, mas percebe que neste momento há dificuldades neste consenso.

#### **4.2 Fatores motivadores e restritivos na fabricação de marcas próprias**

Um dos principais fatores citados pelos entrevistados que motivam o fornecimento de produtos de marca própria é a busca de volume de produção às suas fábricas. A marca própria traz aumento de faturamento para essas empresas, sem a necessidade de grandes investimentos em marketing. Além do volume, foi citada, também, a garantia de recebimento.

A sobrevivência no mercado também é fator motivador, principalmente no caso de empresas nacionais emergentes, que não possuem recursos para construir marcas nacionais fortes. Essas empresas têm na marca própria uma opção de negócio para aumentar a produção. Esta informação corrobora o estudo realizado por Fitzel (1998), segundo o qual as empresas que se especializam em fornecer produtos de marca própria encontram neste negócio uma maneira de sobreviver no mercado.

Outro interesse mencionado foi a possibilidade de estar presente em um número maior de clientes, tanto com a marca da empresa, como também com a marca própria. Muitas indústrias com presença imperceptível no grande varejo criaram com a marca própria um referencial para outros clientes.

Uma opinião conflitante abrange o fator diluição dos custos fixos. Um dos fabricantes afirma que a marca própria aumenta o custo fixo da empresa. Por um lado, há o aumento de volume, mas a fabricação de várias marcas envolve paradas freqüentes nas máquinas para troca de formulação e embalagem, gerando custos ainda maiores do que a diluição do custo fixo poderia compensar com o aumento de volume. Este aspecto é consistente com o pensamento de Quelch e Harding (2000), de que a produção de marcas próprias redundaria em maiores complexidades de fabricação e distribuição o que, conseqüentemente, pode aumentar os custos ao invés de reduzi-los.

Por outro lado, Fitzel (1998) afirma que o fornecimento pode aumentar a eficiência da linha de produção, reduzindo os custos. Entretanto, isto não é uma regra, e depende do volume, do tipo e da forma do produto que está sendo produzido. Um dos fornecedores relata que, no seu caso, não há nova composição de custos, mas sim ociosidade de fabricação reduzida e custo fixo diluído.

Com relação aos fatores de saída dos fabricantes do mercado de marcas próprias, identificou-se como o principal motivo a incapacidade de conciliar os custos de fabricação com o preço praticado pelas redes supermercadistas, pois tendo a marca própria um peso importante na capacidade produtiva, torna-se inviável operar o negócio com prejuízo.

Outro fator citado é a falta de confiança no cliente, pois ocorrem muitas falhas no processo de programação de compra e não há planejamento por parte do varejo. O fabricante precisa manter em estoque os produtos, matérias-primas e embalagens, o que onera a empresa.

#### **4.3 Estratégias e políticas de marcas próprias adotadas pelos fabricantes**



Este tópico será dividido em três partes: políticas comerciais adotadas, estratégias para evitar a canibalização e um item sobre fornecimento e relacionamento com o varejista.

**Políticas comerciais** – Todas as empresas entrevistadas têm uma política de marcas próprias que determina um custo diferencial em relação às suas marcas, através da remoção de encargos de marketing e vendas, sempre com a garantia de rentabilidade mínima para viabilizar a operação. Os preços de custo do fabricante para a rede varejista podem variar em relação aos contratos praticados por cada rede, sendo que algumas redes exigem neste instrumento comercial a manutenção de uma diferença mínima entre a marca da indústria e a marca própria.

Outro fato citado é que, durante o processo de compra, o varejista compara um produto com todos os demais na gôndola, inclusive com o pertencente à marca líder. Por este motivo, a indústria muitas vezes pratica o mesmo custo a vários clientes (alterando somente os percentuais contratuais), evitando, assim, desgaste de comparações entre marcas próprias existentes.

Para não prejudicar a relação comercial com a marca própria, as empresas buscam diferenciar as ações promocionais entre as suas marcas e a marca do supermercadista. Assim, tentam trabalhar em sistema de rodízio de ofertas, buscando não colidir a redução de preços nas duas marcas ao mesmo tempo.

Em relação aos contratos, as indústrias não concordam com alguns clientes supermercadistas que incluem altos contratos de fornecimento para os produtos de marca própria. A afirmação é de que isto torna o produto menos competitivo.

**Canibalização** - O que se percebe é que praticamente não há uma retaliação<sup>2</sup> por parte dos varejistas, mas existe uma certa canibalização da marca da indústria, principalmente se o produto de marca própria tiver a mesma formulação e embalagem do item fornecido pela empresa.

A questão da canibalização vem ao encontro do pensamento de Quelch e Harding (2002), que recomendam a avaliação do impacto da produção de marcas próprias sobre as suas marcas. Os entrevistados percebem que a canibalização da sua marca é, de certa forma, necessária, pois o fabricante que faz a marca própria não faz somente pelo volume ou por outros benefícios, mas também pela proteção de mercado. Através da marca própria, a empresa passa a ocupar um espaço que, de qualquer modo, vai existir, e evita que o concorrente o faça. O fabricante deve ter o cuidado para que a canibalização seja sempre positiva (ABRAS, 2002), e estar atento ao fato de que, geralmente, o fabricante subestima os custos de canibalização (Chetochine, 1999).

Uma forma de evitar a canibalização, realizada por alguns dos entrevistados, é posicionar-se corretamente e construir marcas fortes, mesmo tendo a marca própria uma postura mais rígida, sem grandes investimentos em marketing por parte do varejo. Segundo os entrevistados, a canibalização ocorre somente em alguns casos pontuais, quando existe tablóide específico de marcas próprias.

Sobre as promoções de preços, também foi salientado que as ações promocionais feitas com as marcas nacionais sempre têm impacto no faturamento da marca própria, e vice-versa. Entretanto, em um estudo realizado por Narasimhan et al. (1996) não foi encontrada relação estatisticamente significativa entre promoção e participação de marcas próprias. Isso significa que não se deve interpretar alta participação como alta resposta dos consumidores a promoções. Ao contrário, alta participação de mercado da marca própria pode indicar que promoções são relativamente ineficazes na categoria, ou que a marca própria conseguiu estabelecer-se como resistente aos efeitos de troca de marca conseqüentes das ações promocionais desenvolvidas pelas marcas nacionais. Mais uma vez, esse ponto recai sobre o posicionamento e a construção de marcas fortes.

**Fornecimento e Relacionamento** – O volume de produção que a rede varejista proporciona à indústria é muito importante, já que isso faz com que a empresa consiga investir em novas máquinas. Entretanto, quando a marca própria começa a ocupar muito da capacidade produtiva da indústria, pode ocorrer a dependência deste fabricante em relação ao varejista. O risco da dependência ocorre por três motivos: a empresa depende do consumo de um determinado grupo de clientes sobre o qual não exerce influência direta, não pode comercializar o mesmo produto para outros parceiros, já que as embalagens são exclusivas, e, em caso de rompimento do contrato, a capacidade ociosa da fábrica seria muito alta, gerando altos custos fixos. Além disso, os fornecedores foram unânimes em declarar que seria bastante arriscado ter uma empresa voltada somente a este segmento de mercado, em razão da falta de comprometimento atual das redes varejistas com os fornecedores.

As indústrias até vêem esta possibilidade, porém, permanecem na dependência do modo como as grandes redes irão conduzir o seu posicionamento com relação à política de marcas próprias. Se o supermercado encarar a indústria como parceira, não somente como um fornecedor a ser substituído na primeira discussão de repasse de custos, a indústria terá suporte para, cada vez mais, se aprofundar na produção e desenvolvimento de marcas próprias. Os entrevistados afirmam que a problemática da questão é de que o varejo está “99% preocupado com custo e 1% em continuidade da parceria”.

O campo de atuação no mercado de marcas próprias ainda é bastante restrito e os entrevistados comentam que é bastante arriscado seguir este caminho, pois com a perda de um cliente será difícil recuperar este volume de imediato. Além disto, a instabilidade do faturamento para estes clientes, que migra de grandes picos de vendas a enormes quedas, faz com que o fabricante não se sinta seguro em investir com todo vigor no mercado de marcas próprias.

Outro aspecto abordado foi que a indústria que fabrica somente marcas próprias não utilizará o benefício da utilização da capacidade ociosa para reduzir seus custos fixos, pois a máquina irá atender integralmente produtos de marca própria. Foram citados exemplos de indústrias que nasceram para fabricar somente marcas próprias e que, hoje, praticamente abandonaram este mercado, em razão de impasses comerciais oriundos da unilateralidade dos contratos.

Apesar dessas considerações negativas, um dos entrevistados informa que a sua empresa está se tornando especialista em marcas próprias, inclusive com uma área do seu departamento comercial especialmente designada a atender estes clientes. Outro fabricante afirma que se orientou somente à marca própria, pois não tem experiência em marketing ou no desenvolvimento de marcas fortes. Produzindo a marca própria, ele pode conquistar uma fatia de mercado importante, algo que não teria imaginado atingir somente com as suas marcas.

Os fabricantes que optaram por fazer marca própria para evitar que o concorrente não entrasse neste mercado, assim o decidiram com o objetivo de evitar que o seu competidor ganhasse volume de vendas. Com este novo faturamento, o fabricante gera maior poder de barganha com as fábricas de matérias-primas e maior presença no ponto-de-venda, criando vantagens competitivas.

Este comentário corrobora as idéias de Quelch e Harding (2000), sugerindo que a fabricação de marcas próprias é necessária por motivos competitivos: se um fabricante recusar contratos de marcas próprias, outros os assumirão. Cabe acrescentar que um dos entrevistados salientou que houve este comportamento no início, porém, hoje, ele acredita que não acontece mais a entrada neste segmento por esta razão, já que há outras maneiras de se bloquear um concorrente além de fabricar produtos de marca própria.

Outro aspecto em que houve divergências refere-se sobre a possibilidade da fabricação de marcas próprias para ampliar o relacionamento com a rede supermercadista. Há evidências

teóricas de que a fabricação de produtos de marca própria amplie, em longo prazo, os relacionamentos do fabricante da marca nacional com os comerciantes, resultando em apoio preferencial de merchandising para as suas marcas nacionais (Quelch e Harding, 2000). A teoria é sustentada pela prática na medida em que o conhecimento do fabricante de marca própria é ampliado. Mas, por outro lado, a produção de itens para o varejista não credencia o fabricante a fornecer a sua marca. Um grupo de entrevistados informa que essas são discussões totalmente separadas e paradoxais, pois em muitas redes varejistas a única opção para o fabricante de marcas próprias é fornecer o primeiro-preço, que, conforme os entrevistados, é interessante para o supermercadista, supostamente bom para o consumidor e péssimo para a indústria.

#### **4.4 Estratégias e políticas de marcas próprias adotadas pelo varejo**

Neste tópico, os fabricantes entrevistados foram questionados em relação às estratégias adotadas pelos varejistas no desenvolvimento dos produtos de marcas próprias, no que diz respeito aos motivos que levam estas empresas a se empenhar neste trabalho e à postura e comprometimento atual do varejo.

Os entrevistados são unânimes ao dizer que a rentabilidade é um dos principais motivos na geração de marcas próprias. É a maneira da rede compensar as margens baixas dos geradores de tráfego (tais como Omo e Coca-Cola). A reflexão sobre a rentabilidade está de acordo com o pensamento de Knapp (2002), para o qual o varejista pode ampliar a margem de lucro bruto da categoria na qual está inserido o produto com a sua marca, através do ganho superior em relação às demais marcas.

Além da rentabilidade, um dos fatores mais citados é o uso da marca própria como arma de negociação ou reguladora dos preços da categoria, já que a rede diminui o espaço das marcas líderes na gôndola em detrimento da exposição da marca própria. Com isto, as marcas nacionais tiveram como foco estratégico a recuperação do *market share* perdido nos últimos anos em decorrência do crescimento das *b brands*.

Este comentário converge com a opinião de Porter (1986) sobre a retaliação prevista dos concorrentes no momento da entrada de um novo *player*, principalmente quando as empresas estabelecidas têm recursos substanciais para a disputa. Em várias categorias em que a marca própria atua, os concorrentes são empresas multinacionais que, conforme os entrevistados, podem investir recursos em um produto, em detrimento dos demais do seu portfólio, criando uma espécie de *dumping*.

Esta perspectiva também está de acordo com o estudo realizado por Narasimhan e Wilcox (1998), que reforça a idéia de que as marcas próprias auxiliam o varejista a conseguir um custo mais baixo para os produtos nacionais. Além disso, o produto com a marca do varejista pode estreitar o vínculo com o consumidor e possibilitar a sua fidelização, já que o consumidor, ao comprar e gostar de um produto de marca própria, poderá encontrar este item somente nesta rede supermercadista.

Sobre a postura atual do detentor da marca, os fabricantes entrevistados afirmam não estarem satisfeitos, principalmente com o nível de comprometimento dos varejistas. Muitos pontos, tais como volumes informados, repasse de preços e estoque de embalagens, não têm sido cumpridos. O comentário principal a respeito dessa questão é que o varejista não quer dividir os riscos, tendo o fabricante que assumi-los por completo.

Os entrevistados percebem que a relação não é mais de interesse mútuo, pois a indústria e o varejo, ao invés de serem aliados, somando esforços para oferecer um produto que atenda às necessidades do consumidor, estão em guerra. O que se comenta é que o varejo, em muitas oportunidades, tem tomado decisões prepotentes e insensatas, pois as redes criaram “equações” sobre a marca própria, nas quais se definiu um percentual de diferença do preço do líder e não se discute o aumento de custo das matérias-primas, embalagens e transportes.

Os fabricantes têm tido interesse em abrir os custos das matérias-primas, mas o varejista tem sido insensível a este fato. A indústria sente a necessidade de que haja mecânica mais rápida e adequada para o repasse de custos.

Em relação ao comentário acima, os fornecedores criticam que os supermercadistas tratam o produto de marca própria como qualquer outro produto de consumo nacional com a marca do fornecedor. Os entrevistados crêem que o varejista precisa dispensar tratamento diferenciado para quem produz a marca própria, pois percebem que caso isto não venha a ocorrer, os fabricantes atuais deixarão de produzir marcas próprias.

O desconhecimento da realidade do fabricante por parte do varejista, conforme salientam alguns entrevistados, dificulta a relação entre as partes, pois o detentor da marca é insensível aos problemas fabris. As fábricas se preparam para um determinado volume e podem arcar com grandes volumes de estoques sem movimentação, bem como a falta de produtos.

Os entrevistados mencionam que os próprios varejistas entendem a necessidade de maior comprometimento entre as partes. Até porque a rede não poderá trocar de parceiro várias vezes, pois há poucas empresas com perfil de produção de marcas próprias, isto é, com habilidade em produzir itens de boa qualidade e capacidade de distribuição com preços competitivos. O que os entrevistados esperam é que os detentores da marca valorizem os fabricantes estruturados, pois, caso contrário, somente lhes restarão empresas menos adequadas a este fornecimento.

Os entrevistados comentam que a única maneira de sobrevivência do projeto de marcas próprias, tanto para o varejo, quanto para a indústria, é a divisão dos riscos. Hoje o risco pertence única e exclusivamente ao fornecedor. Se o varejista não assumir parte destes riscos, os grandes fabricantes de marcas próprias não vão permanecer neste negócio.

#### **4.5 Perspectivas**

Na visão dos entrevistados, é esperado um crescimento não tão voluptuoso como os últimos anos, mas em ritmo mais gradual e sensato. Fabricar marcas próprias é visto como uma oportunidade para as indústrias brasileiras.

Uma solicitação dos fabricantes é que o varejo tenha maior atuação no ponto-de-venda, da mesma forma que as grandes marcas nacionais exercem. Este comentário se deve ao fato de que a marca própria não possui promotores ou demonstradores, como os líderes de mercado.

Também foi mencionada a necessidade da sintonia do fabricante de marcas próprias no desenvolvimento dos produtos, sendo que a sua vantagem competitiva não deve ser somente em custos acessíveis e em produto de qualidade, mas é fundamental a migração de produtos básicos para produtos com maior valor agregado. Além disto, observou-se a falta de criatividade por parte dos varejistas na criação de produtos, já que não há inovação, mas a simples cópia do líder em termos de produto.

As marcas nacionais estão investindo fortemente em seus projetos, contra-atacando os produtos de marca própria. Com isto, a marca do varejista tem dificuldade para crescer. Observa-se que ainda há espaço para evoluir, mas, conforme citado anteriormente, é preciso que as redes tratem diferencialmente seus parceiros - os fabricantes de marcas próprias - principalmente neste período em que as grandes marcas nacionais têm investido seus esforços na recuperação da participação de mercado. Os supermercadistas precisam ajudar seus fornecedores de marcas próprias a sustentar este contra-ataque das marcas líderes, para que estes parceiros continuem juntos em um futuro próximo. Um entrevistado menciona que o varejo precisa deixar de se proteger tanto com a marca própria e dividir mais os riscos, de forma que o fabricante não se sinta em um risco iminente de ter o contrato rompido,

permanecendo com toneladas de embalagens em estoque que não poderão ser usadas para outro cliente.

Outro comentário tecido sobre o mercado de marcas próprias é que o mesmo permitiu que fabricantes de menor porte, locais ou regionais crescessem e se firmassem no mercado sem grandes investimentos em marca, ajudando a indústria brasileira a crescer e ser competitiva. A marca própria, conforme os entrevistados, está indo além do setor supermercadista e tem encontrado boas oportunidades, também, no segmento atacadista.

Em relação aos critérios adotados, percebe-se que o conceito qualidade é unânime, mas não há um consenso entre as redes sobre qualidade ideal dos produtos. Richardson et al. (1994) e Dhar e Hoch (1997) sugerem que o varejista invista na qualidade dos produtos de marca própria para fortalecer sua imagem perante o consumidor e, conseqüentemente, melhorar a performance da marca própria. Apesar disso, o critério de escolha adotado pelos supermercadistas brasileiros, segundo os entrevistados, ainda é o custo. Sob o ponto de vista dos fabricantes, o varejista não pode ter como base somente esta forma de avaliação. O fabricante informa que além disto é preciso qualidade, pró-atividade, logística, pronto-atendimento, capacidade de investimento, desenvolvimento em produto e capacitação gerencial.

Comentou-se que falta ao varejista coragem e confiança, pois além de lançar produto é preciso um plano de negócios: lançamento, manutenção, funcionamento da marca e promoções. Algumas redes ainda alocam a verba que deveria ser destinada à publicidade na margem do produto. Conforme a indústria, esta verba, mesmo que apenas uma parte fosse alocada para marketing, permitiria a venda a um preço mais alto e mais próximo do líder de mercado, gerando maior margem.

Em relação ao primeiro preço, os entrevistados percebem que ele é interessante para melhor posicionar a marca própria, pois, assim, ela não é tratada como o produto mais barato da categoria. O produto da marca da loja precisa estar em uma posição estratégica, longe da parte inferior da gôndola, e precisa ter atenção do pessoal de loja. Esta localização torna-se importante na medida em que os consumidores percebem a qualidade do produto através de variáveis como o preço e o posicionamento da marca (Richardson et al., 1994).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O estudo vinculou teorias existentes à visão contemporânea do segmento de marcas próprias no setor supermercadista, captada através da percepção do fabricante. As asserções teóricas, em conjunto com a opinião de especialistas e com o estudo de casos múltiplos, proporcionou uma avaliação abrangente e consistente da concepção intelectual dos fabricantes a respeito deste tema.

A análise foi orientada à obtenção das respostas dos questionamentos propostos no início deste estudo, que residem na evolução do mercado de marcas próprias, nos fatores motivadores e restritivos nesta produção, nas estratégias de marcas próprias adotadas pela indústria, nas estratégias adotadas pelas cadeias varejistas e nas perspectivas deste mercado.

**Implicações acadêmicas** – Como um estudo exploratório, espera-se ter abordado o tema apresentando os fatores que os fabricantes consideraram importantes na gestão estratégica de marcas próprias por parte do varejo supermercadista. O estudo apresenta fatores peculiares ao mercado brasileiro, que, em muitos aspectos, diverge dos mercados americano e europeu, onde estudos acadêmicos abordaram a questão da marca própria. É o caso da evolução do setor, que, no Brasil, iniciou produzindo produtos de baixa qualidade (década de 70) e preço baixo, e só mais tarde passou a considerar ambos (final da década de 80). Na Europa e nos Estados Unidos, a concepção de marca própria já trazia a idéia de preço e qualidade.

Foram identificados fatores motivadores e restritivos que não foram encontrados na literatura consultada e podem ser utilizados em pesquisas futuras, seja para sua confirmação,

seja para exploração aprofundada. Entre os fatores motivadores, cita-se o fornecimento de produtos de marcas próprias como forma de sobrevivência no mercado e a garantia de recebimento por parte das grandes redes varejistas. Um fator muito valorizado, mas citado como escasso pelos fabricantes, consiste nas demonstrações de parceria. São pontos conflitantes a diluição dos custos fixos e a possibilidade de melhorar o relacionamento.

Entre os fatores restritivos que foram citados pelos entrevistados e não foram encontrados na literatura consultada, cita-se a incapacidade de conciliar os custos do produto e o preço solicitado pelo varejista e a insuficiência do varejista em manter a programação de compras, o que prejudica o funcionamento da fábrica do fornecedor. Além disso, os resultados, que indicam como pontos problemáticos variáveis tais como comprometimento, confiança e relações de parceria, conduzem à oportunidade de estudar e aplicar teorias e modelos de marketing de relacionamento a esta indústria, que demonstrou carência nesse aspecto.

**Implicações gerenciais** - O panorama futuro indica um aumento do volume global de marcas próprias no Brasil, aplicado também a outros segmentos, como o atacadista. Para isso, contudo, os fabricantes percebem a necessidade de uma nova consciência, principalmente sob a ótica da realidade econômica vigente.

A evolução da marca própria depende da atuação constante no ponto-de-venda, já que grande parte das compras é decidida no local de compra do consumidor. Também se faz necessário uma crescente conscientização da marca própria, em todos os níveis no canal varejista, com a finalidade de consolidar o conceito e difundi-lo, buscando comprometimento de todos com o projeto.

Sem dúvida, os fabricantes vêem a marca própria como uma oportunidade de estarem presentes no mercado. Porém, demonstram a necessidade de auxílio dos varejistas, neste momento em que as marcas nacionais buscam recuperar a participação de mercado perdida nos últimos anos, decorrente da entrada das marcas próprias. É necessário que a formação de preços seja analisada não somente do ponto de vista do varejista, mas, também, sob a realidade do fabricante. De acordo com os fabricantes, os riscos precisam ser divididos.

**Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras** - Uma das limitações do estudo é pertinente à escolha do método de pesquisa utilizado - o estudo de casos múltiplos - que limita a generalização científica. Os dados coletados neste trabalho devem ser considerados apenas no âmbito deste estudo, e a perspectiva dos fabricantes se limita à visão dos executivos e empresários entrevistados. Entretanto, o método empregado neste trabalho pode ser utilizado em estudo futuros, nessa ou em outras indústrias.

Sugere-se, como possibilidade para estudos futuros, uma pesquisa quantitativa com uma amostra representativa dos fabricantes nacionais de marcas próprias para o setor supermercadista, o que apontaria maior validade externa para o estudo (Malhotra, 2001). Além disto, vislumbra-se a possibilidade de realizar outros estudos exploratórios, em outros canais de distribuição, como atacados, drogarias e grandes magazines.

Também pode ser sugerido como tema de pesquisa acadêmica o questionamento ao varejista sobre os resultados desta pesquisa, ou seja, a opinião dos principais supermercadistas detentores de marcas próprias acerca da visão apresentada pelos fabricantes destes produtos neste estudo. A abordagem do tema sob a perspectiva do marketing de relacionamento parece ser capaz de trazer contribuições para a academia e para a gerência estratégica, conforme foi comentado nas implicações acadêmicas anteriormente. Por ora, espera-se ter contribuído para uma exploração inicial do tema marcas próprias na visão de uma parte fundamental no canal de distribuição: o fornecedor do produto.

---

<sup>1</sup> Mercado, neste caso, quer dizer volume de vendas, pedidos, ações de marketing, tablóides e acesso ao consumidor final, além do controle da marca propriamente dito.

---

<sup>2</sup> A retaliação do varejista ocorre quando este pára de comprar a marca ou produto de um fabricante que passou a fornecer produtos de marca própria para o seu concorrente. Outra forma de retaliação ocorre dentro das próprias redes varejistas, quando as áreas comerciais de marcas nacionais e marcas próprias (quando separadas dentro da rede) exigem o mesmo preço para a compra do produto e, não obtendo isso, param de comprar a marca ou produto do fabricante. De acordo com os entrevistados, isso não está ocorrendo atualmente no varejo brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Managing brand equity**. New York: Free Press, 1991.
- AAKER, David. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercadistas. **Guia Abras de Marcas Próprias: mercado, marketing, fornecedor, qualidade – princípios gerais**. São Paulo: ABRAS, 2002.
- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercadistas. **Ranking ABRAS**. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acessado 26/04/2003.
- ACNielsen. **Marcas Próprias 2002: 8º. Estudo Anual**. São Paulo: ACNielsen, 2002.
- BATRA, Rajeev; SINHA, Indrajit. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. **Journal of Retailing**, v.76, n.2, p.175-191, Summer, 2000.
- BRONNENBERG, Bart J.; WATHIEU, Luc. Asymetric promotion effects and brand positioning. **Marketing Science**, v.15, n.4, p.379-394, 1996.
- BURTON, Scot; LICHTENSTEIN, Donald R.; NETEMEYER, Richard G.; GARRETSON, Judith A. A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, n.4, p.293-306, Fall, 1998.
- CARLESSI, Roberto. **Ao gosto do freguês**. Disponível em <<http://www.revistadistribuicao.com.br>>. Acessado em 28/02/2003.
- CHETOCHINE, Georges. **A derrota das marcas: como evitá-la?** São Paulo: Makron Books, 1999.
- CORSTJENS, Marcel; LAL, Rajiv. Building store loyalty through store brands. **Journal of Marketing Research**, v.37, p.281-291, aug. 2000.
- DHAR, Sanjay K.; HOCH, Stephen J. Why store brand penetration varies by retailer. **Marketing Science**, v.16, n.3, p.208-227, 1997.
- DHAR, Sanjay K.; HOCH, Stephen J.; KUMAR, Nanda. Effective category management depends on the role of the category. **Journal of Retailing**, v.77, n.2, p.165-184, Summer, 2001.
- DIEGUEZ, Consuelo et al. A invasão das marcas talibãs. **Revista Exame**, ano XXXVI, n.1, ed.757, p. 33-39, 9 jan. 2002.
- DUFF, Mike. Consumer interests in private labels continues built momentum. **DSN Retailing Today**, v.40. n.20. p. 28-31, Out. 2001.
- FITZEL, Philip B. L **Explosive growth of private labes in north America: past, present and future**. New York: Global Books, LLC, 1998.
- GARRETSON, Judith A.; FISCHER, Dan; BURTON, Scot. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude. **Journal of Retailing**, v.78, n.2, p.91-99, Summer, 2002.
- HOCH, Stephen J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v.37, n.2, p.89-102, Winter, 1996.
- KNAPP, Duane E. **Brandmindset: fixado a marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

- LEPSCH, Sérgio L. Estratégias das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros. In: ÂNGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. (org.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEVY, Micheal; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NARASIMHAN, Chakravarthi; NESLIN, Scott A.; SEN, Subrata K. Promotional elasticities and category characteristics. **Journal of Marketing**, v.60, p.17-30, apr.1996.
- NARASIMHAN, Chakravarthi; WILCOX, Ronald T. Private label and the channel relationship: across-category analysis. **Journal of Business**, v.71, n.4, p.573-600, 1998.
- OLIVER, Cristiane M. Fornecimento de Marcas Próprias para Supermercados: Fatores Propulsores e Restritivos. In: ÂNGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. (org.). **Varejo Competitivo**, v.5. São Paulo: Atlas, 2001.
- PAUWELS, Koen; SRINIVASAN, Shuba. Who benefits from store brand entry? In: 31<sup>st</sup> EMAC, 2002. **Proceedings**. Braga: European Marketing Academy, may. 2002.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUELCH, John A.; HARDING, David. Brands versus Private Labels: who is winning ?. **Harvard Business Review**. v.74, n.1, p.99-110, Jan-Feb, 1996.
- RICHARDSON, Paul S.; DICK, Alan S.; JAIN, Arun K. Extrinsic and intrinsic Cue effects on perceptions of store brand quality. **Journal of Marketing**, v.58, p.28-36, oct.1994.
- STANLEY, John. Brands versus Private Brands: who is winning. Disponível em <[www.johnstanley.cc](http://www.johnstanley.cc)>. site acessado em 22/04/03.
- SZECHTMAN, Juliana S. Política de Marcas Próprias: confrontando propostas do varejista e de seus fornecedores. UFRJ, 1998. **Dissertação de Mestrado**. Coppead, Universidade Federal do UFRJ, 2002.
- YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.