

Marcas próprias e estratégias concorrenciais dos supermercados

Marcelo Abílio Públio

Mestre em Desenvolvimento Econômico pela
UFPR e Professor do Departamento de
Comunicação da PUC-Curitiba.

Nilson de Paula

Professor Doutor do Departamento de
Economia e do Programa de Pós-Graduação
em Desenvolvimento Econômico da UFPR.

Resumo

A análise desenvolvida neste artigo tem por objetivo revelar o novo ambiente competitivo entre a indústria processadora e o varejo, especialmente os supermercados, a partir do surgimento dos produtos de marca própria. Por um lado, esses produtos implicam uma diversificação da oferta de produtos pelos supermercados e uma transformação da natureza desses agentes, na medida em que os supermercados deixam de ser exclusivamente intermediários comerciais e passam a assumir uma posição de produtores junto ao mercado consumidor, a partir de uma estratégia de agregação de valor. Por outro lado, as marcas próprias estão no centro de um novo ambiente competitivo entre o varejo e a indústria processadora, levando ambos a redefinirem suas estratégias concorrenciais. Se, para os supermercados, as marcas próprias refletem uma estratégia de diferenciação de produtos e de conquista da fidelidade do consumidor, para a indústria processadora, na qual a diferenciação é um aspecto inerente ao seu ambiente concorrencial, a relação contratual com os supermercados torna-se ambígua na medida em que implica um retrocesso para a produção de produtos homogêneos.

Palavras-chave

Marcas próprias; varejo; ambiente concorrencial.

Abstract

The main purpose of this article is to discuss the impacts of own label products in the competitive environment involving processing industry and retailing firms, particularly supermarkets. On the one hand those products imply that supermarkets give priority to value aggregation and thus change the nature of their core business. On the other hand, own label products have become an important ingredient in the context of competition between processing industry and retailers, both of them are led to define new strategies. For the supermarkets those products reflect a strategy to differentiate their range of supply and to increase consumer fidelity to their products. As for the processing firms, given that differentiation is an inherent of their competition, contracts with supermarkets to supply own label products are very ambiguous insofar as they may represent a step back to the position of commodity producers.

**Os originais deste artigo foram recebidos
por esta Editoria em 09.10.02.**

Introdução

Este artigo trata da crescente importância que os produtos de marca própria vêm tendo no abastecimento urbano, em diversos segmentos de consumo. As marcas próprias vêm sendo oferecidas pelos supermercados dos Estados Unidos e da Europa há algumas décadas, tendo apenas recentemente adquirido projeção na dinâmica do mercado varejista, especificamente entre os supermercados brasileiros. Apesar disso, os novos produtos têm suscitado uma série de novas questões, não apenas do ponto de vista da diversificação da oferta de produtos pelos supermercados, mas, principalmente, da estrutura de mercado e de seu ambiente concorrencial.

A análise aqui desenvolvida está centrada na relação entre supermercados e firmas produtoras de produtos de marca própria, com ênfase nas estratégias adotadas por ambas as firmas. Embora o lançamento desses produtos tenha sido inicialmente pautado pelo baixo preço e associado à qualidade inferior, recentemente essas características vêm perdendo sentido, na medida em que as marcas próprias vêm se tornando cada vez mais semelhantes com os produ-

tos tradicionais da indústria, e, conseqüentemente, mais nitidamente substituídos entre si. Por um lado, há uma disputa entre os produtos pelo mesmo mercado consumidor e, por outro, a produção e a comercialização de marcas próprias são fruto de uma relação de parceria entre a indústria processadora e o supermercado.

Os produtos de marca própria vêm ganhando importância no Brasil, envolvendo de forma crescente uma parcela significativa das categorias de produtos comercializados pelos supermercados no ano de 1999. Essa importância vem sendo acompanhada por uma estratégia de agregação de valor pelos próprios supermercados, especialmente naqueles produtos não alimentícios.

Por fim, o fenômeno das marcas próprias é visto à luz das estratégias da indústria processadora e das firmas varejistas. Se, por um lado, as firmas são movidas pela necessidade de diferenciar produtos para absorver fatias mais amplas de mercado, por outro, o fornecimento de marcas próprias aos supermercados dá-se a partir da produção de *commodities*, para a qual prevalecem apenas a escala e a qualidade intrínseca do produto. Nesse sentido, a maior utilização da capacidade instalada e a oportunidade de explorar um nicho adicional de mercado tornam-se fatores explicativos ao crescente envolvimento da indústria nessa atividade. Por sua vez, os supermercados passam a incorporar a condição de produtores, na medida em que têm sua marca rotulando os produtos. Sua estratégia passa a ser orientada, por um lado, pela ampliação de sua margem de lucro através da diversificação das vendas e, por outro, pela tentativa de aproximar o consumidor em torno de uma identidade com sua marca.

Os produtos de marca própria deverão ganhar um espaço crescente no varejo de uma grande variedade de produtos, a exemplo do que vem ocorrendo nos EUA e na Europa. Com isso, essa questão tende a ganhar maior relevância tanto para o ambiente concorrencial no interior da indústria processadora quanto para a natureza das relações mercantis entre indústria e firmas varejistas.

1 - O surgimento e a natureza dos produtos de marca própria

Os produtos de marca própria começaram a ser utilizados como estratégia dos supermercados, na Europa, por volta dos anos 70. Até então, as marcas próprias eram utilizadas pela indústria processadora como forma de diminuir sua capacidade ociosa, sendo a produção excedente comercializada a preços inferiores e com rótulos diferentes daqueles utilizados nos produtos tradicionais da

empresa. Até o início da década de 90, as marcas próprias não chegavam a concorrer com os produtos de marcas tradicionais, em função de sua qualidade inferior. Os consumidores associavam-nas a produtos genéricos, vistos como substitutos similares baratos, cuja principal diferença se referia ao preço e à baixa qualidade.

Porém, com o aumento da concorrência entre os supermercados, a venda de produtos de marca própria passou a ser feita como uma estratégia de conquista de novas fatias de mercado. O fato de aqueles produtos serem encontrados apenas nos supermercados que detêm uma marca específica reforçou aquela estratégia, levando-os a elevar o nível de interesse e investimento na sua qualidade e na promoção de suas vendas. Por outro lado, como os supermercados não assumem o papel de produzir tais produtos, em grande parte pela natureza de sua atividade, sua obtenção dá-se através de uma rede de relações comerciais contratuais com a indústria processadora.

Embora, inicialmente, a projeção dos produtos de marca própria estivesse baseada no baixo preço e numa qualidade inferior, nos últimos anos essa característica vem sendo superada por uma crescente semelhança com os produtos da indústria. Conseqüentemente, a segmentação de mercado entre os produtos torna-se menos visível, na medida em que os dois tipos de produto vão se tornando mais nitidamente substitutos entre si. Com isso, o fato de os supermercados não se envolverem diretamente na fabricação dos produtos de marca própria faz com que a competição entre os dois agentes (indústria e supermercados) se torne bastante peculiar. Evidentemente, não se trata de uma simples competição intrafirma. A experiência acumulada na concorrência com outras marcas nacionais não é, necessariamente, absorvida pelas marcas próprias. Isto se deve ao fato de que, com o lançamento da marca própria, o cliente se transforma em concorrente. Quando isso ocorre, as táticas concorrenciais convencionais revelam-se inadequadas (Dhar; Hoch, 1997). Até meados de 1970, a venda de produtos de marca própria correspondia muito mais a uma estratégia da indústria processadora alimentícia para diminuir sua capacidade ociosa a partir de uma demanda dos supermercados. Por esse motivo, os produtos de marca própria existentes eram pouco atrativos, com embalagens que provocavam preconceito e rejeição por parte dos consumidores. No princípio, prevalecia a intenção de vender produtos mais baratos, mesmo que em detrimento da qualidade, o que era viabilizado pela vantagem que fornecedores passaram a ter na utilização de capacidade ociosa (TER..., 2000).

Na medida em que a oferta de produtos de marca própria não pode ser vista como efeito das estratégias da indústria processadora, mas, sim, das firmas

supermercadistas,¹ várias empresas lutam para se desfazer da imagem de baixa qualidade das marcas próprias, que é, em grande parte, devida aos equívocos iniciais da primeira geração desses produtos (Barcellos, 1998). Dessa forma, as estratégias das marcas próprias tornaram-se um elemento exógeno ao setor concorrencial da indústria processadora alimentícia, na medida em que surge de uma relação contratual com o supermercado. Este, por sua vez, passa a incorporar aqueles produtos como parte de sua estratégia concorrencial com outros supermercados, tendo sua marca veiculada entre os consumidores, cujo processo passa a requerer uma qualidade superior à daqueles produtos como mecanismo de projeção do próprio supermercado.

Em países da Europa, onde o processo de transformação estrutural dos supermercados iniciou há mais tempo, vem ocorrendo um número crescente de lançamentos de produtos de marca própria. Enquanto as 10 maiores redes de supermercados no Brasil tiveram 5% de suas vendas proporcionadas por produtos de marca própria no ano de 1998,² na Inglaterra, esse percentual era de 40%; e, na França, de 25%. A expectativa no Brasil é de que, em 2003, as 10 maiores cadeias atinjam 21% de suas vendas com produtos de marca própria, num processo que deve envolver também os supermercados de menor porte, para os quais a estimativa de participação deve chegar a 5% (AC/NIELSEN, 1999). Há indicações, portanto, de que as cadeias de supermercado que tiveram a iniciativa, de certa forma pioneira, de comercializar marcas próprias são aquelas que possuem uma posição de liderança no setor, capazes de ditar as regras do ambiente concorrencial. Verifica-se, nessa atividade, a lógica descrita por Possas (1985), segundo a qual as estratégias de concorrência das empresas líderes são marcadas por políticas de expansão em todos os níveis e por políticas de adaptação aos mercados e de criação de novos mercados.

Dois estratégias principais podem ser utilizadas no lançamento de produtos de marca própria: a criação de selos com nomes diferentes do estabelecimento que os comercializa e/ou a utilização de selos com o mesmo nome, ou a mesma marca, do estabelecimento que os comercializa. Cadeias de distribuição, como o grupo brasileiro Pão de Açúcar³ — considerado um dos pionei-

¹ Segundo uma pesquisa realizada pelo autor junto a 35 empresas fornecedoras de produtos de marcas próprias para os supermercados, 74,30% das respostas indicaram que a iniciativa do fornecimento de marcas próprias surgiu da empresa varejista.

² Os varejistas de menor porte registraram 3% de sua participação originada desses produtos (AC/NIELSEN, 1999).

³ A rede é considerada uma das pioneiras no oferecimento de marcas próprias, com o selo *Qualitá*, criado em 1969 (Malta, 1999).

ros no lançamento de marcas próprias no Brasil — e a norte-americana Wal-Mart, optaram pela primeira estratégia. A Companhia Brasileira de Distribuição, proprietária da rede Pão de Açúcar, lançou o selo **Qualitá** para a maioria de seus produtos de marca própria (mercearia, têxtil, bazar, perecíveis, higiene e limpeza). Após algum tempo, devido ao sucesso obtido com esses produtos, o grupo optou por diversificar a gama de selos de marca própria, lançando o selo **Alv** para detergente em pó, a marca **Pap's** para palmito (que se tornou líder de vendas de palmitos no estabelecimento), a marca **Mr. Field** para pêssego e o selo **Nobile** para guardanapo e papel-toalha. Posteriormente, essas marcas também foram lançadas nas lojas Extra e Superbox, pertencentes também à Companhia Brasileira de Distribuição. A cadeia americana Wal-Mart utilizou estratégia semelhante para a distribuição de marcas próprias, lançando selos com nomes diferentes do nome do estabelecimento: **Great Value** e **725** (Malta, 1999; Fernandes, 1992).

A estratégia de criar marcas diferentes da marca do supermercado possibilita atender e satisfazer públicos heterogêneos sem comprometer a imagem do estabelecimento, permitindo um controle menos rígido de qualidade do que associando o nome do produto ao supermercado. Por outro lado, a estratégia de nomes diferentes é também mais onerosa para o supermercado, pois, como não existe nenhuma associação entre o supermercado e a sua marca, cada novo selo deve ser trabalhado como uma nova marca, envolvendo planejamentos, custos de *marketing* e campanhas de comunicação personalizadas. Entretanto a estratégia de lançar uma marca própria com o mesmo nome do supermercado permite associar o produto ao estabelecimento que o oferta, possibilitando maior reconhecimento de marca e credibilidade, e fortalecer a imagem da marca do supermercado, a divulgação da marca e a fidelização do consumidor.

Esse tipo de estratégia implica, no entanto, um maior controle de qualidade, uma vez que o nome do estabelecimento está diretamente ligado ao produto. Algumas cadeias de supermercados possuem testes periódicos de qualidade, realizados por institutos independentes, para manter a qualidade de suas marcas próprias.

Por outro lado, as firmas processadoras e fornecedoras de produtos de marca própria também possuem suas próprias estratégias. Segundo a associação do mercado de marcas próprias dos EUA — Private Label Marketing Association (PLMA) —, os fabricantes de produtos de marca própria podem ser classificados em quatro categorias:

- grandes fabricantes de marcas tradicionais que utilizam seu *know-how* e capacidade de planta para prover marcas próprias;
- pequenos fabricantes de qualidade que se especializam em linhas de produtos determinadas e se concentram quase exclusivamente em

- produzir marcas próprias (freqüentemente, essas companhias integram corporações que também produzem marcas tradicionais);
- varejistas e atacadistas que possuem instalações industriais e provêm produtos com sua marca para o próprio estabelecimento;
 - fabricantes de marcas regionais que produzem produtos de marca própria para mercados específicos.

Para os fornecedores, as principais vantagens estão ligadas à abertura de novos mercados e de diferentes canais de distribuição, como se observa pelo interesse dos fornecedores de marcas próprias da cadeia americana Wal-Mart em ampliar as suas vendas em nível global, à medida que a cadeia expande as suas fronteiras (Neff, 1999). Além disso, há um claro interesse dos processadores em fortalecer parcerias com os supermercados, em vista da necessidade de espaço para exposição de seus produtos na rede varejista. Por fim, há vantagens relacionadas às oportunidades de desenvolvimento e de diversificação do *mix* de produtos e à penetração em novos nichos de mercado, pois a introdução de um novo produto no mercado é bastante onerosa e incorre em diversos riscos de fracasso, devido ao ambiente concorrencial que se formou em torno do mercado processador alimentício como um todo. A fabricação de produtos de marca própria pode gerar uma oportunidade de entrar em novos mercados, na qual os riscos podem ser divididos com o supermercado, ao mesmo tempo em que custos de Publicidade e Propaganda (P&P) e *marketing* podem ser assumidos por este. A parceria com os supermercados permite aos processadores um crescimento das vendas, uma vez que a compra da produção já está garantida *a priori* através do contrato de fornecimento. Isto também leva à redução de custos (distribuição/encargos sociais), à otimização do planejamento de produção, redução do custo de estoques e à eliminação de estoques não planejados.

Nos últimos anos, as grandes cadeias de supermercados têm realizado investimentos internacionais em busca de novos mercados, o que se pode traduzir numa oportunidade para um fornecedor local de produtos de marca própria atuar em novos mercados. Dessa forma, os contratos de fornecimento funcionam como um mecanismo para atingir novos mercados, com custos menores. Por outro lado, os supermercados, que buscam cada vez mais a fidelidade de seu consumidor quando comercializam produtos de marca própria, automaticamente estão criando um diferencial sobre a concorrência, pois os referidos produtos só podem ser encontrados nas lojas da rede, como afirmou Nelson Sendas, Vice-Presidente de uma grande rede de supermercados brasileira: “Quando o cliente compra um de nossos produtos, leva para casa nossa imagem e reforça a idéia do retorno a nossas lojas, para novas compras” (Chiara, 1998).

No início do processo de lançamento das marcas próprias, os supermercados encontraram fortes resistências dos fornecedores, que avaliavam isso como

concorrência desleal com suas marcas tradicionais. Os produtos são mais baratos, pois não demandam investimentos em *marketing* e recebem um tratamento privilegiado dos supermercados.⁴ Além disso, são expostos nas melhores gôndolas e recebem uma precificação mais precisa para aumentar as vendas.⁵

No Brasil, as grandes firmas processadoras alimentícias preferiram aderir à tendência de fornecer produtos de marca própria a deixar essa oportunidade aos pequenos processadores. Apesar do risco de concorrer com as suas marcas tradicionais, os grandes processadores brasileiros passaram a produzir, em larga escala, sob encomenda para o varejo, a exemplo da Nestlé, que passou a produzir café solúvel para marcas próprias (Chiara, 1998). Por outro lado, as empresas que fornecem produtos de marca própria convivem com o risco de perder a exclusividade de fornecimento aos supermercados, em vista da nova estrutura de concorrência, onde as estratégias de P&P, largamente utilizadas quando a comunicação é voltada ao consumidor final, estão descartadas.

Nesse novo tipo de concorrência entre firmas processadoras interessadas na oportunidade do fornecimento de marcas próprias, os aspectos que deverão ser valorizados são totalmente diferentes daqueles utilizados pela concorrência voltada ao consumidor final, onde os produtos alimentícios são diferenciados principalmente por aspectos intangíveis. Os produtos alimentícios que eram diferenciados especialmente através da marca, na prática, acabam retomando sua condição de *commodities* nas negociações com os supermercados.

Isso faz com que a estrutura concorrencial que se aproxima das características de um oligopólio diferenciado acabe adquirindo características de um mercado concorrencial (Possas, 1995). Sob a ótica dos supermercados, os produtos fornecidos pela indústria processadora são muito semelhantes entre si, o que lhes permite mudar de fornecedor sempre que for necessário, como afirma João Carlos Lazzarini, Presidente da Retail Services da empresa de pesquisa AC/NIELSEN: "(...) para o varejo e para o atacado de auto-serviço, poder administrar marcas — inclusive mudando de fornecedor quando convier — é algo tão estratégico quanto rentável" (Chiara, 1998).

O entendimento de que as marcas próprias podem proporcionar aos supermercados um poder adicional nas negociações com os seus fornecedores

⁴ Por exemplo, a rede de supermercados Mercadorama, do grupo português Sonae, realizou, em maio de 2001, uma promoção (cupom) com o intuito de alavancar as vendas de seus produtos de marca própria.

⁵ Com a utilização de tecnologias como *scanners* de leitura óptica, os supermercados conseguem adquirir e processar um maior número de informações acerca da demanda.

tem feito com que esses agentes passem a utilizá-las mais intensivamente como uma estratégia de conquista de novas fatias de mercado. Por outro lado, a maior oferta de produtos de marca própria tem intensificado o caráter conflituoso das relações entre os supermercados e a indústria processadora, em grande parte devido às vantagens dos primeiros proporcionadas pelo contato direto com os consumidores. Para fazer frente a essas condições diferenciadas dos supermercados, a indústria processadora recorreu a promoções e a cupons de desconto, sem, entretanto, atingir resultados significativos. Dessa forma, se a introdução das marcas próprias proporciona um benefício à indústria processadora em função da maior utilização da capacidade instalada, há também um efeito negativo traduzido por uma redução de sua capacidade de atingir diretamente o mercado consumidor por meio de suas marcas tradicionais.

Para tentar minimizar o impacto da entrada de novos produtos de marca própria em seus mercados, os grupos processadores de alimentos investiram intensamente em estratégias de P&P. Entretanto isso não tem sido suficiente para conter o desenvolvimento de produtos por parte dos próprios supermercados e o interesse dos consumidores em experimentar produtos de marca própria. Quando alguns consumidores perceberam uma elevação no nível de qualidade dos produtos de marca própria, houve um aumento de seu consumo, em detrimento de marcas tradicionais. De acordo com estudos da DDB Needham, a proporção de consumidores norte-americanos fiéis a uma marca tradicional da indústria processadora caiu de 64% em 1985 para 57% em 1992 (THE FOOD..., 1993). Diante da perda de mercado e da ineficácia de suas estratégias de P&P, as firmas processadoras passaram a investir no lançamento de novas marcas. Em 1992, as companhias norte-americanas de alimentos lançaram 11.500 novos produtos, duas vezes mais do que em 1985. Todavia a maior parte desses produtos era simplesmente uma versão modificada de produtos já existentes.

O crescimento das marcas próprias colocou a indústria processadora diante das vantagens e das desvantagens de fornecer esses produtos aos supermercados. Dentre as vantagens, destacam-se a oportunidade de fazer uso da capacidade ociosa e o aumento de economia de escala; o estabelecimento de uma relação mais próxima com os varejistas, eliminando, dessa forma, os pequenos concorrentes; a abertura de novos mercados e de diferentes canais de distribuição, de aproximação e de fortalecimento do intercâmbio nas parcerias entre fornecedor e clientes; a oportunidade de desenvolvimento e de diversificação do *mix* de produtos; a redução de custos (estoque/distribuição/encargos sociais); a eliminação de estoques não planejados; a fidelidade do cliente através de contratos de longo prazo; e a garantia de espaços no mercado (Glémet; Mira, apud THE FOOD..., 1993).

Por outro lado, as firmas que possuem produtos de marcas tradicionais que respondem por uma grande participação de mercado estão menos sujeitas a possíveis perdas de fatias de mercado com o aumento da oferta de produtos de marca própria. Segundo os agentes que atuam no mercado varejista, os alimentos de marcas próprias tendem a alcançar um teto natural quando tiverem a participação de um quarto a um terço do mercado — Associação Brasileira dos Supermercadistas (Abras). Essa proporção do mercado consumidor representa, na verdade, um nicho de mercado a ser conquistado pelos supermercados. Sua dimensão, todavia, vai depender do comportamento dos consumidores, especialmente daqueles de faixas inferiores de renda, e da estratégia adotada pelos supermercados quanto à qualidade dos seus produtos. Sendo assim, na medida em que as marcas tradicionais líderes de mercado ainda possuem um grande prestígio junto aos consumidores, as primeiras marcas a serem atingidas pelo avanço das marcas próprias serão aquelas menos conhecidas no mercado, ou com uma inserção no mercado local apenas. Para tanto, estratégias de competição através do preço, de investimentos em P&D voltados para produtos e processos e de consolidação de posições já conquistadas no mercado consumidor vêm se tornando fundamentais para a competitividade das firmas.

Nesse contexto, destaque deve ser dado à concorrência através dos preços. Apesar das dificuldades encontradas pelos produtores de marcas tradicionais para igualar seus preços aos das marcas próprias, pode-se observar uma redução do *gap* entre os dois preços. Por exemplo, nos EUA, companhias como a Heinz e a antiga BSN (Danone) reduziram drasticamente os preços de seus produtos. Em 27 de setembro de 1993, o maior grupo alimentício inglês, Grand Metropolitan (hoje Metropolitan), anunciou que iria gastar 175 mil libras em um ajuste que iria custar 3 mil empregos. Um dos motivos era ajudar a divisão de vegetais congelados da empresa Pillsbury (que foi comprada pela Grand Metropolitan em 1989) a combater uma marca própria (THE FOOD..., 1993).

Quanto à estratégia de investimento em P&D, o desenvolvimento de um substituto para a margarina pela Unilever, eliminando a dependência de uma matéria-prima muito cara, contribui para uma redução drástica de seus custos. Inovações genuínas, e não apenas mudanças de produtos já existentes, podem contribuir para elevar o grau de competitividade das marcas tradicionais. Michael Silverstein, do Boston Consulting Group, indicou que algumas categorias de alimentos, onde se tem encontrado a maioria dos novos produtos nos últimos anos, são também aquelas nas quais a participação de marcas próprias é baixa. Isto se deve a um aumento do volume de investimento em P&D voltado ao lançamento de novos produtos. Além disso, os processadores também tiveram que

repensar suas táticas promocionais, voltadas mais aos supermercados do que aos consumidores. Essas estratégias de comunicação tiveram por base pesquisas indicando que 80% das decisões de compra dos consumidores são tomadas dentro da loja, fazendo com que a concorrência entre as marcas nas prateleiras se torne mais acirrada. Segundo pesquisa realizada pela agência de propaganda Talent junto a 50 profissionais de *marketing* de processadores de alimentos do Brasil, os investimentos em ações de comunicação dentro dos supermercados crescem mais do que os investimentos convencionais em P&P (Facchini; Comin, 2001).⁶

2 - As marcas próprias no Brasil

O número de produtos de marca própria no Brasil vem aumentando significativamente nos últimos anos. Segundo pesquisa da AC/NIELSEN, esses produtos aumentaram sua importância no varejo em 38% da lista das categorias escolhidas pelos supermercados no ano de 1999. O número de itens de marcas próprias saltou de 1.260 no ano de 1998 para 2.045 no ano seguinte, um aumento de 62% entre as 20 maiores empresas do setor. Calcula-se que as marcas próprias já representavam, em 1998, de 5% a 6% do faturamento bruto dos supermercados.

As novas estratégias adotadas pelos supermercados envolvendo produtos de marca própria, em particular através de melhor qualidade do produto e de uma imagem mais atrativa, voltaram-se para uma maior agregação de valor (Tabela 1). A seção de alimentos com baixo nível de processamento, que, em 1997, respondia por 60% dos produtos de marca própria, reduziu sua importância para 50%, indicando que esses produtos cresceram menos que outros itens de maior valor agregado. Entre os alimentos, as evidências também indicam um aumento do número de produtos de maior valor agregado em detrimento dos demais, o que indica uma mudança no perfil da oferta de produtos de marca própria.

Embora os alimentos ainda fossem o principal item entre os produtos de marca própria, atenção deve ser dada ao crescimento ocorrido nos demais produtos, como bazar, produtos de limpeza, higiene e saúde e, por fim, eletrodomésticos. O aumento observado acima ganha uma grande importância

⁶ "No mundo, são gastos R\$ 25 bilhões com *merchandising* [estratégias de vendas dentro do supermercado], sendo R\$ 13 bilhões só nos EUA. Essa verba tem crescido 7% ao ano, apresentando um crescimento maior de investimento do que qualquer outra forma de comunicação" (Facchini; Comin, 2001).

quando se verifica o seu crescimento dentro das grandes redes de supermercados. Por exemplo, o atacadista Makro possui atualmente 500 itens de 18 marcas exclusivas, encabeçadas pela internacional Aro. Segundo seu gerente de marcas próprias, a venda dessa linha de produtos gerou 6,5% do faturamento da rede, sendo que, desde 1997, as vendas desses produtos estão aumentando em cerca de 30% ao ano (Chiara, 1998). O grupo francês Carrefour, por sua vez, aumentou o número de categorias de produtos de marca própria no Brasil de 51 para 78 em 1999. As Casas Sendas, outra rede agressiva na estratégia de marcas próprias, em 1999 teve 67 categorias contempladas com sua marca, contra 48 no ano de 1998. Na rede de supermercados Sendas, a venda de produtos de marca própria corresponde a 7% das vendas anuais de R\$ 1,7 bilhão. A expectativa da rede é ampliar para 20% a participação desse tipo de produto no faturamento global dentro de três anos (Chiara, 1998). Embora a percepção do consumidor brasileiro acerca dos produtos de marca própria ainda não tenha sido satisfatoriamente investigada, é possível afirmar que a atitude do consumidor em relação a esses produtos tem sido relativamente positiva (Tabela 2).

Tabela 1

Número e participação percentual de produtos de marca própria
no Brasil — 1997 e 1998

SEÇÕES	NÚMERO DE CATEGORIAS		PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL	
	1997	1998	1997	1998
Alimentos	85	98	60	50
Limpeza	16	18	11	9
Higiene e saúde	25	40	18	21
Bazar	16	34	11	17
Eletrodomésticos	0	6	0	3
TOTAL	142	196	100	100

FONTE: AC/NIELSEN.

Com relação aos motivos que levam as donas de casa a comprarem produtos de marca própria (Tabela 3), em primeiro lugar tem-se o preço inferior ao das marcas tradicionais (68%) e, em segundo, a qualidade percebida (56%). Esta se

equivale, em muitos pontos, à qualidade percebida dos produtos de marcas tradicionais por conta da entrada de grandes firmas como fornecedoras de marcas próprias. A qualidade percebida é bastante influenciada pelas estratégias de P&P do próprio supermercado, cujos investimentos em propaganda dentro de suas lojas vêm aumentando para evidenciar os produtos de marca própria, o que tem levado alguns consumidores a experimentarem os produtos (15%).⁷

Tabela 2

Participação percentual dos consumidores que conhecem e compram, que conhecem e não compram e que não conhecem produtos de marca própria em cidades selecionadas — 1998

DISCRIMINAÇÃO	CONHECE E COMPRA	CONHECE E NÃO COMPRA	NÃO CONHECE
Grande São Paulo	49	27	24
Interior de São Paulo	40	32	28
Porto Alegre	63	24	13
Recife	65	19	16
Rio de Janeiro	71	25	04
Total	56	26	18

FONTE: AC/NIELSEN. **5º estudo anual marcas próprias.** [S. l.: s. n.], 1999.

NOTA: Os dados têm como base 1,5 mil entrevistados.

Os supermercados que possuem maior número de categorias de produtos de marca própria são aqueles que possuem uma maior participação nas vendas totais do setor supermercadista. As sete maiores redes de supermercados do Brasil (ABRAS, 1999, 2001) estão entre aquelas que mais comercializam produtos de marca própria (AC/NIELSEN, 1999). Como a conduta das firmas líderes é determinante para o conjunto do setor, os demais concorrentes passam a adotar a mesma estratégia, o que resulta num aumento da oferta e numa diversificação dos produtos de marca própria.

⁷ Este último dado é extra na pesquisa e refere-se somente às consumidoras entrevistadas em São Paulo, por esse motivo não está inserido na Tabela 3.

Tabela 3

Participação percentual da compra de produtos de marca própria, segundo as razões para compra, em cidades selecionadas — 1998

DISCRIMINAÇÃO	PREÇO	QUALIDADE	OFERTAS	PRODUTOS FRESCOS
Grande São Paulo ...	68	44	13	17
Interior de São Paulo	64	45	10	09
Porto Alegre	65	62	17	12
Recife	70	57	21	06
Rio de Janeiro	72	73	17	12
Total	68	56	15	12

FONTE: AC/NIELSEN. **5º estudo anual marcas próprias.** [S. l.: s. n.], 1999.

NOTA: Os dados têm como base 1.227 consumidoras que conhecem marcas próprias.

Tabela 4

Número de categorias de marcas próprias, por empresa, no Brasil — 1998 e 1999

SUPERMERCADOS	1998	1999
Carrefour	77	118
Sendas	68	97
Sonae	34	73
Wal-Mart	60	59
Bompreço	40	52
Pão de Açúcar	41	44
Vitória	30	32
Cooperrhodia	10	30
Senff Parati	14	20
Aliança IGA (1)	-	18

FONTE: AC/NIELSEN. **5º estudo anual marcas próprias.** [S. l.: s. n.], 1999.

(1) Essa empresa não participava do estudo em 1998.

Segundo o superintendente da Abras, as estratégias referentes às marcas próprias no Brasil estão atualmente num importante momento de transição, abandonando a imagem de preços baixos e começando a incorporar qualidade como fator relevante, com base em P&D e estratégias mercadológicas. A partir dos anos 80, os supermercados começaram a competir entre si através de qualidade e de serviços, ao invés de somente por preços. Novas categorias de produtos, ampliação das margens de lucro sobre os produtos de marca própria e maior investimento na imagem e na qualidade dos produtos tornaram-se importantes estratégias na concorrência entre os supermercados. Por sua vez, os consumidores passaram a confiar mais em tais produtos, o que incentivou os supermercados a buscarem novos parceiros para o fornecimento de produtos a serem comercializados sob o rótulo da marca própria.

A introdução de produtos de marca própria pelos supermercados esteve baseada numa ênfase aos menores preços, com pouco ou nenhum apoio de comunicação, pouco envolvimento das lojas, falta de política de ponto-de-venda e de requisitos na seleção de fornecedores. Porém, para obter-se sucesso com marcas próprias, um novo modelo operacional voltado para a qualidade dos produtos vem sendo adotado. Segundo o gerente da área de marcas próprias da rede de supermercados Casas Senda, “Mesmo que o apelo de venda do produto seja somente preço, deve ter uma qualidade mínima” (Háfez, 2000). Nessa fase, as empresas supermercadistas passaram a diferenciar o produto do ponto de vista mercadológico em relação aos produtos de marca própria dos supermercados concorrentes. Os supermercados criaram e patentearam marcas fantasias, deram garantias de abastecimento e estabeleceram um rígido controle de qualidade, com análises laboratoriais realizadas por terceiros.⁸ A maior projeção dos produtos de marca própria no mercado consumidor passa a constituir-se, portanto, numa área específica de concorrência entre os grandes supermercados. O Pão de Açúcar, segundo seu diretor de marcas próprias, possui laboratórios externos, internos e de loja, que verificam, respectivamente, os métodos de produção, o produto e a embalagem nas gôndolas e junto ao consumidor. “Nós optamos por terceirizar as análises, a cargo do laboratório Bureau Verittá”, afirma o gerente de marcas próprias do Sendas (Háfez, 2000).

Pesquisa realizada pela AC/NIELSEN com os supermercadistas brasileiros confirma que o objetivo dessas empresas ao oferecer marcas próprias é **fidelize** seus clientes, fortalecer sua imagem e criar um diferencial frente aos concorrentes. Da mesma forma, como é enfatizado pela associação

⁸ Segundo consta no contrato de exclusividade de fornecimento de marcas próprias.

norte-americana de marcas próprias, PLMA, os varejistas recorrem a marcas próprias para incrementar seus negócios e ganhar a lealdade dos consumidores, o que faz com que eles se diferenciem de seus competidores. No Brasil, existem cerca de 90 empresas supermercadistas trabalhando com produtos de marca própria que atuam em 186 categorias (Quadro 1).

Quadro 1

Produtos de marca própria mais comprados no Brasil — 1998

ALIMENTOS	LIMPEZA
Arroz	Detergente
Feijão	Papel higiênico
Café	Sabão em pó
Pão	Sabão em pedra
Bolacha	Amaciante
Macarrão	Guardanapo
Extrato de tomate	Toalha de papel
Óleo/azeite	Fralda
Farinha de trigo	Desinfetante
Farinha de mandioca	Lã de aço
Achocolatado	Água sanitária

FONTE: AC/NIELSEN. **5º estudo anual marcas próprias.** [S. l.: s. n.], 1999.

NOTA: Os dados têm como base 834 consumidores de marcas próprias.

Os pequenos e médios varejistas, que geralmente entram no mercado de marcas próprias como uma estratégia para concorrer com grandes redes, podem ter melhor desempenho quando buscam parceiros também pequenos, mas com interesse em estabelecer uma parceria sólida. A negociação, como em todos os acordos, torna-se primordial, principalmente quanto à definição clara de volumes, prazos e qualidade.

Algumas redes varejistas têm procurado fortalecer relações com fornecedores regionais, o que permite um maior controle de qualidade sobre o processo de produção em si e a exploração de um nicho de mercado delimitado pela região. Dessa forma, médias empresas desenvolvem condições de concorrer com grandes redes, na medida em que são capazes de estabelecer um contato

mais intenso com seus consumidores e de monitorar o comportamento do seu mercado. Segundo o proprietário da rede Senff Parati, no ramo das marcas próprias há três anos, a marca Parati para produtos de limpeza e a Farto para alimentos, num total de 40 itens, representam 5% do total das vendas de sua rede. Ele afirma que a marca própria é uma estratégia que diferencia a sua rede frente à concorrência com as grandes cadeias multinacionais e permite a garantia de uma fatia de mercado definida (TER..., 2000). Outras redes de pequeno porte também utilizam as estratégias de marcas próprias, seguindo a iniciativa das grandes cadeias, para, dessa forma, se tornarem mais competitivas e, ao mesmo tempo, construírem um diferencial intangível em seus produtos, especialmente visando ao mercado regional. Por exemplo, a rede D'Avó de São Paulo, uma firma considerada de médio porte, conseguiu saltar da 36ª posição para a 27ª no *ranking* de faturamento do setor supermercadista (ABRAS) com o lançamento de produtos de marca própria.

Entre os processadores, há aqueles que relutam contra a idéia de fornecer produtos para serem transformados em marcas próprias, assim como há aqueles que vêem essa estratégia como uma oportunidade de crescimento. Os primeiros temem sofrer danos em sua imagem quando participam de associações com varejistas que não têm uma estratégia bem definida. Os segundos, como já apontado acima, visualizam uma oportunidade de exploração de um nicho de mercado e de redução do nível de ociosidade de sua capacidade produtiva. De qualquer forma, a solidez e a capacidade de manter e ampliar *market share* do supermercado são fundamentais para a formação de parcerias.

Um aspecto adicional refere-se à importância da embalagem do produto de marca própria como uma das poucas formas de despertar a atenção do consumidor. Uma vez que a propaganda tradicional não é utilizada para esses produtos, 80% das decisões de compra ocorrem dentro do estabelecimento. Sabendo disso, os supermercados engajam-se em estratégias de comunicação dentro de suas próprias lojas, com um custo muito menor. “Todo o seu apelo é praticamente feito no ponto de venda. E a embalagem passa a substituir o vendedor” (Háfiez, 2000). Durante muito tempo, o produto de marca própria foi visto como algo barato porque sua embalagem era básica, porém a tendência é de que as embalagens desses produtos se tornem um ponto atrativo aos consumidores (ibidem, 2000). Exemplo disso pode ser observado com o que ocorre na Europa, onde há casos de produtos de marca própria que têm uma apresentação muito mais sofisticada do que o concorrente de marca tradicional.

Primeiramente, as embalagens eram genéricas, sem nenhum *glamour*. Depois, surgiram as embalagens com a marca carimbo — logomarca da empresa e destaque. Elas começaram a se diferenciar, mas tinham um formato pouco atrativo, semelhante ao dos demais produtos da categoria. Por fim, surgiu a

estratégia de utilizar uma “marca de endosso”, onde a marca do supermercado não possui nenhum destaque, apenas assinando ou “endossando” o produto. Portanto, a embalagem deve estar inteiramente ligada à estratégia que a empresa irá tomar ao aderir ao negócio.⁹

3 - Marcas próprias e estratégias de diferenciação

As firmas componentes de um determinado mercado buscam aumentar a sua participação através de, dentre outros meios, economias de escala. No mercado alimentício, as economias de escala associadas às promoções de venda são amplamente utilizadas, as quais podem se manifestar de três maneiras principais. A primeira está relacionada aos volumes de investimento em P&P, os quais, a partir de um determinado ponto, começam a gerar um efeito crescente nas vendas. Por outro lado, tais estratégias só possuem eficácia com produtos diferenciados, mesmo que tal diferenciação se manifeste através de aspectos intangíveis. Com a diferenciação, pode-se diminuir o número de produtos substitutos próximos, aumentando a eficiência dos investimentos em P&P. Assim, altos investimentos em P&P terão maior eficácia quando associados a esforços de diferenciação. A segunda maneira de manifestação das economias de escala nas promoções de vendas está relacionada ao tempo de duração de um investimento em P&P. Dessa forma, o tamanho da firma influencia de forma indireta os ganhos de escala. Firms maiores possuem maior capacidade de investimento e maior capacidade de sustentar o investimento a médio e a longo prazo. Em terceiro lugar, como enfatizado por Bain (1956) e Labini (1984), podem ocorrer efeitos de *spill over* entre marcas e produtos do mesmo fabricante, desde que a marca tenha bastante prestígio junto à demanda.

A indústria processadora alimentícia possui a diferenciação de produtos como uma de suas estratégias mais marcantes. Por outro lado, o alimento como produto de consumo é pouco *diferenciável*, pois é caracterizado pela mistura de

⁹ De acordo com estudos do Point of Purchase Advertising Institute do Brasil (POPAl), o País registra o mais alto índice de decisão de compra no ponto de venda: 85% contra 72% nos EUA. É também a nação em que mais se gasta tempo nas lojas: 77 minutos, em comparação a 25 na Holanda, 48 na Grã-Bretanha, 53% na França e 54% nos EUA. Segundo a Brasil Pack Trends, 70% das decisões de compra estão em mãos femininas, mesmo em se tratando de produtos masculinos. Não obstante, a tomada de decisão do consumidor sobre qual produto comprar é feita em apenas 10 segundos, o que justifica a importância da embalagem enquanto vendedora silenciosa (Megido; Xavier, 1999).

elementos químicos¹⁰ que são responsáveis pelas características básicas de sabor, textura e valor nutritivo. Esforços para lançamentos de novos produtos esbarram, na verdade, em uma gama limitada de variações, se forem consideradas essas características intrínsecas ao produto, o que leva as firmas desse mercado a recorrerem a outros mecanismos de diferenciação.

Com o início do processo de industrialização dos alimentos, surgem algumas tentativas de diferenciação por meio da alteração na sua forma de preparo, gerando sabor, aroma e textura novos. Entretanto, mesmo que o valor nutritivo sofra poucas alterações, uma vez que os insumos utilizados são praticamente os mesmos, a quantidade de novos lançamentos continua intensa. Isso funciona como uma estratégia para limitar o ingresso de novas firmas no mercado, o que acaba criando um dinamismo peculiar nessa indústria através da rápida obsolescência do produto e da diminuição do seu ciclo de vida útil. Como evidenciado por Shmanlensee (1978), essa estratégia é mais efetiva como barreira à entrada do que uma estratégia de competição por preços. Um aspecto adicional a ser considerado refere-se às limitações do mercado consumidor. A demanda por alimentos nas sociedades mais afluentes vem estagnando, sendo que tanto consumidores quanto indústria processadora são levados a dar prioridade a produtos diferenciados. Para a indústria, a sobrevivência passa a ser determinada pela capacidade de combinar eficientemente redução de custos, aumento de escala e diferenciação de produtos (Paula, 2000). Em 1992, as companhias processadoras alimentícias dos EUA lançaram 11,5 mil novos produtos, embora relativos apenas a produtos já existentes com novas roupagens, reforçando a imagem, frente aos consumidores, de que a indústria alimentícia tem muito pouco de novo a oferecer (THE FOOD..., 1993).

O lançamento de novos produtos deixou de ser uma estratégia competitiva para tornar-se uma condição do próprio mercado, fazendo com que a sobrevivência de uma firma esteja cada vez mais condicionada à constante inovação do produto. Essa dinâmica do mercado alimentício baseia-se enormemente nas estratégias de P&P, pois impõe limites mínimos suficientemente elevados, que funcionam como barreiras a firmas entrantes. A análise desses investimentos em P&P também prevê o dinamismo de lançamentos de produtos, pois a cada novo lançamento, novos investimentos em P&P devem ser feitos, e, mesmo que ocorram efeitos de *spill over* da marca, esta deve estar bastante consolidada, o que acaba, também, imprimindo um limite mínimo de investimento.

Não se podem descartar as formas intermediárias de diferenciação. Dessa forma, uma análise do *continuum* entre produtos “*commoditizados*” e diferencia-

¹⁰ Principalmente uma combinação de proteínas, carboidratos, fibras, lipídios e vitaminas.

dos revelaria um amplo espectro de produtos alimentícios entre os pontos extremos, onde estão, de um lado, os produtos não diferenciáveis (*commodities*) e, de outro, aqueles altamente diferenciáveis. As estruturas envolvidas no processamento de cada tipo de produto são diferentes, ainda que às vezes presentes nas mesmas firmas, o que implica estratégias igualmente diferentes. A própria diferenciação funciona como uma barreira à entrada, a qual é reforçada pelos gastos envolvidos em P&P.

Por outro lado, os produtos de marca própria anulam os esforços das firmas de diferenciar seus produtos do ponto de vista da marca e de suas características exteriores. Sob a ótica dos supermercados, o fornecimento de produtos por uma ou outra firma processadora é indiferente, uma vez que a marca já não interessa, pois será substituída pela marca do supermercado. Entretanto mesmo os produtos de marca própria estão sujeitos a um processo de diferenciação, na medida em que novos lançamentos de marcas próprias vão surgindo. Com produtos de maior valor agregado, tais esforços de diferenciação vão se tornando mais frequentes.

Um aspecto fundamental a ser considerado refere-se ao perfil da estrutura de mercado. No mercado de produtos processados, onde predominam oligopólios competitivos, coexistindo firmas grandes e marginais, estas últimas perceberam a importância que o fornecimento de produtos para marcas próprias tem em sua sobrevivência. Para se tornarem competitivas, os esforços para diferenciar seus produtos seriam bastante onerosos, envolvendo investimentos em P&P e P&D. Dessa forma, passaram a fornecer produtos de marca própria, sendo transferidos aos supermercados os esforços de diferenciação.

No caso de firmas pequenas que trabalham com produtos de baixo valor agregado, onde os esforços de diferenciação no mercado competitivo já eram pequenos, o fornecimento de marcas próprias não as isola das características competitivas do mercado onde atuam. Ocorre apenas uma mudança no foco das estratégias, pois, ao invés de direcionarem a sua comunicação aos consumidores finais, as firmas acabam direcionando todas as suas estratégias aos supermercados.¹¹ Já as firmas grandes que entraram no mercado de marcas próprias possuem estratégias distintas. Percebendo a oportunidade, algumas firmas grandes (com grande capacidade de produção) passaram a fornecer produtos de marca própria para evitar que seus concorrentes o fizessem, mesmo enfrentando o risco de seus produtos se tornarem *commodities* do ponto de vista dos supermercados. Concorrendo com seus próprios produtos nas prateleiras, o

¹¹ Para o consumidor final, os produtos de marca própria são mais uma opção de escolha entre os diversos produtos oferecidos pelos supermercados.

retorno proporcionado (vendas de produtos tradicionais mais vendas de produtos de marcas próprias) ainda seria maior do que passar a concorrer com produtos de marca própria fornecidos por firmas concorrentes.

Do ponto de vista do relacionamento entre supermercados e firmas processadoras, mesmo se referindo a produtos pouco diferenciáveis, não se pode associar tais produtos a *commodities*, pois o seu fornecimento exige, ao menos, uma base técnica mínima. Além disso, uma grande escala é imprescindível para poder suprir todas as lojas de uma grande rede de supermercados. Para produtos que possuem maior valor agregado, também são necessárias formas diferenciadas de preparo e estocagem, o que também funciona como barreira à entrada, mesmo no mercado de fornecimento de marcas próprias.

Por outro lado, tem-se uma adaptação dos relacionamentos entre firmas e supermercados. O setor de distribuição supermercadista, assim como o setor de processamento alimentício, é bastante heterogêneo, composto por firmas de diversos tamanhos que se mantêm num constante processo de concorrência. Nesse contexto, coexistem diversas formas de relacionamento entre firmas interessadas em fornecer produtos de marca própria e supermercados. Firms processadoras de menor porte que não possuem escala suficiente para suprir cadeias em nível nacional podem estabelecer parcerias com firmas supermercadistas de menor porte e que também possuem o interesse de vender produtos de marca própria, com o intuito de enfrentar o acirrado ambiente concorrencial que está se formando no setor supermercadista. Dessa forma, existe uma adaptação da relação entre os setores às limitações dos tamanhos das firmas, de acordo com as transformações que estão surgindo no setor alimentício com a introdução dos produtos de marca própria.

De qualquer forma, as estratégias e as decisões das firmas em determinados mercados estão condicionadas às características básicas do produto comercializado chamado “espaço comercial do produto”, intimamente relacionado aos fins aos quais o produto se destina. A potencialidade de diferenciação dos produtos está ligada às características da demanda. Inovações nos produtos podem ocorrer a partir de uma mesma base tecnológica, através de mudanças na embalagem ou no posicionamento do produto, em função das distintas estratégias de lançamento pela mesma firma de produtos *standard* ou *premium*. A exploração de diversos nichos funciona como barreira à entrada de outras firmas, que poderiam ameaçar a superioridade da firma estabelecida e, conseqüentemente, a sua lucratividade em determinado setor. Isso levou muitas grandes firmas a redefinirem suas estratégias para entrar em novos mercados, mesmo que envolvesse um negócio menos lucrativo e que necessitasse de um produto pouco *diferenciável*, com a finalidade de evitar que outras firmas viessem a ameaçá-las em seus mercados tradicionais de atuação. Por exemplo, uma grande

firma processadora como a Santista Alimentos, que já possui marcas consagradas no segmento de farinha de trigo, como as marcas Sol e Lili, optou por fornecer farinha de trigo de marca própria, para evitar que outras firmas aproveitassem essa oportunidade e viessem a ameaçá-la no seu mercado a médio e a longo prazo.

As estratégias de diferenciação continuam sendo características intrínsecas do mercado de alimentos, às quais os supermercados estão tendo de se adaptar. Por outro lado, as firmas que atuam no mercado tradicional continuam realizando grandes investimentos na diferenciação de produtos, o que acarreta estratégias de P&P. Já as estratégias de investimentos em P&D estão sendo cada vez mais valorizadas, pois o lançamento de produtos realmente inéditos também causa um efeito sobre as barreiras à sua entrada. Assim, as firmas fornecedoras de produtos de marca própria, que também participam de mercados diferenciáveis e que optaram por estratégias de competição por preços atuando como *commodities*, estão fadadas ao desaparecimento, pois estão condicionadas às condições concorrenciais do mercado onde atuam. Por fim, é importante salientar que não há, necessariamente, uma segmentação de mercado entre produtos de marcas tradicionais e de marca própria. Na verdade, as estratégias para fornecimento de produtos de marca própria estão sujeitas à força de um contrato entre firmas e não a condições concorrenciais específicas entre firmas disputando o mesmo espaço. O contrato com os supermercados caracteriza um nicho de mercado definido muito mais por decisão da firma retroceder à condição de produtor de *commodities* do que por uma conquista a partir de diferenciais embutidos em seus produtos.

Conclusão

As estratégias adotadas pelas firmas são norteadas pelo próprio ambiente concorrencial onde estão inseridas e pelo comportamento da demanda, que impõe normas de conduta às empresas a ponto de redefinirem suas estratégias previamente estabelecidas. Dentre as estratégias desenhadas pelas firmas processadoras alimentícias num ambiente concorrencial, a diferenciação de produtos é a mais importante, principalmente através da imagem da marca. Essas estratégias fizeram com que algumas marcas atingissem determinados nichos específicos de demanda e funcionassem como barreiras à entrada de outras firmas, contribuindo para a concentração das vendas em determinados ramos do setor alimentício. A tendência à concentração de vendas aumentou o poder da indústria processadora nas relações com o setor de distribuição, no qual os

agentes varejistas apenas transferiam ao mercado consumidor as inovações em curso no segmento processador alimentício.

Enquanto as firmas buscavam aproximar as relações com os supermercados, estes vinham passando por grandes transformações, que mais tarde viriam a aumentar o seu poder de barganha frente às firmas processadoras. Tais transformações estavam relacionadas principalmente à capacidade dos supermercados de monitorarem as variações da demanda, devido à sua proximidade com mercado consumidor, e à tendência de concentração do setor impulsionada pela entrada de grupos multinacionais no Brasil. Em pouco tempo, as relações entre os supermercados e as firmas processadoras de alimentos foram se transformando, a ponto de os espaços para exposição de mercadorias nas prateleiras serem negociados com a firma produtora. Por outro lado, as formas de concorrência entre os supermercados também se tornaram mais intensas, fazendo com que os supermercados buscassem novas estratégias para se destacarem frente aos concorrentes através de esforços em P&P, investimentos em técnicas de logística e estratégias de diferenciação de seus serviços — comodidade, conveniência, facilidades de localização, facilidades de estacionamento, disponibilidades dos produtos, existência de caixas eletrônicos, praças de alimentação, etc.

Entretanto as estratégias dos supermercados acabaram extrapolando o ambiente de concorrência setorial supermercadista, atingindo diretamente o setor processador de alimentos. A participação dos produtos de marca própria no total das vendas ainda é incipiente no Brasil, podendo, em pouco tempo, chegar a 40% em alguns setores. Nesse nível de participação de mercado, os produtos dos supermercados passam a concorrer fortemente com as demais marcas, forçando a indústria processadora a uma redefinição de suas estratégias.

Para concorrer com os produtos de marca própria, as firmas do setor processador alimentício vêm buscando agregar valor aos seus produtos, dando maior ênfase aos serviços que os envolvem, tais como: serviços de atendimento ao consumidor (SACs), investimentos na qualidade efetiva dos produtos (fruto de investimentos em P&D) e investimentos na qualidade percebida dos produtos (fruto dos investimentos em P&P). As estratégias de construção de imagem e de diferenciação de produtos através de atributos intangíveis são as que garantem às firmas a entrada em determinados nichos, onde os consumidores apresentam preços de reserva mais elevados e, por isso, estão interessados em pagar mais pelo produto, desde que ele possua valores agregados como: serviços, qualidade garantida, exclusividade e *status*. Nesses nichos, a firma é capaz de reter uma quantidade maior do excedente do consumidor.

Dentre as estratégias das firmas, destacam-se as novas formas de relacionamento com os supermercados, uma vez que estes passaram por trans-

formações que fizeram com que se tornassem cada vez mais importantes às firmas, selando parcerias importantes para ambos. Essa nova rede de relações entre esses dois tipos de agente consolidou um novo ambiente concorrencial e, ao mesmo tempo, cooperativo de firmas processadoras relacionando-se com redes de supermercados, firmas processadoras concorrendo com outras firmas processadoras, firmas processadoras fornecendo produtos de marca própria para supermercados e firmas processadoras fornecedoras de marcas próprias concorrendo com firmas processadoras de marcas tradicionais.

A competição efetiva tem se estabelecido principalmente entre firmas concorrentes do mesmo setor (processador *versus* processador e supermercado *versus* supermercado), ao mesmo tempo em que as estratégias utilizadas pelos agentes possuem praticamente o mesmo intuito. Dessa forma, os supermercados não pretendem, efetivamente, concorrer com os processadores através de ações de lançamento de produtos de marca própria, mas, sim, buscar diferenciais competitivos em relação a outros supermercados. Entretanto tais atitudes acabam extrapolando o ambiente concorrencial supermercadista e afetando diretamente as estratégias das firmas processadoras, o que está gerando transformações concorrenciais e novas formas de relacionamento entre os agentes para que estes possam se adaptar às novas tendências, que convergem para uma coexistência de produtos de marca própria e de marca tradicional.

A perspectiva é de que os supermercados passem a utilizar, cada vez mais, estratégias voltadas ao consumidor, adaptando-se, dessa forma, ao ambiente concorrencial dos produtos processados, para que, assim, se tornem efetivamente competitivos. Com isso, sob a ótica do consumidor, as diferenças entre produtos de marca própria e produtos de marcas tradicionais tendem a reproduzir a diferença já existente entre as diversas marcas disponíveis.

Por conta da má impressão existente entre os consumidores dos produtos de marca própria, principalmente no Brasil, antes da década de 80, as firmas processadoras tradicionais de grande porte continuam estabelecidas em bases sólidas, devido, principalmente, às barreiras construídas com investimentos em P&P ao longo do tempo. Por outro lado, as transformações têm exigido cada vez mais investimento nas áreas de P&D para que se criem novos produtos no setor de alimentos, aumentando a competitividade da firma e, dessa forma, atendendo às novas necessidades que surgem com as transformações ocorridas no mercado consumidor.

Referências

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADISTAS. Disponível em: <http://www.abras.com.br> Acesso em: 18 junho 2001, atualmente disponível em: <http://www.abrasnet.com.br>

AC/NIELSEN. **5º estudo anual: marcas próprias**. [S. l.: s. n.], 1999. Disponível em: <http://www.acnielsen.com.br> e <http://www.acnielsen.com>

BAIN, J. **Barriers to new competition**. Harvard, U. P.: Cambridge, Mass., 1956. p. 53-67.

BARCELLOS, M. Qualidade, o novo diferencial das marcas próprias. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C-1, 13 maio 1998.

CHIARA, M. Marcas próprias enconstam nas líderes. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 out., 1998.

DHAR, S. K.; HOCH S. J. Why store brand penetration varies by retailer. In: **Marketing Science**, [S. l.]: Institute of Operations Research Management Sciences, LINTHICUM, v. 16, n. 3, p. 208-227, 1997.

FACCHINI, C.; COMIN, A. Espaço vira negócios para as lojas. **Valor Econômico**, São Paulo, p. B1, 27 jun. 2001. (Caderno Negócios & Tecnologia).

FERNANDES, F. Pequenas redes lançam marcas próprias. **Folha de São Paulo**, São Paulo, p. 2-8, 14 jun. 1992.

GLÉMET, François; MIRA, Rafael. The brand's leader dilemma. **McKinsey Quaterly**, [S. l.: s. n.], n. 2, 1993.

HÁFEZ, A. Marca própria interfere na produção industrial. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. A-4, 18 abr. 2000.

LABINI, P. S. **Oligopólio e progresso técnico**. São Paulo: Abril Cultural: Torino, Giulio Einaudi Editores, p. 01-185, 1984. (Traduzido por Vitória Cerbino Salles do original Oligopólio e Progresso Técnico.)

MALTA, C. B. Supermercados ampliam linhas de marcas próprias. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 30 ago. 1999.

MEGIDO, J. L. Tejon; XAVIER, Coreolano. Marketing & Agribusiness. In: REESTRUTURAÇÃO no agribusiness brasileiro: agronegócios do terceiro milênio. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness: FGV, 1999.

NEFF, J. **Wall mart stores go private advertising age.** [S. l.]: Crain Communications, 1999.

PAULA, N. Structural change in the food industry: a survey on the trends towards concentration. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, [S.l.]: SOBER, v. 38, n. 3, p. 181-203, 2000.

PLMA - PRIVATE LABEL MANUFACTURES ASSOCIATION. Disponível em: <http://www.plma.com> Acesso em: 25 abr. 2001.

POSSAS, Mário. **Estrutura de mercado em oligopólio.** São Paulo: HUCITEC, 1985.

SCHMALENSEE, R. Entry deterrence in ready to eat breakfast cereal industry. **Bell Journal of Economics**, [S. l.: s. n.], n. 9, p. 205-227, 1978.

TER ou não ter? Eis a questão. **Superhiper**, [S. l.: s. n.], maio 2000.

THE FOOD industry. **The Economist**, [S. l.: s. n.], p. 3-18, Survey, Dec. 4th, 1993.