

MARCA PRÓPRIA É UMA VANTAGEM COMPETITIVA PARA O VAREJO BRASILEIRO?

Sandra Stöckli de Vasconcelos*

Emidio Zirhut**

RESUMO

Com uma concorrência cada vez mais atuante, consumidores mais esclarecidos que procuram diferencial nos produtos ofertados, onde preço e qualidade são itens fundamentais no processo de decisão de compra, as empresas têm buscado formas de manterem-se competitivas. Como fator de sobrevivência, em razão de um ambiente concorrencial agressivo e consumidores exigentes, os administradores das organizações do varejo têm se utilizado de estratégias de marketing para se sobressair em um mercado tão dinâmico como é o varejo. Este ensaio aborda uma possível estratégia de marketing utilizada por organizações do varejo, para tornarem-se competitivas: a utilização de marca própria. O objetivo do ensaio é analisar se marca própria pode ser traduzida em vantagem competitiva para o varejo. Este ensaio se justifica, pois conforme ensina Bertaglia (2003), as situações de mercado cada vez mais se revelam difíceis, portanto, é necessária solução eficaz para o varejo, em tal contexto, a marca própria pode ser uma solução na estratégia de marketing adotada, de forma a proporcionar uma vantagem competitiva.

Palavras chave: Marca própria. Vantagem competitiva. Varejo.

ABSTRACT

Being competitiveness more present by the day and more enlightened clients looking for product differential where price and quality are fundamental issues in their choosing process make companies search for a way of keeping competitive. Due to an aggressive competitive environment and demanding customers, business managers from the retail industry have used marketing strategies as a surviving factor to stand out in such a dynamic market. This work looks into a possible marketing strategy used by retail organizations: the use of proper brand. Its objective is to analyse if the proper brand can be translated into competitive advantage for the retail market. This work justification is a difficult market situation (2003, BERTAGLIA) where an effective solution is needed for the retail market. Being the market situation in such a context, the own brand can be the marketing solution adopted to offer competitive advantage.

Key words: Proper brand. Competitive Advantage. Retail.

Biografia

*Graduada em Gestão de RH, Radial /Estácio, Curitiba-PR. Aluna do curso de Administração, Escola de Negócios da UniBrasil, Curitiba - PR. Pós graduanda, modalidade: MBA, Gestão Estratégica de Pessoas, Opet, Curitiba – PR.

**Administrador de Empresas pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná. Especialista Administração em Marketing pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná. Mestre em Administração de Empresas e Recursos Humanos pela Universidade de Extremadura – Espanha. Doutor em Administração pela Winsconsin International University – USA. Professor do curso de Administração, Escola de Negócios da UniBrasil, Curitiba-PR.

INTRODUÇÃO

O varejo é uma atividade dinâmica que deve estar em constante observação por parte administradores das organizações varejistas para que possam acompanhar analisar, entender e atender as transformações, portanto, adaptando-se a elas. Nos últimos anos, esta dinâmica tem se acelerado e, para tornarem-se competitivas, as organizações têm que inovar nas estratégias e táticas de marketing utilizadas. Shono, Ricieri, Amado, Bimbatti e Seoan, autores do artigo: *Marcas próprias gerando vantagens competitivas no mercado varejista* citando, Porter (1985), Aaker (1998) e Kapferer (2004), expõem que

Para sobreviver e se desenvolver no mercado em que atua, toda empresa necessita traçar estratégias para enfrentar a competição. Para tanto, Porter (1985) sugere que a empresa adote estratégias através das quais consiga se diferenciar da concorrência e possa ser identificada como singular, pois isso possibilita que ela conquiste vantagens competitivas em relação aos concorrentes [...] Porém, não basta que uma empresa obtenha vantagens competitivas. É preciso sustentá-las (AAKER, 1998). A mais sustentável e valiosa vantagem competitiva gerada pela empresa é a marca (KAPFERER, 2004).

Portanto, uma das vantagens competitivas que vem sendo utilizada tem sido o uso das marcas próprias em seus produtos, conforme pesquisas, essa tendência tem sido usada de forma global, porém com percentuais diferentes, dependendo do país em que está atuando, conforme dados da Associação de Marcas Próprias (PLMA, 2004). Atualmente, para cada cinco produtos vendidos nos supermercados americanos, um é marca própria. Nos países europeus, a participação de mercado de marcas próprias é ainda maior, alcançando 41%, no Reino Unido; 37%, na Bélgica; 33%, na Alemanha e 25%, na França. No Brasil, a participação tem sido em torno de 6%, podendo representar até 15% de importância em volume em algumas categorias de produtos (PARENTE *et al.* 2000). Ainda segundo Shono *et al.* quanto ao panorama global para as marcas próprias no varejo, é uma tendência mundial e crescente.

O Brasil ainda tem em seu mercado um potencial muito extenso para crescimento das marcas próprias, porém as organizações devem ter uma preocupação maior com a qualidade dos produtos, já que envolvem a imagem, a reputação e o nome da empresa. E, para o cliente, as marcas criam expectativa, a qual consiste na obtenção de algo a mais que pode ser oferecido pelo produto, objeto de seu consumo; no caso, a marca é a ocasionadora dessa expectativa, já que o produto em si muitas vezes tem similares ofertados na mesma organização. Nesse contexto,

as marcas tendem a atender às necessidades e expectativas, e tenta supri-las, como forma de obter a adesão do consumidor, no que se refere aos produtos que possuem marcas próprias, oferecendo um diferencial que vai além dos benefícios conhecidos e as características conhecidas, que é a garantia da marca, proporcionando uma credibilidade a mais ao produto. Assim, as empresas aumentam seus lucros, já que o investimento no *marketing* que envolve a criação desse produto não requer maiores gastos, pois a marca irá “falar” por si só, uma vez que está associada à marca institucional do varejo que pretende negociá-la em seus pontos de vendas. Spinelli e Giraldi, autoras do artigo: *Marca própria varejista: conceitos, estratégia e evolução*, citando Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), Parente (2000), Euromonitor (1998) e Fitzell (1992), argumentam que o varejo

[...] caracteriza-se por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou residencial [...] No Brasil, os tipos mais importantes de varejistas para distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidade (açougues, varejões, padarias, entre outros), mercearias e outros formatos (PARENTE, 2000) [...] Com relação às marcas próprias, estas podem ser definidas como marcas pertencentes a um varejista ou atacadista, utilizada em uma linha ou variedade de itens de distribuição sob distribuição controlada ou exclusiva (EUROMOTOR, 1998). De acordo com Fitzell (1992), os varejistas podem optar por diferentes estratégias ao trabalhar com marcas próprias: marca genérica, marca carimbada, marca endossada e marca proprietária.

Conforme Tavares (2008), na década de 80 houve o começo da avaliação das marcas com uma atenção mais intensificada, ele acarreta essa alteração em função dos processos de fusões e aquisições de empresas, o que justifica que as marcas hoje em dia podem ser construídas, avaliadas e compradas de forma similar aos outros ativos. Ainda segundo o autor há o reconhecimento de que o capital primário de muitas empresas é a sua marca e que a sua exploração pode aumentar o poder de lucro da empresa; e que marcas consolidadas podem representar uma franquia para novos produtos e novos mercados.

A marca representa para a organização um valor a mais no que tange ao produto e pode ser vista como um patrimônio da empresa. Tavares (2008) acrescenta que o patrimônio intangível – como a marca, patentes, pessoas e reputação – também constitui um valor. E as organizações o estão utilizando como um diferencial que a mantém competitiva no mercado, pois é vista pelo consumidor como forma de mensurar o valor a ser pago a um determinado produto, devido à credibilidade que é transferida por meio do mesmo, isso é, a marca tem um valor agregado.

A metodologia aplicada para elaboração do ensaio é a revisão bibliográfica,

também definida por Stein (2008, p. 9), como revisão de literatura, que “É o momento de construir o arcabouço teórico para explicar e dar significado aos fatos que se pretende investigar, aprofundando o que se propõe a estudar [...]”.

O objetivo do ensaio é analisar se marca própria pode ser traduzida em vantagem competitiva para o varejo brasileiro.

Para efeito do estudo para elaboração do ensaio, adotamos como definição de vantagem competitiva o exposto por Nunes (2007), citando Porter (1999), quando destaca que: “Vantagem competitiva é um conceito desenvolvido por Michael E. Porter [...] que procura mostrar como a forma com a estratégia escolhida e seguida pela organização por determinar e sustentar seu sucesso competitivo”. Porter (1999, p. 127) ensina que “A estratégia corporativa da maioria das empresas destruiu, em vez de criar valor para os acionistas”. Larentis (2005, p.27) expõe que:

Não basta alcançar uma vantagem competitiva, mas também sustentá-la. Isso sem dúvida acrescenta novas nuances e complicações aos cenários dos negócios [...] Assim, a busca de uma vantagem competitiva sustentável não é um fim em si, mas um meio para um fim [...] Um fator importante para a sustentabilidade das vantagens competitivas é a combinação de recursos de uma empresa (ativos, aptidões, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos controlados por ela [...] Segundo Barney (1991), para possuir o potencial de alcance de vantagens competitivas sustentáveis, os recursos devem ser valiosos (com condições de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente) e devem ser raros.

Este ensaio se justifica, pois conforme ensina Bertaglia (2003), as situações de mercado cada vez mais se revelam difíceis, portanto, é necessária solução eficaz para o varejo, em tal contexto, a marca própria pode ser uma solução na estratégia de *marketing* adotada. As marcas próprias revelam ser, para o varejo brasileiro, uma estratégia interessante que pode ser uma vantagem competitiva para o negócio, mesmo porque, representa ainda pouca participação de mercado, com alta possibilidade de crescimento.

2 DESENVOLVIMENTO

O pressuposto teórico do ensaio é que marca própria proporciona ao varejo uma vantagem competitiva, assim se faz necessária a definição de vantagem competitiva e, também, como mantê-la no negócio do varejo, por meio de estratégia de marketing. Shono *et al.*, citando Porter (1996) e Jain (2000), observam que

Do ponto de vista de Porter (1996), a vantagem competitiva surge nas diversas atividades executadas pela empresa, desde o projeto até a execução. O conjunto dessas atividades propicia uma base para a diferenciação que pode surgir de diversas atividades, como aquisição de matérias primas a custos inferiores ou qualidade superior ou até atendimento das necessidades do cliente de forma mais ágil e eficaz. A análise de como as atividades é executada e como interagem é fundamental para entender as fontes de vantagem competitiva da empresa [...] a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalente [...] Segundo Jain (2000), uma vantagem competitiva sustentável é significativa em estratégia de marketing somente quando os clientes percebem uma diferença consistente em atributos importantes entre os produtos ou serviços da empresa e os do concorrente [...]

Estratégia de marketing, segundo Normanha Filho (2002, p.28), citando Simões (1983),

É o resultado do processo de planejamento. Supõe, portanto, que se parta da análise e seleção dos mercados a servir e da definição dos objetivos a alcançar, para que se possa determinar a combinação dos instrumentos de *marketing* – compostos operacionais do marketing - (SIMÕES, 1983) favoráveis ao alcance dos objetivos propostos.

Assim, a estratégia de marketing que visa à introdução de marca própria, e que proporcione uma vantagem competitiva sustentável, somente será bem sucedida com um eficaz processo de planejamento, de forma que os clientes percebam, no produto ofertado, com marca própria, atributos e benefícios, que o diferenciem dos produtos ofertados pela concorrência. Campomar e Ikeda (2006, p. 114) ensinam, sobre plano de marketing, que:

A natureza do plano de Marketing e a situação de mercado da empresa ditam seu conteúdo. São adicionados ou subtraídos detalhes para atender à suas necessidades. Todo plano de marketing deve se adaptar a uma situação ou a uma necessidade.

O plano de marketing é, em geral, um documento escrito que estabelece os objetivos de uma organização, referentes a um próximo período de atividades, e define os programas de ação necessários para o alcance desses objetivos. O plano é a consubstanciação formal do exercício do planejamento.

Cobra (1986, p. 75) amplia o entendimento e eficácia de um plano de marketing, quando condiciona sua elaboração atrelada ao planejamento estratégico,

O plano de marketing é um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa.

Mais do que um documento estático, ele deve constituir-se num roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos.

O plano de marketing deve ser entendido, portanto, como um documento estratégico importante, em tal sentido, caminha a definição de Jones (2003, p. 476): “O plano de marketing é um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas”. Kotler (2000, p. 116) amplia a abordagem destacando que,

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança.

Assim, a marca deve estar no contexto de um plano de marketing. Cobra (2003, p. 46) complementa: “Linhas de produtos, decisões de preços, seleção de canais de distribuição e decisões relacionadas com a campanha promocional, tudo isso depende do planejamento formulado dentro da organização de marketing”.

Kotler (2000) faz referência ao produto como algo que os consumidores dão preferência e que oferecem qualidade e desempenho superior ou que tenham características inovadoras. Conforme Churchill (2000, p.164), “Alguns aspectos da estratégia de produto que podem afetar o comportamento do consumidor são a novidade do produto, sua complexidade e sua qualidade percebida”, que, no caso do uso das marcas próprias, é o próprio nome que agrega valor e traz benefícios ao consumidor, em uma relação não dissociada, entre o produto com a marca própria, o ponto de venda e a marca institucional do varejista.

A marca própria pode tornar-se a mais sustentável vantagem competitiva para o varejista. Segundo Dalrymple e Parsons (2003), marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, cuja intenção é distinguir produtos e serviços de diferentes vendedores. A idéia da marca é selecionar um termo único para um produto, de modo que os clientes possam distinguir o item e encontrá-lo no mercado. Ainda segundo os autores, a marca é criada e pertencente a um atacadista ou varejista. Também chamada de marca privada ou marca de loja ou marca do intermediário, distribuidor ou revendedor, é utilizada como forma de diferenciar um produto já existente, pois o valor é mensurado pela marca já conhecida através da própria

organização dando a credibilidade necessária e facilitando a sua comercialização.

A distribuição das marcas próprias é feita por meio do varejista que, conforme Churchill e Peter (2000), é o intermediário que se dedica principalmente a vender para consumidores finais. Após comprar a mercadoria de fabricantes ou atacadistas, os varejistas dedicam-se a vendas individuais, quer operem ou não em lojas. Os varejistas são de vital importância para a apresentação das novas marcas ao mercado, pois, para Kotler (2000), os varejistas, hoje, estão ansiosos para encontrar novas estratégias de *marketing* para atrair e reter clientes. Eles costumam reter clientes oferecendo uma localização conveniente, sortimentos especiais ou exclusivos de produtos, ou serviços mais completos ou melhores que os da concorrência e cartões de crédito próprios.

Os varejistas proporcionam benefícios tanto aos fornecedores (produtores e atacadistas) quanto aos compradores. Aos primeiros, porque lhes oferecem um modo eficiente de colocar os produtos à distribuição dos consumidores. E, devido à capacidade de tecnologia moderna de acomodar informações, eles também podem proporcionar aos fornecedores dados úteis de pesquisas de mercado. Além disso, os varejistas ajudam a prever as vendas e assumem riscos ao comprar produtos perecíveis ou que se tornam obsoletos rapidamente. Alguns varejistas também participam da distribuição física dos produtos.

Do ponto de vista do comprador, os varejistas podem criar valor por colocar os produtos à disposição em horários, épocas do mês ou do ano convenientes. Quanto ao ponto de venda, os varejistas tentam operar em locais adequados e alguns até vão à própria casa do consumidor. Além disso, facilitam as trocas aceitando cartões de crédito, oferecendo prazos de pagamento e vendendo em quantidades ou pacotes relativamente pequenos. Podem tornar agradável a experiência da compra, oferecendo uma atmosfera atraente, serviços úteis, informações de interesse sobre o produto e outras delicadezas, tornando-se assim pontos chave para a apresentação das marcas próprias. No Brasil, elas são apresentadas com mais frequência nas redes de supermercados, que são, na grande maioria, os detentores da marca, e que ocupam lugares de destaque nas lojas, para melhor visualização dos mesmos pelos clientes.

Uma das decisões de *marketing*, que os varejistas precisam tomar, diz respeito ao sortimento de mercadorias que oferecerão aos consumidores. Além disso, é preciso que eles decidam quais e quantos serviços irão fornecer para criar valor para seus clientes.

Segundo Cobra (2003, p. 208), “A marca exerce uma magia sobre o consumidor, seduzindo-o a comprar”. O autor, sobre as estratégias de marca, ensina

que:

Para posicionar uma marca na mente do consumidor masculino ou feminino é preciso inicialmente estudar quais são as emoções que ele sente pelas marcas. As marcas representam símbolos de consumo e estão associadas a momentos de prazer e emoção. A mente do consumidor é como um iceberg, acima do nível da água do mar estão as emoções conscientes que a marca proporciona, ao nível da água estão as sensações que são registradas no subconsciente. E abaixo do nível da água estão as sensações que são registradas no inconsciente [...] Não existe diferenças na mente humana baseada em sexo, apenas há maior ou menor identificação com os estímulos que a marca provoca.

Dessa forma, é possível entender a magnitude da força de uma marca sobre o consumidor, na decisão de compra.

CONCLUSÃO

No Brasil ainda existe um potencial muito grande para o crescimento de marcas próprias, conforme ensinam, Cunha, Marchetti e Prado (2004). Tal contexto propicia que as empresas de varejo brasileiro, em especial as redes de supermercados, aproveitem a oportunidade de lançamento de marcas próprias em suas unidades de negócios, com produtos que apresentem a mesma qualidade das marcas líderes, com preços muito mais acessíveis e competitivos, porque os produtos (com marca própria) não necessitam de pesados investimentos em marketing, pois contam com sua própria força de venda. Os escoamentos desses produtos deverão ser feitos por meio de estratégias de *marketing*, que representam ações planejadas feitas pelos profissionais que trabalham no varejo, pois estes já têm a percepção do perfil do consumidor brasileiro e sabe que ele está cada vez mais exigente: um consumidor que pesquisa preços ao comprar produtos, avalia a relação preço e qualidade, na tentativa de economizar, experimenta novas opções, mesmo que isso signifique substituir algumas marcas a que estava acostumado. Tais informações, as obtidas do consumidor, irão proporcionar apresentação de um produto condizente com as exigências do seu público alvo, de forma a retê-lo para o consumo constante de um produto com marca própria.

A ampliação desse mercado se faz necessária, pois com ele a organização pode obter um produto de qualidade equivalente ao já existente no mercado com preços mais reduzidos, tornando a lucratividade do varejo maior, sem que com isso o consumidor saia perdendo, ao contrário, ao optar por este produto, também ele terá uma redução nos seus gastos, tornando-se um consumidor frequente. Em tal

contexto, o varejo, com marca própria, alcança a vantagem competitiva sustentável, por meio de ações/estratégias de *marketing*, planejadas.

O estudo feito por meio da revisão de literatura confirma o alcance do objetivo do ensaio: constatar se as marcas próprias traduzem em vantagem competitiva para o varejo brasileiro. É possível verificar, em tese, que o varejo, via adoção de marcas próprias, pode obter vantagem competitiva sustentável.

O ensaio, limitado à metodologia aplicada, não aborda tema inédito, contudo revelou lacunas que poderão ser preenchidas no campo da pesquisa aplicada ao tema: vantagem competitiva sustentada, pelo varejo, por meio de marcas próprias, e deve servir de incentivo para que outros pesquisadores trabalhem com maior profundidade nas variáveis (sobre os temas) ampliando e contribuindo para que a área acadêmica e empresarial aplique as conclusões dos estudos e pesquisas que serão elaboradas.

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**. Dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paulo. **Marketing – criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

_____. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

DALRYMPLE J. D e PARSONS J. L. **Introdução à administração de marketing**. Rio de Janeiro. LTC. 2003.

JONES, Victoria. Plano de marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

JORNAL DO PÃO. **Publicação bimestral editada pela comunicação interna** – RH aos colaboradores do Grupo Pão de Açúcar. São Paulo. 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2000.

NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. **A propaganda não é a alma do negócio, o marketing sim**: uma abordagem terminológica e conceitual. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Ibero-Americano – UNIBERO, São Paulo.

PORTER, Michael. **Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

PRIDE M. W.; FERREL O. C. **Marketing conceitos e estratégias**. Rio de

janeiro. LTC. 2001.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da, *et al.* **Varejo competitivo**, v.9. São Paulo: Saint Paul Editora, 2004.

SHONO, Claudia Furusawa, *et al.* Orientador: LEX, Sergio. **Marcas próprias gerando vantagens competitivas no mercado varejista**. Disponível em <WWW.mackenzie.br/fileadm/Graduacao/CCSAC [...]. Acesso em: 13 de jul. 2009.

SPNINELLI, Paula Bulamanh; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. **Marca própria varejista: conceitos, estratégias e evolução**. Disponível em <<http://www.convibra.com.br/pdf/150.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2009.

STEIN, Maria de Lourdes Tomio. **Normas para elaboração de projetos de pesquisa e trabalhos acadêmico-científicos**. Curitiba: UniBrasil, 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de marcas: construindo valor**. São Paulo: Harbra, 2008.