



### Vantagens Competitivas no Varejo Parte 4: O uso da Marca Própria – A visão do varejo

Por Ricardo Florence (\*)

*"Foi-se o tempo de vender produtos no varejo. Agora é uma questão de marca".*

A questão que surge quando marca é o assunto mais importante a ser considerado pelo consumidor: qual delas será dominante - a dos fornecedores ou a dos varejistas?

Neste artigo procuraremos enfatizar a visão do varejo, ou seja, quais os aspectos e preocupações de seu ponto de vista para fortalecerem seu conceito de marca própria.

Conceituemos, primeiramente, o que é uma marca própria, como sendo uma marca pertencente a um único grupo varejista. Potencialmente, podem ser divididas em alguns grupos:

- **Marcas do varejista**  
Onde o nome do varejista fica em primeiro plano na embalagem.
- **Sub-marcas do varejista**  
Onde o nome do varejista fica em segundo ou terceiro plano na embalagem.
- **Marca abrangente (guarda-chuva)**  
Uma marca genérica independente do nome do varejista, podendo ser usada para diferentes categorias de produtos.
- **Marcas individuais**  
Nomes usados em uma categoria, normalmente quando se deseja promover um produto a preços muito competitivos.
- **Marcas exclusivas**  
Novamente nomes usados para uma categoria, porém usado para evidenciar "valor adicionado" aos produtos dentro daquela categoria.

Ainda quanto ao posicionamento, a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados – categorizou em 2001 as estratégias de posicionamento das organizações varejistas quanto às suas marcas próprias em quatro grupos, assim descritos:

- **Produtos Premium / Inovadores** – são produtos diferenciados, inovadores, com maior valor agregado e na maioria das vezes atuam em nichos de mercado. O produto Premium eleva o valor da categoria e, tendo uma boa aceitação, aumenta a rentabilidade e fideliza os clientes, que não encontram o mesmo produto no concorrente.



- **Produtos similares aos líderes** – são produtos com qualidade equiparada aos líderes de mercado, com uma diferença de 10% a 20% abaixo do preço do líder.
- **Produtos intermediários** – são produtos de qualidade pouco inferior ao líder, podendo ficar entre 20% e 30% abaixo do preço.
- **Produtos de 1º preço** – são produtos alternativos, destinados aos consumidores que buscam menor desembolso, que não competem diretamente com a qualidade das marcas líderes, com preços 30% a 50% inferiores.

De acordo com Mustafá Kalkandelen, diretor comercial da Metro Cash and Carry, as vantagens e potenciais desvantagens para os varejistas podem ser definidas da seguinte forma:

### **Vantagens para o varejista:**

- Reduz o poder do líder de mercado;
- Cria maior dependência do consumidor com o varejista;
- Aumenta o ticket médio de vendas;
- É uma oportunidade para o varejista diferenciar-se e fornecer maior variedade;
- Aumenta a lealdade do consumidor em uma situação na qual pode evitar comparações;
- Propicia maior liberdade à sua estratégia de preços;
- Dá maior eficácia ao controle de estoque unitário (menor sensação de falta de produtos para o consumidor) e
- Melhora o posicionamento de compras em um período de desaquecimento da economia.

### **Desvantagens potenciais:**

- No caso de ocorrerem problemas, efeito negativo à imagem do varejista;
- Falta de padronização das marcas próprias entre categorias pode confundir o consumidor;
- Controle financeiro mais rígido;
- Aumento de estoque (redução do giro de mercadorias), resultando em perda de vendas por metro linear de gôndola;
- Foco excessivo em marcas próprias, às custas dos demais produtos da linha;
- O varejista pode ser percebido no mercado como de segunda linha e de menor poder de compra, por não promover marcas reconhecidas pelo consumidor;
- Preço menor igual à qualidade menor;
- Perda de suporte financeiro pelos fornecedores (diminuição de prazos);
- Se o produto falhar, há imediata associação ao nome do varejista e o consumidor ficará insatisfeito.



No Mercado europeu, cerca de 45% dos produtos vendidos são de marca própria, comparados a 25% de participação nos Estados Unidos. Em cada país, seguem abaixo as participações nos maiores varejistas:

| Reino Unido  |            | França                |            | Alemanha              |            |
|--|------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|
| Sainsbury  | 54%        | Intermarché           | 29%        | Aldi                  | 90%        |
| Asda   | 54%        | Casino                | 23%        | Rewe                  | 22%        |
| Tesco  | 51%        | Carrefour             | 20%        | Tenglemann            | 19%        |
| Safeway  | 47%        | Leclerc               | 18%        | Metro                 | 14%        |
| Somerfield   | 36%        | Auchan                | 16%        | Markant               | 6%         |
| <b>Média UK</b>                                    | <b>45%</b> | <b>Média FRA</b>      | <b>22%</b> | <b>Média ALE</b>      | <b>33%</b> |
| <i>Fontes: Nielsen / UK Competition Commission</i> |            | <i>Fonte: Nielsen</i> |            | <i>Fonte: Secodip</i> |            |

Como estudo de caso, vamos analisar alguns dos principais aspectos que a TESCO, baseada no Reino Unido e oferecendo 25.000 produtos de marca própria entre os 60.000 itens em linha, promete oferecer a seus clientes através do conceito de marca própria:

- Trazer novos produtos para atender às mudanças na necessidade do consumidor;
- Altos padrões de qualidade para atingir ou exceder as expectativas do cliente;
- Manter ampla seleção de produtos;
- Manter elevados padrões éticos;
- Priorizar produtos da região e
- Comunicação contínua.

Adicionalmente, dados do cliente são alimentados através de seu cartão de fidelização "CLUBCARD", fazendo com que o sortimento de cada loja e em cada categoria de produtos seja direcionado à sua localização e não somente restrito ao seu tamanho. Para tanto, 1/8 das gôndolas de cada loja são reavaliadas a cada semana, otimizando vendas e margens brutas obtidas e fazendo com que o planograma da loja completa seja revisado de forma rotativa a cada dois meses.

Fatores como esse fazem da TESCO um dos mais bem-sucedidos varejistas, realizando um excelente trabalho na concorrência com o Wal Mart, apesar de uma estrutura operacional não tão eficiente. Outro item importante a considerar é o hábito de compartilhar seu conhecimento com varejistas que competem globalmente com Wal Mart, gerando eficácia em suas estratégias competitivas.

No aspecto de diferencial de preços da marca própria comparada às marcas de fabricantes, ainda é grande a diferença entre países. No Reino Unido, a diferença



chega a 36% de redução, comparada a 28% para os Estados Unidos e a 20% no caso do Brasil (AC Nielsen - The Power of Private Label 2005).

O Pão de Açúcar talvez seja o melhor exemplo no Brasil. Seguindo o modelo da Tesco e da Loblaw's (Canadá), a empresa segmentou suas linhas de produtos, operando no conceito marcas e sub-marcas do varejista (bandeiras Pão de Açúcar, Extra, CompreBem e Sendas), mas também com marcas abrangentes (guarda-chuva) com foco em artigos diet, light, naturais e orgânicos (GoodLight), FLV (Mr. Valley) e bebidas (Club des Sommeliers), contando hoje com cerca de 4.000 itens de marcas próprias.

No Carrefour, os produtos de marca própria respondem atualmente por 10% das vendas de alimentos, com mais de 1000 itens em produtos alimentícios e cerca de 1200 em eletroeletrônicos, bazar e têxteis. Na rede Champion, há cerca de 250 produtos com a sua marca própria, com itens em diferentes categorias, que englobam desde alimentos, até produtos de higiene pessoal, limpeza doméstica, setor têxtil (Tex) e bazar (Firstline).

Para o Wal Mart, no Brasil, estão sendo adicionados itens de marca própria em perecíveis, pratos semiprontos, produtos congelados, além das categorias diet e light e de itens de higiene como absorventes e fraldas descartáveis, em suas bandeiras Supercenter, Todo Dia, Sam's Club e Bompreço. Atualmente, a rede conta no País com cerca de 6500 itens de marca própria, principalmente sob as marcas Great Value, Mais por Menos, Bakers&Chefs (para o setor foodservice - SAM's Club), Member's Mark (para o consumidor final) e Sam's (focado no pequeno varejo).

Uma pesquisa realizada em 2004 pela empresa ACNielsen sobre a dinâmica do mercado e as atitudes e comportamentos do consumidor brasileiro mostra os hábitos de consumo de marcas próprias bem como as razões de compra dessas marcas. Na tabela abaixo, pode-se verificar que os consumidores têm como principal razão para compra de marcas próprias, o item "preço":

| Razões de Compra de Marcas Próprias (%) |       |           |             |           |                         |        |
|---|-------|-----------|-------------|-----------|-------------------------|--------|
| Estado                                  | Preço | Qualidade | Curiosidade | Variedade | Credibilidade da Cadeia | Outros |
| São Paulo                               | 72%   | 48%       | 25%         | 11%       | 9%                      | 2%     |
| Rio de Janeiro                          | 71%   | 44%       | 20%         | 10%       | 13%                     | 3%     |
| Belo Horizonte                          | 80%   | 50%       | 24%         | 18%       | 10%                     | 0%     |
| Porto Alegre                            | 82%   | 50%       | 16%         | 18%       | 10%                     | 0%     |
| Curitiba                                | 88%   | 49%       | 29%         | 24%       | 8%                      | 4%     |
| Salvador                                | 82%   | 56%       | 21%         | 21%       | 7%                      | 4%     |
| Recife                                  | 81%   | 51%       | 14%         | 27%       | 11%                     | 3%     |
| Fortaleza                               | 81%   | 86%       | 11%         | 22%       | 19%                     | 3%     |
| Int. de São Paulo                       | 70%   | 50%       | 28%         | 21%       | 10%                     | 3%     |

Fonte: ACNielsen – 10º Estudo Anual de Marcas Próprias. Setembro/2004.

Apesar da inexistência de dados rigorosos no Brasil quanto à penetração de marcas próprias (estudos da ABRAS baseados em entrevistas junto a 43% dos varejistas mostraram em 2004 uma penetração de 4,6% e a AC Nielsen em seu estudo de 2005 estimou-a em 4%), é visível o aumento de participação comparado à presença destes produtos nas gôndolas em anos anteriores.

O crescimento de marcas próprias no Brasil e no mundo tende a continuar em ritmo acelerado, sendo introduzidas cada vez mais em novos mercados e em novas categorias. A opção de direcioná-las ao segmento de consumidores orientados para "preço" ou para "qualidade" parece-nos relacionada ao formato de loja e à sua localização, mesclando-as em formato parecido ao que a TESCO tem feito em sua operação. No entanto, seus limites ainda parecem longe de serem atingidos, bem como seu equilíbrio em relação aos produtos tradicionais de marca fornecidos pela indústria.

(\*) Ricardo Florence é sócio-diretor da Florence & Nashiro Consultores e parceiro estratégico da DealMaker na área de Varejo.