

4 Resultados e análise

Neste capítulo são apresentados os resultados concernentes à pesquisa realizada de acordo com o formato descrito na seção “tratamento dos dados”, apresentada no capítulo anterior. Para uma melhor apresentação da análise, os dados foram agrupados em duas categorias, Características do Mercado de MP’s no Brasil e Comparativo com o Mercado Francês, e em seguida discutidos em subgrupos ou *clusters* de informações.

4.1 Características do mercado de MP’s no Brasil

O histórico da MP no Brasil apresentado no capítulo dois deste estudo sintetiza bem a visão dos entrevistados quanto ao panorama das MP’s no Brasil: é um segmento do varejo ainda está no início e que precisa se desenvolver, mas que apresenta muitas oportunidades de crescimento em lucratividade e na fidelização dos consumidores. Isso se reflete no fato de que um dos pontos mais batidos pelos entrevistados no Brasil foi que o que foi feito no passado nas MP’s condena o presente. Diversos aspectos foram abordados nesse tema nas entrevistas para explorar tanto as causas quanto as diferentes visões do panorama atual, que serão melhor descritos a seguir.

No início dos anos 90, a falta de qualidade nos produtos que começavam a ser ofertados sob a marca do varejista criou uma primeira impressão ruim no consumidor que até hoje os varejistas estão tentando contornar. Na época, com objetivos estritamente financeiros e sem muitos concorrentes, os poucos varejistas que exploravam a MP faziam o que queriam, desde o uso de posicionamento de marca ambíguo dentre diferentes categorias de produtos sob a mesma marca até a promessa de qualidade em produtos de origem não tão garantida assim. Porém, prover produtos de qualidade à época não era uma tarefa fácil: existiam poucos fabricantes aptos a produzir produtos qualitativos, onde a tecnologia era restrita às grandes indústrias, que dominavam o mercado. Adiciona-se o fato de que produzir uma marca para um supermercado não era visto como um dos negócios mais promissores. BR4 descreve o panorama à época:

“Um entrave ao crescimento do mercado de MP's no Brasil era a concentração das vendas em um grande fabricante. Leite condensado, creme de leite, sabão em pó, todos tinham um monopólio ou uma entrada muito difícil. O leite condensado era feito só pela Nestlé, sabão em pó só Omo. E quem iria tentar se o líder tem 80% da categoria? Não havia interesse e nem qualidade de investimentos à época para isso”.

Para contornar esse problema, na época alguns varejistas iniciaram a venda de produtos de fornecedores de outros países como a Dinamarca e a Grécia em suas MP's, como uma forma de prover bons produtos e ao mesmo tempo se utilizar da imagem de qualidade que o brasileiro atribui aos produtos importados. Com o passar do tempo e a valorização do dólar, novos fabricantes foram surgindo no país e gradativamente os produtos foram sendo substituídos por nacionais. Mas o objetivo foi atingido: criou-se uma imagem de qualidade pelo consumidor às marcas que tiveram essa iniciativa além de gerar um maior faturamento.

Nesse sentido, um ponto bastante discutido reside em que fase ou geração encontra-se a MP no Brasil. De acordo com o diagrama da evolução da MP por Laaksonen e Reynolds (1994) apresentada no capítulo dois, cuja escala é conhecida pelos profissionais da área, o segmento de MP brasileiro encontra-se entre as gerações dois e três. Na dois, tem-se as MP's focadas em melhor preço com qualidade aceitável, ao passo que a terceira geração compreende marcas e sub-marcas no molde *me too*, com produtos projetados com base nas marcas líderes. Para efeitos comparativos, o mercado francês está na terceira geração tendo algumas marcas já no quarto estágio, ao passo que o mercado inglês e o canadense são citados como de MP's de quarta geração.

O estudo identificou duas visões sobre o mercado brasileiro, tanto de brasileiros quanto de franceses entrevistados. A primeira é de que o mercado brasileiro está basicamente no segundo estágio, tendo algumas marcas como do Wal-Mart e do CBD sobressaindo e se diferenciando para estágios mais avançados, mas sem resposta à altura pelo mercado consumidor. Em outra vertente, os profissionais acreditam que a MP no Brasil já se encontra na terceira geração, com um bom desenvolvimento de fabricantes de MP's e um crescente foco do varejo na melhoria do desempenho de suas marcas. Por um lado, é de consenso geral de que a maioria dos varejistas está mais preocupada com o uso da imagem da rede em seus produtos e estão agindo nesse sentido desenvolvendo a MP. Leia-se maioria pois, como bem citado por BR4,

“felizmente ou não, existe mercado para todo tipo de produto”. Ou seja, ainda há empresas como alguns supermercados que estão indo na contramão desse processo de desenvolvimento da MP no Brasil ao lançar produtos de baixa qualidade, ainda nos moldes do início da década passada. Porém, ações diferenciadas em prol da MP tomadas por empresas como os supracitados Wal-Mart e CBD podem criar ícones no mercado que sobressaiam aos olhos do consumidor.

No tocante ao aumento de fidelização ao consumidor pela MP, tem-se um ponto interessante: ao ter produtos na fase 3, de *benchmarking*, o consumidor se fideliza pela existência de opção de qualidade mais barata na loja, e não pelo produto em si. Isso porque em se tratando de um produto que tenta se igualar à principal marca do mercado, o melhor que o consumidor pode sentir nesse caso é que a MP é tão boa quanto a líder, o que com isso dificilmente o levará a ser fiel ao produto no caso de uma baixa de preços de uma marca líder. Não que seja ruim o fato de o consumidor se sentir atraído e beneficiado por uma loja em detrimento de outra pelo fato de poder ter mais opções de qualidade. O ponto é que a MP ao simplesmente buscar passar para o consumidor uma relação direta de similaridade com a marca mais preferida do mercado, estará assim sempre à sombra da sua marca espelho, sendo vulnerável à qualquer ação mais drástica desta. BR3 destaca esse fenômeno:

“Eu não acho que o caminho que a indústria varejista segue com a MP vai ao encontro com a forma do pensamento do consumidor. Eu acho que nós estamos sempre fazendo “copy and paste” do modelo europeu, mesmo que se passarmos para a terceira onda não deixa de ser uma cópia do modelo europeu, e se a gente quer caminhar a passos largos, ou seja, com 30% de participação média, nós devemos trabalhar de uma forma diferente”.

Ouvir o consumidor pode ser o ponto-chave da estratégia. Três dos quatro supermercadistas entrevistados no Brasil disseram que seus produtos são submetidos à testes sensoriais com os consumidores contra a marca líder. E que obtém resultados positivos. Talvez o ponto esteja um pouco mais além, na gestão das marcas. Na França, as principais marcas como Auchan e Casino assumem sua própria personalidade, tendo o seu público fiel. São desenvolvidos produtos novos e diferenciados do mercado periodicamente, tendo o foco em uma atuação tal qual de uma marca da indústria. O que deveria ser no Brasil, que hoje ainda apresenta melhorias tímidas.

Em outra vertente, a MP compete no ponto-de-venda de igual para igual com as marcas da indústria. Mas no *back office* não. E por quê? Porque o varejo apesar de ter assumido esse papel da indústria de desenvolvimento de produtos, não se vê como tal. Para os entrevistados, mesmo os franceses, o fato de a gestão de marcas não ser o *core business* do varejista pesa na hora de se criar uma estrutura ideal para a área de MP. BR1 cita um exemplo básico: os departamentos de MP dos varejistas brasileiros ainda não dispõem de uma área de desenvolvimento de novos produtos, a não ser que se utilizem das instalações do país de origem, no caso das multinacionais. O Wal-Mart, cita, possui tem três cozinheiras internacionais dentro da empresa e uma equipe de 120 pessoas focadas no desenvolvimento de produtos. É o que hoje é o papel de empresas como a L'Oréal, da indústria. E o fato de o varejo assumir esse papel da indústria é recente. No Brasil, é unanimidade que se teve início há 5 ou 7 anos, com a profissionalização de atuação no segmento. Para tal, BR4 salienta a importância da visão da indústria no varejo:

“É criar e ter este papel, que é da indústria, de gerenciar marcas, de entender o processo de construção de marca. Contrate alguém da indústria, contrate alguém que já foi gerente de marcas, pois quem teve este papel nos últimos anos vai saber olhar para a marca e avaliar como gerenciar ou como construir dentro do varejo”.

Outro fator importante concernente à gestão das MP's pelo varejo reside na forma de gerência de diferentes categorias de produtos. Normalmente, o varejista tem uma pequena equipe onde uma pessoa é responsável por mais de dez categorias de produtos diferentes, ao passo que na indústria um gerente de produto gerencia uma única marca ou uma linha de produtos inter-relacionada. Ou mesmo na Coca-Cola, por exemplo, onde para um mesmo produto há vários gestores que trabalham em conjunto. E essa falta de foco constitui-se em uma barreira de crescimento: desenvolver ações bem sucedidas e estratégias simultâneas para categorias completamente diferentes entre si é uma tarefa no mínimo árdua. E qualquer profissional da área de produtos sabe o quanto é complicado e necessário entender as especificidades de uma categoria para ser mais eficiente. Não é a toa que BR4 cita a diferença de resultados quando teve tempo para desenvolver ações específicas para a categoria de bebidas de MP:

“A MP chegou a ter 12% das vendas da categoria em algumas lojas e estávamos incomodando as grandes marcas. Porém, por assumir outras responsabilidades, perdemos o foco e hoje a marca não passa de 6%”.

Assim, se faz necessário avaliar a importância estratégica que a MP assume dentro do varejo no Brasil.

4.1.1 Importância estratégica das MP's para o varejo

As MP's ganharam importância estratégica baseada em três fundamentos que regem este segmento de produtos e que, em sua essência, são iguais para os supermercadistas, variando em sua importância tal é o país e cultura na qual está inserido e nível de competitividade. O primeiro fundamento é o aumento da rentabilidade do negócio que as MP's provêm. Apesar de a maioria dos entrevistados ter citado o segundo fundamento como mais importante, a fidelização e diferenciação perante seus concorrentes, fica claro que esta diferenciação tem por objetivo criar uma vantagem competitiva e extrair dela um retorno financeiro acima do mercado. Essa visão ganha força quando analisados os baixos resultados financeiros recentes do varejo mundial, justificados pela alta competição de mercado e pelas metas de crescimento apresentadas pelas empresas, as quais são sempre superiores às da média de mercado e, principalmente nos casos franceses, em parte atrelados ao crescimento da MP.

O conceito de rentabilidade é uma necessidade imperativa atualmente no varejo. Principalmente depois da pressão criada pelo advento dos *hard discounts* na Europa, que puxaram os preços para baixo e levaram as grandes redes a apostarem em alternativas para gerar lucros. Apesar de os varejistas brasileiros não depositarem grande parte dos seus objetivos financeiros nas MP's em razão do baixo volume ainda apresentado pelo segmento no País, os varejistas franceses têm na MP um de seus principais pilares de crescimento. E ter a rentabilidade como foco não necessariamente significa relevar o consumidor em um segundo plano, pois como afirma BR4, "se o varejista não tiver claro que a MP pode lhe gerar mais dinheiro, ele não dará valor". Para a mensuração dos resultados das MP's, os entrevistados citaram três formas distintas de avaliação: aumento da margem líquida da categoria, participação no volume de vendas frente aos concorrentes diretos e variação no faturamento *versus* resultados da companhia.

Um outro fator importante verificado no quesito rentabilidade reside na sua relação direta com a diferenciação. A grande briga do varejo supermercadista, principalmente em um país com uma cultura de marcas muito forte como o Brasil, é a de criar para o consumidor a imagem de baixo preço em relação aos produtos denominados notáveis por BR1 e BR3, ou seja, itens cujo preço estão

na memória do consumidor. Tais produtos como Coca-Cola, por exemplo, são alvo de incessantes anúncios e, como citado por alguns entrevistados, são utilizados como chamariz para o varejo muitas vezes com margem zero. BR3 descreve essa relação:

“A briga é acirrada por produtos *top* de linha (...), a diferença é de poucos centavos, então existe uma busca pelo melhor preço desses produtos e, por isso, há um desgaste de negociação nessas categorias”.

Nesse ambiente entra o fator MP com o papel de diferenciação. Ela permite ao varejista oferecer arroz, café ou um achocolatado com qualidade e preços diferenciados dos concorrentes, como um diferencial estratégico. E, ao serem indagados como criar diferenciação, os entrevistados citaram o lançamento de novos produtos antes dos concorrentes como um novo sabor de refeição semi-pronta, um suco com *mix* de frutas distinto e a entrada em novas categorias de produtos como orgânicos e *light*.

No segundo fundamento, além da diferenciação, tem-se o papel da fidelização dos consumidores. “Mais importante do que a compra, é a recompra”. Essa afirmação de BR1 norteia bem o assunto em questão. Para tal, as grandes redes estão procurando posicionar seus produtos mais próximos das líderes, deixando para as marcas ditas talibãs, ou de guerrilha, pertencentes geralmente aos pequenos fabricantes, o papel do ser “primeiro preço”, a opção mais barata em uma categoria. Assim, o foco passa a ser em promover a melhoria da qualidade dos produtos e uma melhor oferta para o consumidor. “Consumidor satisfeito é consumidor fiel”.

O terceiro fundamento reside em diminuir o poderio das grandes marcas. BR3 descreve bem essa situação:

“(...) pois é uma estratégia que existe, que é clara, ou seja, ninguém quer uma Ambev dominando 70% do mercado, ou uma Nestlé dominando 60 a 70% do mercado, ou uma Kellogg's com 90%, e assim o mesmo para P&G, Unilever e nem uma Colgate dominando categorias. Se eles dominam uma categoria, você fica na mão deles, você é obrigado a comprar Colgate, é obrigado a comprar Nestlé. E muitas vezes pelos preços que eles querem. E não adianta falar que o supermercado está crescendo, está negociando, tem contatos, pois o supermercado ou qualquer estabelecimento no Brasil é obrigado a ter Colgate, Ninho, Nestlé, Parmalat, Sadia e Nescau. Esse é o problema. Se você não tiver você está morto. Então você está nas mãos da indústria.”

Apesar desse domínio evidente ainda no mercado brasileiro, a indústria criou bases para isso e o varejo, como salientado nas entrevistas, tem parte de seus lucros oriundos dessas marcas, quer seja por gerarem um grande volume de vendas quer por negociações específicas do varejo. Mas qualquer que seja a causa desse domínio, o ponto principal está em que o varejo se vê obrigado a comprar as principais marcas “tendo inclusive algumas vezes o preço de venda e dia da promoção determinados pela indústria”, como alerta BR3. O entrevistado acrescenta que “a indústria muitas vezes também consegue interferir no gerenciamento de categorias, alterando o linear e a disposição dos produtos”.

Nesse sentido, dois dos objetivos principais da MP que devem ser usados nesse começo são fidelização e fortalecimento da negociação junto à indústria, sem esquecer de buscar uma lucratividade no processo. E isso faz sentido quando pensamos segundo BR1 e BR2, onde a MP serve como diferenciação do varejo frente aos seus concorrentes e, principalmente na França, como uma das reais alternativas de alavancagem de vendas. “A MP funciona melhor do que programas de fidelidade como cartões e o melhor: reforçando-os”

4.1.2

Características do comportamento do consumidor

Uma das grandes questões da MP no Brasil está na aceitação do consumidor. Por motivos históricos, as marcas do varejista são tidas como de baixa qualidade e carregam um estigma de que quem as usa não tem dinheiro para comprar uma marca melhor. É o resultado da enquête com os profissionais do varejo. E reverter uma imagem ruim é uma das tarefas mais árduas em termos de *branding*. Até porque, como ressalta BR3:

“é difícil na visão dos consumidores: Varejo X, marca de mesmo nome. Baixa qualidade. Varejo Y, marca igual, também baixa qualidade. Por que ele iria chegar na minha loja, ver também um produto de mesmo nome da rede e pensar: não, esse aqui é diferente..?”.

Ademais, o consumidor brasileiro tem como característica ser muito apegado às marcas. E todos esses fatores correspondem a um grande obstáculo de crescimento para a MP no Brasil.

O apreço por marcas, logicamente, não é exclusivo do brasileiro. Mas é mais forte no Brasil do que em outras culturas. E é preciso entender as diferenças aspiracionais existentes dentro das diferentes camadas da sociedade. E as diferentes motivações de compra que levam à aquisição de uma marca.

Algumas marcas transmitem sensações importantes, outras *status quo*. Enquanto que a classe A ostenta seu status e sua posição social em produtos de luxo como carros e canetas, a classe C busca nas grandes marcas do varejo provar à sociedade seu poder de compra e bom gosto. Essa afirmação é ressaltada por BR4, quando diz:

O público C/D quer pagar pouco, mas ele não é bobo. Se ele tem um pouco mais de dinheiro, diferente do público A que vai mostrar o seu status num carro, numa caneta, ele vai mostrar a diferença de acordo com o tipo de alimentação que ele tem, que a marca que ele vai mostrar pros amigos é a melhor, em uma reunião, comprovado por pesquisa, ele quer ter Coca-Cola e Sadia na mesa.

Por esse motivo, comprovadamente como mostrado no capítulo dois o maior cliente de MP no Brasil é a, como denominada por BR3, a classe esclarecida. É um público que se permite experimentar novas marcas sem tanta preocupação com o status em produtos do dia-a-dia. E por esse motivo, deveria receber mais foco dos produtos dos varejistas. Grande parte dos produtos de MP ainda são baseados na linha do menor preço, ao passo que pesquisas como a da LatinPanel (2004) mostram que o consumidor está aberto à experimentação de novas marcas e que está disposto a pagar um pouco mais desde que o produto passe confiabilidade e qualidade. Um outro motivo que pode explicar essa maior propensão da classe A a produtos de MP reside no fato de esses indivíduos terem maior acesso ao varejo internacional e a informações sobre esses produtos por viajarem mais ao exterior e pela relação com produtos importados. Todavia, nas compras da classe A reside, segundo BR4, a vilã da MP, a empregada doméstica quando vai fazer compras em lugar da dona da casa. “A empregada é mais preconceituosa do que a dona da casa”, afirma. O entrevistado descreve o que para ele é uma situação típica quando da apresentação de uma MP para a empregada levar em substituição à marca líder: “a gente oferece, diz que é a mesma qualidade e que ela ainda vai gastar menos para a patroa, mas não adianta. Ela diz que só leva [açúcar] União e que é o que a patroa quer. Mesmo que seja o mesmo produto”. E essa fidelidade à marca é ressaltada por todos os profissionais. Segundo eles, há diversas MP’s com qualidade igual ou superior à da marca líder, porém não vendem nem a metade. E citam algumas marcas líderes que perderam qualidade mas ainda assim continuam na topo da lista das mais vendidas, como BR3 descreve a situação a seguir:

“(...) e hoje vendemos produtos de qualidade superior à este produto líder, mas mesmo assim ele lidera as vendas. E por quê? Porque o mercado permitiu isso, ele já tem uma participação de mercado e está em berço esplêndido. E o brasileiro é muito ligado à marca. Infelizmente. Porque é uma besteira. Se isso te atende de acordo com o que você deseja, por que você irá trocar? Ah, por que é a marca?”

O problema talvez resida no fato de que as MP's de qualidade no Brasil ainda são muito recentes, o que não deu tempo para a experimentação e formação de opinião do consumidor. Mas não por isso deixa de ser um obstáculo a ser vencido nos próximos anos.

Nesse ponto BR3 e FR3 têm o seu ponto de vista: o consumidor europeu, sobretudo o inglês, tem um histórico de relação de exigência de qualidade maior do que o do brasileiro e o consumidor é realmente o foco das atenções quando do desenvolvimento de um produto. E isso reflete diretamente nas gôndolas dos supermercados: Enquanto que no Brasil a busca é sempre por quem vai oferecer o menor preço, usando para isso artifícios como redução do tamanho da embalagem ou dos nutrientes na composição do produto, na França ocorre o oposto: as marcas tentam se sobressair oferecendo mais quantidade e melhor qualidade por um pouco mais. E têm resultados positivos. São visões diferentes. E que levam a grandes diferenças nas MP's, tendo o mercado francês uma aceitação de quase 40% do consumidor por produtos do varejista.

A diferença de aceitação de diferentes marcas pelo consumidor varia de acordo com o envolvimento com a categoria de produtos. Categorias de baixo envolvimento, como toalhas de papel ou guardanapo, apresentam maior resultado de vendas de MP's. Já categorias que são relacionadas à sabor, por exemplo, são mais complexas de se ter maior penetração de MP, pois são de alto envolvimento na compra. BR2 destaca também o grande trabalho de construção de marca e distribuição feita por fabricantes como a Coca-Cola e ações com promoções de vendas. Ele descreve nesse âmbito o trabalho dos grandes players do mercado de refrigerantes contra as tubaínas e contra as MP's, tendo dentre as suas ações uma baixa de preços e o desenvolvimento de novas versões dos produtos, o que dificulta o acompanhamento da MP. “precisamos de volume para abrir novas referências, novos itens. E isso mostrou-se um forte impedidor”.

Na visão dos entrevistados, há uma grande oportunidade do crescimento das vendas das marcas do varejo com a melhoria de qualidade dos produtos e a

redução do gap existente entre a marca líder e a MP. Eles frisam que fatores como a tecnologia aberta e a capacitação de fornecedores estão levando a um sortimento de produtos com características e qualidade similares. Para tal, a disputa residirá na oferta de valor agregado e na aceitação e experimentação das novas marcas. Uma das apostas é fugir do uso da marca da rede, que tem hoje certa rejeição do consumidor, para criar marcas independentes, sem nome vinculado, para crescerem como uma marca tradicional. Mas, para isso, antes de tudo é preciso que isso se reflita no ponto-de-venda, que a marca tenha força dentro da loja. E não estamos falando só de merchandising. Estamos falando do funcionário comprar a idéia, vender também o produto.

4.1.3 Aspectos corporativos

Vergonha. Assim descreveu um Diretor de MP's sobre a atitude de alguns de seus gerentes de lojas que tinham sobre as MP's há dez anos. Ao ser abordado por um consumidor pedindo uma recomendação de um produto para comprar, o gerente indicava uma marca diferente da MP por duvidar da sua qualidade. Em se tratando de um produto cuja comunicação basicamente se restringe ao ponto-de-venda, esse fato é grave. Por mais que se trate de uma distância de dez anos, é consenso entre os entrevistados brasileiros que a situação melhorou, mas que a MP ainda não está introjetada na cultura do funcionário do varejo.

O principal aspecto nessa questão está no topo da empresa. A MP ainda não é parte de grande importância no planejamento estratégico dos varejistas brasileiros. BR1 descreve essa importância:

“E se não estiver no planejamento estratégico, vai ser um dos programas [de MP] que tende a não ir para frente. E isso faz acontecer esta percepção de descrédito na MP, que é real, até 2000, 2002. Que vinha da década de 70, 80, e isso é normal, pois não foram criados programas de marcas próprias, simplesmente colocaram o produto na prateleira e não se criou a estratégia, nem se inseriu na cultura, e tem de estar nesses dois pontos que são fundamentais”.

E isso está diretamente ligado à resultados financeiros. Na França, os departamentos de MP registram maiores investimentos e atenção da empresa porque representam cerca de 40% do faturamento total da empresa e 65% dos lucros, segundo FR2. Ou seja, passaram a fazer parte do *core business* da

empresa. Para os varejistas brasileiros, a distribuição é ainda o *core business*. E se a própria Diretoria da empresa não dá ênfase ao projeto de MP's, então por que um funcionário cuja única interação com o produto é arrumá-lo na prateleira vai comprar a idéia? Assim, verifica-se que o primeiro consumidor a ser conquistado é o interno. Pois ele é quem será o vendedor da marca, a linha de frente na guerra de produtos no varejo. BR3 faz uma *mea culpa* e ressalta:

“Hoje o primeiro e maior cliente que temos de conquistar é o consumidor interno. E aí é uma falha nossa, dos varejistas. Porque fazemos um produto preocupados apenas com o consumidor final, esquecendo do consumidor interno. Quem tem de comprar primeiro somos nós, nossos pares, nossa equipe, e difundir isso”.

Esse descrédito do funcionário baseia-se no mesmo histórico de baixa qualidade que experienciou o consumidor. Para driblar isso, BR4 cita que realizou uma degustação dos produtos de MP entre seus funcionários e teve excelentes resultados. Segundo ele, a maioria dos entrevistados dizia “é muito bom, nunca tinha provado”. Quando questionados quanto ao porquê de não terem experimentado antes, a resposta foi unânime: “Achei que não fosse bom”.

Um outro aspecto ressaltado pelos entrevistados remete às metas de cada departamento da empresa. Por focarem em resultados financeiros de curto prazo, elas tendem a fazer com que não seja dada a atenção necessária aos produtos de MP e se constituírem assim de mais um obstáculo para a MP. BR2 exemplifica na posição de um gestor de categorias:

“O gestor de categorias responde pelo total de vendas da categoria, e por vezes ele prefere não destacar o melhor espaço para as MP's, mas sim para uma marca que ele acredita que vai lhe ajudar mais a bater sua meta”.

E isso não se constitui má fé do funcionário, mas sim um erro nas suas metas. Essa é uma visão de curto prazo, e não só eles precisam perceber que o crescimento da MP vai ajudá-los no médio a longo prazo como que a Cia. deve dar subsídios e incentivos para as MP's também. Em outro varejista, o problema está na loja, na montagem do planograma ou disposição dos produtos no linear. O Diretor de loja, nesse caso, é quem responde pelo faturamento e, por tal, segundo o entrevistado não vai hesitar em realocar o espaço da MP para uma marca de maior giro. Principalmente se vier acompanhado de um investimento financeiro da indústria. É de conhecimento de dez em cada dez profissionais

ligados ao varejo da existência de acordos para a venda ou cessão de espaços no ponto-de-venda. A lógica, para o varejo, segundo Blecher (2002) está em que como 70% das decisões de compra ocorrem dentro do supermercado, é “natural” que se cobre por uma posição privilegiada nas prateleiras como uma ponta de gôndolas, que estimule a compra por impulso. Fora isso, outros valores extras na relação varejo e indústria estão envolvidos nesse processo. Um dos entrevistados argumenta que não consegue mais espaços para suas MP's pois o varejista depende de investimentos da indústria em forma de cadastramento de produtos ou aquisição de espaços. “E dizer que vai ficar sem o investimento extra da indústria para o planejamento do próximo trimestre é complicado”, cita. Apesar de o varejo hoje ter mais força de negociação que em anos atrás, desenvolver a MP significa criar uma maior independência da indústria no médio e longo prazo.

Além desse aspecto financeiro, há o senso de imediatismo de alguns gestores, como frisam alguns participantes da pesquisa. Como a MP ainda não tem um alto giro, o departamento de MP enfrenta situações de pedido de retirada de seus produtos do linear de algumas lojas. Para isso, BR3 apresenta uma solução:

“Eu gostaria de trocar o nome do departamento para Nossas Marcas. Até para quando uma pessoa aqui dentro que quiser retirar um produto nosso de linha, dizer “vamos tirar as nossas marcas”. Para ver se isso introjeta neles”.

O funcionário precisa sentir que a marca também é dele. Por tudo isso percebe-se a importância de enraizar a MP na cultura corporativa. E como fazer? Primeiro, começando de baixo: o funcionário de loja tem de ser um vendedor ativo da sua marca. Segundo BR3, pesquisas indicam que o consumidor acredita muito na recomendação e orientação de um funcionário de loja quanto à qual produto levar e, por isso, este deve ser uma importante ferramenta de alavancagem dos produtos de MP. Paralelamente, se um funcionário não passa credibilidade na hora de comentar sobre uma MP, todo um investimento na marca é jogado no lixo. Não se pode esquecer da metáfora apresentada por Levy e Weitz (2000), Motta (2003) e Fitzell (2003), onde a loja é o palco e o cliente é o protagonista. O produto de MP é a imagem do supermercado e a confiança no espetáculo que o consumidor leva pra casa. Se o produto não tiver qualidade, não adianta. Mas antes disso, normalmente pula-se uma etapa:

esquece-se da interação do consumidor na loja. O departamento de marca própria é a indústria no varejo como cita BR2, todavia não deve se restringir às ferramentas da indústria. Deve sim se utilizar de todos os recursos que o varejo oferece. E o varejista é dono do palco, e todos os seus elementos devem ser explorados simultaneamente.

4.1.4

Principais ações de ponto-de-venda levantadas

“O varejo tem visto muitas vantagens no MP, principalmente a vantagem de possuir o ponto-de-venda”. Assim descreveu BR1 sobre a principal vantagem competitiva da MP. Em teoria, o varejo é quem define quem, onde e a que preço estarão os produtos na loja. Logicamente, há outros fatores que norteiam esse fenômeno tais quais citados anteriormente. O ponto-chave nessa questão é entender o papel da loja para a MP e, mais além, saber tirar proveito disso. Durante a pesquisa, os entrevistados foram abordados com o tema *ações de MP no ponto-de-venda*, dos quais as contribuições dos varejistas franceses foram exploradas em maior profundidade por apresentarem maiores experiências no assunto. Para tal, serão citadas e discutidas as principais ações verificadas.

O primeiro ponto levantado refere-se à postura do varejo quanto à MP: Se você quer que a sua MP tenha um desempenho igual ou melhor que a líder, trate-a como tal; não adianta esperar vendas altas se o espaço em relação aos concorrentes é bem menor, se não há material de merchandising ou uma comunicação eficiente com o consumidor para mostrar o real ganho do produto. Ao contrário do Brasil que, segundo BR1, dedica um espaço ínfimo à MP se comparado à marca líder, na França as MP's são dispostas com um posicionamento melhor e maior do que as principais marcas do mercado, para FR1, FR2 e FR3. No caso de FR4, a rede possui diferentes tipos de MP's e as gerencia tal qual as MI's, dedicando-lhes espaço de acordo com as suas vendas. Como maior espaço no linear geralmente incorre em maiores vendas, no caso das outras redes francesas é difícil definir se as boas vendas levam à um maior espaço ou vice-versa.

Em um segundo aspecto, foi destacada a importância da criação de uma identidade diferenciada para os produtos de MP. Produtos do tipo *me too* são interessantes quando se quer focar no público atendido pela marca líder. Todavia, nesse formato de posicionamento a MP não cria uma identidade própria e só fideliza o consumidor por representar uma garantia de alternativa mais barata e confiável de preços, mas não necessariamente uma fidelização à marca

propriamente dita. Ademais, a criação de uma identidade desvinculada das principais marcas do mercado e com ênfase nessa diferenciação leva a uma melhor percepção de qualidade, garante FR3. Para cinco dos entrevistados, produtos com aspecto de baixa qualidade tendem a não irem para frente e levam as diversas conseqüências, as quais são ilustradas a seguir:

Figura 2: Ciclo de vendas de produto de MP



Nesse sentido, com base na visão dos entrevistados sobre os problemas decorrentes de uma má gestão de uma MP, pode-se diagramar um ciclo vicioso que ocorre dentro da operação da MP. Nesse, a percepção de baixa qualidade pelo consumidor seja por uma má experiência com o produto ou seja por uma imagem negativa que ele detenha sobre o produto leva à uma queda nas vendas da MP, que por sua vez incorre numa redução da atenção da empresa na marca, na qual conseqüentemente faz o funcionário perder a credibilidade no produto. E como trata-se de um ciclo, alguns entrevistados endossaram esse efeito ao afirmarem que o problema pode nascer de qualquer um dos quatro elementos envolvidos: a não crença nas promessas do produto do varejista pelo funcionário o fazem replicar essa visão negativa ao consumidor, tanto no momento de aconselhá-lo em sua compra quanto na própria ordenação do produto. Da mesma forma que um gestor pode ter a mesma baixa credibilidade na marca do varejista que o leve a reduzir os investimentos de espaço nessa linha de produtos mesmo que as vendas não estejam indo mal. E isso recai mais uma vez no papel do funcionário. Nesse aspecto, os entrevistados ressaltaram a importância de se realizar treinamentos com o time de vendas da MP: os funcionários da loja. E leia-se inclusive o funcionário da limpeza, pois para FR1 e FR2, não importa para o cliente qual a função do funcionário, mas sim que ele

trabalha na loja e o cliente tem um problema para resolver. Já. Eles carregam a imagem da empresa e são os porta-vozes do produto.

O fator de *redução de vendas* foi destacado por entrevistados franceses também como uma consequência de concentração de ações do varejista em marcas cópias das líderes. O argumento reside em que em um ambiente como o francês onde a MP tem uma força considerável de mercado, ações diretas contra Ml's pelos varejistas os leva a reagirem, promocionando os seus produtos e levando a um aumento das vendas das marcas líderes porém em patamares de preços mais baixos. Como a MP é, segundo o posicionamento *me too* um substituto da marca líder, o consumidor ao ter uma promoção da marca líder irá abrir mão da MP para levar a marca promocionada, gerando prejuízo tanto para o varejista quanto para o fabricante. Assim, para o varejista FR3, uma saída para esse problema está na criação de uma identidade própria para a MP, fugindo do posicionamento clássico de cópia das marcas líderes. Ele descreve:

“No momento que o produto de MP cópia da marca líder cresce em vendas e reduz as vendas das marcas da indústria, isso força à uma reação dos competidores, quer seja por redução de preço ou investimento em mídia. Porque eles também respondem por metas. E mídia pode aumentar as vendas do produto líder ou até da categoria, mas reduz a da MP e consequentemente reduz o resultado da categoria. Logo, com um produto diferenciado, esse efeito é minimizado e cria-se uma brecha para o trabalho em conjunto com a indústria para desenvolver a categoria”.

Existem diversas formas de realizar ações conjuntas com a indústria para o desenvolvimento de uma categoria. Dentre as citadas pelos entrevistados tem-se venda cruzada, ou seja, a exposição ou promoção para o consumidor de produtos correlatos como macarrão e molho de tomate por exemplo; eventos de determinadas categorias como a semana da mulher para produtos de beleza; eventos como a presença de maquiadores nas lojas e preços especiais promovidos por diferentes fabricantes ao mesmo tempo nas lojas da rede; e também a melhoria da exposição dos produtos com o uso de materiais de merchandising. Esse último foi bem destacado pelos entrevistados franceses, onde ressaltam que é fundamental que o produto de MP se destaque e seja notado pelo consumidor. A embalagem em si tem um diferencial, mas são peças como *danglers e stoppers*¹ que irão ajudar a destacar as vantagens de preço e

¹ Vide Anexo I para referência visual dos itens.

qualidade da MP sobre as demais marcas. Esses elementos, que são peças de plástico, resina ou material semelhante, são utilizados nas gôndolas para destacar um produto ou uma informação que a ele faça referência, como uma promoção ou um novo sabor. FR2 descreve assim sua experiência:

“A nossa MP se posiciona ao lado de uma marca da indústria com um dangler [exemplificado no anexo I] mostrando a diferença de preços, e esta ação tem efetivamente eliminado ou ao menos tirado força dos competidores N.º 2 e N.º 3 da categoria”.

Mas e quais produtos devem ser retirados e quais devem ser mantidos para a entrada da MP? A decisão de *mix* de produtos é um fator crucial para o sucesso do varejista, como salienta FR3, onde “o varejo é o que ele oferece de produtos”. Nesse âmbito, os principais pontos levantados residem na substituição das marcas ditas talibãs, ou seja, de primeiro preço e baixa qualidade, por MP's. O objetivo é claramente rentabilizar a categoria. E para os grandes fabricantes esse movimento é importante, como descreve BR1:

“É melhor ela [a indústria] brigar e competir com marcas do varejo do que brigar com marcas que entram e saem do mercado e que podem até deturpar a imagem de uma categoria que o grande fabricante trabalha”.

E para entender melhor esse aspecto é importante analisar o posicionamento adotado pelas MP's no mercado, como a seguir.

4.1.5 Posicionamento de mercado e preço

Preço baixo ou produto mais em conta. Esse é o mote em que foi baseado o desenvolvimento das MP's. Todavia, esse posicionamento pode assumir diferentes formas quando no linear de vendas, podendo ser mais barato com base no líder da categoria, ser um produto de primeiro preço ou um produto mais em conta dentro do segmento *premium*. O fato é que apesar de parecer ser um desafio apenas presente no momento da decisão do lançamento de uma nova linha, ele permeia toda a vida útil da marca. E, o que se percebeu é que essa gestão do dia-a-dia do posicionamento da marca é um dos fatores mais complicados no gerenciamento da MP.

Primeiramente se faz necessário diferenciar o posicionamento da MP da marca como lugar de compra. O consumidor pode perceber positivamente a marca do supermercado como um bom lugar para fazer compras, mas ao mesmo tempo inferir que os produtos de MP que levam o nome da bandeira são ruins. Esse aspecto foi bem descrito por BR2, onde ele destaca que essa percepção negativa vai influir negativamente na imagem do varejo, todavia não será capaz de fazer o consumidor deixar de ir no supermercado por si só. E quando se comercializa uma MP que leva o nome do supermercado, é essencial perceber o posicionamento da bandeira e buscar alinhar o posicionamento da MP a ele. Principalmente porque, segundo BR2 e FR5, alguns varejistas possuem um posicionamento de marca da rede bem definido na mente do consumidor, quer seja por qualidade como o Pão de Açúcar quer seja por preço, como o Carrefour. O importante é o varejista se aproveitar disso.

E como a maioria das MP's levam o nome do varejista, a preocupação com a qualidade tem sido um tema constante. FR3 destaca que ao mesmo tempo que o consumidor reflete a imagem que ele tem do ambiente de loja que ele frequenta na MP que é oferecida pelo varejista, ao experimentar um produto de MP ele tem o estímulo inverso: se o produto for bom, ele irá melhorar a sua percepção de qualidade sobre a loja e ao mesmo tempo tende a se fidelizar à ela. Além disso, BR2 também salienta que o efeito da recompra na importância de se prover produtos com qualidade. Ele diz:

“Porque eu acredito que ao se utilizar a marca do varejista nos produtos, a qualidade pode não ser questão de compra mas é de recompra. E sendo de recompra, você precisa entregar isso também como um objetivo para que o consumidor volte a comprar e se estimule a experimentar outros produtos”

E em se tratando de qualidade, vem à tona o conceito de produtos *premium*. Para os varejistas franceses, a comercialização de produtos *premiums* sob a sua gama de produtos de MP não chega a gerar volume e receitas consideráveis, mas atinge o seu objetivo proposto ao criar uma imagem para a toda a linha de produtos de maior qualidade. FR3 descreve que para tal é importante que se tenha não apenas produtos de qualidade elevada, mas que esses tenha uma certa dose de originalidade e inovação. FR2 e FR5 dissertaram na entrevista que concederam sobre diversos tipos de produtos *premiums*, normalmente ligados ao quesito alimentar. Dentre os citados, tem-se os produtos próximos da *nouvelle cuisine*, com receitas originais como geléias com misturas

exóticas de ingredientes e também produtos que se apóiam na tradição da culinária francesa. Nesse sentido, para BR2 esse segmento abre uma janela de oportunidades:

“A criação de uma linha de produtos focada na parcela de clientes que viajam e que sabem o que está acontecendo lá fora, que apreciem produtos especiais como da culinária francesa podem ser o nosso gancho de entrada no segmento premium nesse momento”.

Mas um ponto importante explorado na pesquisa recai na forma de posicionamento de preços desses produtos. Como é feito o posicionamento de preços das MP's no mercado nacional? Como as grandes marcas possuem ainda uma grande poder de influência na tomada de decisão do consumidor brasileiro, os preços das MP's são baseados sobre a marca líder ou sobre os ditos notáveis que, como descrito por BR4, são os produtos que o consumidor sabe o preço de memória. Na França, mesmo com a presença de MP fortes, ainda há uma precificação ancorada nas grandes marcas. Todavia, há produtos diferenciados que não existem substitutos de MI's, tendo assim uma maior liberdade de gestão de preços. Um ponto importante verificado nesse aspecto reside em que os preços dos produtos no varejo brasileiro oscilam muito não só entre varejistas, mas também entre lojas do mesmo varejista. Alguns dos entrevistados citaram que os preços de seus produtos variam por *cluster* ou grupo de lojas e algumas vezes de loja a loja, dependendo da região. Isso, para BR3 dificulta a aplicação de uma prática de certa forma comum no mercado europeu de impressão do preço final ao consumidor nas embalagens. A Danone esboçou uma tentativa nesse sentido no Brasil com o um dos seus carros chefes, o Danoninho². Todavia, segundo BR1 e BR3 a singularidade do comportamento do varejo nacional ainda não permite tais tipos de práticas.

E as marcas sob responsabilidade dos entrevistados, segundo eles, são hoje bem gerenciadas em relação ao seu posicionamento de preços? Apenas para um entrevistado, BR1, o posicionamento nas lojas está refletindo exatamente o proposto pela gestão das MP's. Para os demais, BR4 resume a visão predominante:

² Fonte: Revista IstoÉ Dinheiro, 11/10/2006

“O problema é além da produção e estoque, que você tem que gerenciar o posicionamento das marcas. E esse não era o papel do varejo, e se você me perguntar: é bem gerenciado no Brasil? Eu vou dizer não. Melhorou muito, se perguntar como era há alguns anos atrás, era muito ruim. Hoje eu consideraria razoável. Não é bom ainda. Em algumas categorias em que há duas MP's co-existindo, muitas vezes o consumidor não enxerga a diferença”.

A utilização no Brasil de duas MP's na mesma categoria é feita a partir do lançamento de uma marca de boa relação qualidade *vis-à-vis* preço, geralmente sob a insígnia do varejista para concorrer com as principais marcas do mercado, e outra com uma qualidade inferior de primeiro preço. Apesar de possuírem teoricamente públicos e identidades de produto diferentes, BR3 concorda com BR4 no que tange à dificuldade do consumidor em perceber diferenças em algumas categorias. Em termos de preços, o primeiro tem em média um preço entre 5 e 15% menor do que a marca líder e o produto de primeiro preço entre 20 a 30% abaixo ou sendo ajustado de acordo com os produtos mais baratos da categoria. Essa diferença aliada à elementos visuais diferenciados como embalagens distintas para cada um desses tipos de produtos em tese seriam suficientes para o discernimento do consumidor. Porém, em categorias onde o preço médio é baixo, variação de 10% entre os produtos leia-se questão de poucos centavos, torna-se compreensível a dificuldade do consumidor. Um outro fator relativo à utilização de duas marcas é o intuito do varejista de otimizar seu *mix* de produtos, remetendo ao ponto inicial que deu origem à esse item. A comercialização de produtos de primeiro preço também conhecidos como marcas talibãs é um artifício utilizado pelo varejista para oferecer variedade ao consumidor nesse segmento e, claro, criar uma imagem de baixo preço. Todavia, o problema alegado por BR4 e BR1 jaz no fato de que essa prática pode trazer uma redução nos lucros da categoria. Para tal, as MP's de primeiro preço aparecem como uma forma alternativa de manter a oferta para o consumidor mas ao mesmo tempo ter uma maior rentabilidade garantindo qualidade nos produtos. E isso interessa também a grandes fabricantes, pois reduz a ação dessas pequenas marcas que entram e saem do mercado com baixos preços e que acabam por deturpar a imagem da categoria.

Mas tendo em vista que a MP tem sempre um preço menor do que as marcas líderes, foi questionado aos entrevistados: O aumento do volume de vendas de MP's com preços mais em conta não pode acarretar em uma resposta das marcas líderes reajustando seus preços para baixo reduzindo assim o preço

médio e os ganhos da categoria como um todo? A existência de diversas variáveis que norteiam esse ponto dificultou a elucidação da questão. Os entrevistados fizeram diferentes hipóteses. Uma simples e temporária promoção das marcas, por exemplo, reduz nesse intervalo de tempo a venda das MP's porém pode gerar mais tráfego na loja. E se o aumento de vendas das MP's foi significativo a ponto de cobrir a redução de ganhos com a menor margem das marcas líderes, torna-se uma ação positiva. Dentre as diferentes visões, destaca-se a hipótese de que a ação de redução de preços das principais marcas ocorra de uma forma mais continuada. Nesse âmbito, BR4 diz:

“Eu acredito que em curto prazo a MP pode se prejudicar por essa queda de preços dos concorrentes, em uma certa continuidade. Porém, vai chegar a um ponto em que as marcas líderes não irão agüentar. Elas têm de crescer, de diversificar. (...) Para essa diversificação, há biscoitos com menores porcionamentos, não só para atender o lanche da criança, muito mais prático, mas também para atender a um mercado que não pode comprar o pacote todo. Além disso, tem-se um contra-ataque das marcas líderes entrando no porta-a-porta para fugir da guerra de preços do varejo, como fez a Nestlé”.

Essa ação de porta-a-porta refere-se à ação da Nestlé de criar barraquinhas do tipo das utilizadas para sorvetes para vender também outros produtos. E essa ação da Nestlé, para BR3 é um reposicionamento complicado, onde “quem vai sofrer mais é a própria indústria”. Mas e como fugir da guerra de preços? Para BR2, é fundamental criar a terceira onda de MP no Brasil:

“Se a gente não fizer a terceira onda na MP fazendo produtos diferenciados de qualidade não comparável em termos de diferenciais aos produtos que estão na gôndola você acaba não conseguindo fugir dessa guerra de preços”.

E esse avanço no desenvolvimento das MP's mostra-se como a grande oportunidade de se evitar uma guerra de preços nas gôndolas, rentabilizando mais as categorias e ao mesmo tempo criando uma imagem de melhor qualidade dos produtos de MP para o consumidor. Todavia, a imagem de baixa qualidade mostrada pela pesquisa da LatinPanel (2004) pode ser um inibidor desse processo. Para tal, são revistas abaixo as posições dos entrevistados quanto à definição de identidade da marca de seus produtos.

4.1.5.1

Definição da identidade da MP

Na França, a principal estratégia em identidade do produto de MP na visão dos entrevistados é a de utilizar a marca do varejista como uma marca única para toda a linha de produtos ou com a função guarda-chuva, utilizando a assinatura da logo da rede em todas as sub-marcas. O mesmo acontece no Brasil, todavia com uma diferença latente: a imagem da MP com a marca da rede está deteriorada na mente do consumidor. E o que potencializa esse problema, como ilustrado por BR2 e BR3, é o fato de que como não há uma imagem bem definida do consumidor para com as diferentes MP's, ao ter uma má experiência com uma MP de um varejista, em parte os consumidores irão atribuí-la às MP's como um todo e não àquela MP em particular tão somente. E BR3 adiciona:

“O consumidor que teve uma má experiência com outra MP e resolveu migrar para a minha loja, o que eu terei de fazer para atraí-lo para a minha marca será um esforço hercúleo. Porque ele já teve uma má experiência com MP's. Então temos dois problemas: convencê-lo de que a minha marca é boa e que ela é diferente dos que os outros fazem em termos de marca”.

Nesse sentido, uma alternativa discutida com os entrevistados é o de se utilizar para a MP uma marca diferente da marca do varejista. Tal qual foi feito recentemente com a marca *Taeq*, do grupo Pão de Açúcar. É uma marca de produtos saudáveis que inclui uma linha de produtos orgânicos, mas que todavia não está totalmente desvinculada da marca Pão de Açúcar por ter as cores e o símbolo da rede Pão de açúcar em seu logotipo. Esse efeito de desvinculação pode ser feito não apenas com a criação de uma marca completamente distinta da marca da loja como também sem uma referência do varejista na descrição da empresa distribuidora ou compradora do produto atrás da embalagem. Essa estratégia para varejistas como o CBD podem ser úteis na utilização da marca em diferentes bandeiras, facilitando o controle do estoque e reduzindo custos.

BR2 e BR3 argumentam que o uso de uma marca diferenciada ou marca fantasia pode levar a um maior custo de divulgação junto ao consumidor, porém representa menos risco no caso de o consumidor não gostar de um produto da linha. Outro argumento para o uso de diferentes marcas fantasias de acordo com o tipo de produto reside na dificuldade em se adotar uma marca única para todos os produtos, desde água sanitária até maquiagem. Em uma visão oposta, BR1 e

BR4 salientam que mesmo tendo em vista as dificuldades existentes atualmente para a aceitação das marcas com o nome do varejista pelo consumidor, ainda assim seu uso vale a pena dado o retorno que o endosso de uma marca forte dá no lançamento de uma nova marca. BR1 diz:

“Eu não abro mão do uso da marca da minha loja para o lançamento dos produtos de MP. A resposta do consumidor pode não ser exatamente a que eu quero, mas é uma resposta rápida em que gera o volume de vendas inicial necessário. Assim, prefiro trabalhar melhor ao longo do tempo melhorando essa imagem prévia que o consumidor adquiriu através da promoção da qualidade dos meus produtos”.

E uma das formas de se trabalhar essa melhoria de percepção do consumidor é a de oferecer embalagens que conotem qualidade. Isto porque, parafraseando FR2, “a embalagem é o último e decisivo elemento que vai convencer o consumidor a comprar a MP ou não”. Um fato interessante a ser destacado é que FR3 ressaltou mais de uma vez a importância do *packaging* na criação de diferenciação de seus produtos junto ao consumidor. Ele cita:

“Nossas marcas não são mais uma simples cópia do pack das marcas da indústria. Em alguns momentos, ele até rompe paradigmas do mercado. O essencial reside em que as embalagens dos produtos de MP sejam homogêneos dentro da marca mãe”.

E nesse âmbito, está inserido um grande desafio na concepção da MP: como oferecer uma embalagem a um custo baixo, que conote qualidade e ao mesmo tempo não crie uma imagem de preço alto para o consumidor. E na pesquisa realizada verificou-se que dentre os entrevistados há um foco na melhoria constante de qualidade dos produtos oferecidos, alguns com uma estrutura muito mais preparada para esse objetivo do que outros. E acerca da resposta do consumidor quanto à esses novos estímulos de qualidade, observa-se que alguns itens já têm o seu público alvo, seus compradores fiéis. Pois, para os entrevistados esses ícones passaram a ter uma qualidade comparável à do líder da categoria. BR3 destaca bem que “não podemos dizer simplesmente que são melhores do que o líder pois a percepção de qualidade é muito relativa”. E verificou-se no debate que para essa percepção “relativa”, uma simples melhoria qualitativa na embalagem tornando-a diferente, poderia fazer com que a

percepção de qualidade do consumidor seja diferente. E para que toda essa estratégia de diferenciação quer seja pela embalagem quer seja pela qualidade do produto seja implementada, é fundamental que o relacionamento com o fornecedor esteja bem alinhado e que haja cooperação e investimentos de recursos de toda ordem juntos, como a seguir.

4.1.6 Produção

O Panorama de fornecimento de MP no Brasil evoluiu muito nos últimos anos. Mas o volume de vendas gerado ainda não é suficiente para se criar condições de se desenvolver em um ritmo mais acelerado. Condições essas que ainda deixam o varejo muito dependente da indústria e ao mesmo tempo não representa uma negociação significativa que estimule o fabricante de MP de investir em novas tecnologias e produtos diferenciados como acontece com os varejistas franceses entrevistados. Da mesma forma no Brasil as grandes indústrias têm pouco ou nenhum interesse atualmente em desenvolver produtos de MP, pois para eles, segundo BR3, nem a título de estreitamento de relacionamento pode ser vantajoso, uma vez que os próprios varejistas não estão dando a atenção e investimentos necessários para que a MP realmente se desenvolva.

Mas esse não é um cenário negativo. Os avanços feitos em termos de disponibilidade de fornecedores e de tecnologia padrão para a produção de MP's são concretos. Ao contrário de meados dos anos 90, onde para se produzir MP's de qualidade varejistas como a Sendas tiveram de recorrer ao mercado internacional em parte por falta de opções nacionais, hoje há um grande número de fornecedores e, em muitas categorias, os produtos de MP são fornecidos pelos mesmos fornecedores de grandes marcas como a Gerber e a Sadia, por exemplo. Nesse sentido, destaca-se o alto índice de indústrias que estão sendo criadas apenas para terceirização, sem equipe de vendas nem de marketing, como descrito por BR4. E esse processo hoje é comum nos EUA, onde inclusive já existem grandes indústrias exclusivamente dedicadas à produção para MP. E nesse âmbito, o varejo passa a ser o gestor comercial e de marketing dessas indústrias, reduzindo ainda mais os custos de produção. Segundo estimativa de BR4, grosso modo, hoje no Brasil 60% dos produtores de marcas próprias são pequenos, 20% são médios e o restante são grandes fabricantes como a Nestlé, a Bunge e a Camil. Porém, desenvolver novos parceiros de MP não parece estar nos planos de grandes indústrias como essas. Pelo menos é a visão dos

profissionais brasileiros entrevistados. Segundo eles, a Nestlé, por exemplo, hoje só fornece rações para animais para o Wal-Mart por respeitar um contrato internacional. A Sadia, por outro lado, tornou-se fornecedora de hambúrguer para o Makro anos atrás apostando no relacionamento com o grupo holandês, todavia não demonstra interesse em novos projetos nessa linha. BR4 argumenta:

“A Sadia é líder de hambúrguer no Brasil por que ela faz hambúrguer para o MP do varejo?” No Brasil, não, mas nos EUA, por exemplo, a Nestlé se torna líder do mercado com 50% de participação quando considera a MP. Isso dá força à MP, dá força ao varejo. Então o Brasil ainda está no ponto onde “Para uma grande indústria é estratégico fazer marca própria?” Acho que ainda não hoje.

E esse entrave para o varejo cria problemas para o *sourcing* de fornecedores. Pois apesar de existirem novos fornecedores no mercado, encontrar um fornecedor que esteja trabalhando com produtos de preço convidativo que possa ter o melhor preço da gôndola e com produtos de qualidade não é uma tarefa fácil. Como a MP na maioria dos produtos comercializados ainda não gera volume, a negociação para o fornecedor torna-se uma aposta no potencial do negócio. Mas a negociação torna-se melhor para ambos os lados quando começa a gerar volume. E essa falta de escala de produção impede o varejista de criar uma maior segmentação dos produtos, como oferecer em refrigerantes versões em tamanho de 600ml, 1,25 litro ou 2,25 litros além do padrão 2 litros tal qual as grandes indústrias hoje o fazem. E uma maior segmentação de produtos acarretaria em um aumento no número de produtos comercializados de MP pelo varejista.

Por outro lado, o simples aumento do número de itens ou cestas de produtos de MP comercializados pelo varejo não constitui um indicador confiável para mensurar o crescimento da MP em um mercado. Segundo os entrevistados, alguns institutos de pesquisa e a própria mídia não especializada utilizam esses dados como um argumento de expansão das MP's no Brasil. Porém, nessa análise não consta o processo natural de racionalização da linha, como descreve BR3:

“E quando você fala que a participação de MP de um ano para o outro passou de 5,8% para 6,5% e o número de cestas diminuiu. O que acontece? Nós varejistas, quando percebemos que um determinado produto não está atendendo

às nossas necessidades nós tiramos de linha, e vamos trabalhar forte nos que ficaram. Então é uma reavaliação natural do mercado. Isso não é como uma padaria que diz 'esse ano vamos lançar 300 itens e ano que vem 400'".

Esse processo de racionalização não ocorre apenas no Brasil, e sim na gestão de linhas de produtos tanto no varejo quanto na indústria. A anglo-holandesa Unilever, há alguns anos realizou um processo de reorientação da empresa quanto aos seus produtos e reduziu o total de marcas comercializadas de 1.600 para apenas 900 em 2001³. Na França, FR3 sinalizou que está atualmente em um processo de redução no total de itens de sua linha de produtos de primeiro preço onde espera passar dos atuais 760 itens para apenas 550. Para tal, varejistas como o FR2 possuem uma área dentro da Diretoria de MP's exclusiva para fazer a gestão e o controle das marcas comercializadas. E o objetivo de uma gestão focada e continuada é simples: otimizar a linha de produtos. Isto porque, para FR2, BR3 e FR5, o número de cestas de produtos não importa. Para eles, pode-se ter apenas dez cestas de produtos e ter 50% das vendas da loja. O importante é uma linha de produtos focada e sempre atualizada de acordo com as tendências do mercado.

E para certas categorias de produtos a gestão dos fornecedores mostra-se mais importante como que para os produtos de FLV. Diferente dos produtos industrializados, esse tipo de produto requer uma atenção especial do produtor e do varejista inclusive no processo logístico de transporte e manuseamento. No Brasil, varejistas como o CBD possui programas rígidos de controle de qualidade de seus produtos, trabalhando em MP apenas com produtos com algum fator de diferenciação, como produtos orgânicos ou ao menos por estar pré-lavada, pronto para consumo. Em face á dificuldade de controle desses produtos, varejistas europeus se utilizam de seu poder de negociação para implantarem diretrizes a serem estritamente seguidas por seus produtores. Isto se torna cada vez mais importante quando se trata de varejistas com área de atuação em diversos países, requerendo uma grande base de fornecedores. FR5 menciona que esse poder exercido pelo varejo sobre a cadeia produtiva é um fator importante no desenvolvimento da MP. Ele afirma que essa força alimenta a diferenciação das marcas do varejo em relação aos seus principais competidores na gôndola.

³ Fonte: www.unilever.com, em 15 de março de 2007.

No Brasil, as negociações de novos contratos são realizadas pela área de MP, porém as negociações de compras do dia-a-dia são realizadas pela área de compras, a mesma que é encarregada de abastecer o estoque do varejista com produtos de MI's. E, para BR2, o não comprometimento com a MP e a falta de visão a longo prazo produz cenas ditas comuns onde o comprador se reporta à área de MP dizendo: "A negociação está ruim, me arruma um outro fornecedor". E para que um novo fornecedor substitua o atual, segundo BR2, leva de quatro a cinco meses para se chegar a um novo produto que possa ir às lojas, com uma boa qualidade e formulação. E se for apenas para trocar um pelo outro, não se está desenvolvendo a MP de uma forma adequada. Nesse sentido, para alguns dos entrevistados brasileiros, a questão-chave para a MP no que se refere ao fornecimento de produtos está no modelo comercial adotado pelos varejistas brasileiros. Para eles, como no Brasil o volume não gera poder de negociação para o supermercadista como na Europa, o varejista deve se utilizar de outros meios para aumentar o seu peso na negociação, como exemplifica um deles:

"Tomamos como exemplo a categoria de leite. As pessoas procuram o leite mais barato. O varejista deveria exercer mais sua força, como: 'você quer fornecer aqui? Então você vai fornecer a minha MP nos padrões que a gente tem'. O problema é que o varejo brasileiro ainda é muito dependente dos subsídios dados pela indústria".

E as verbas dadas pela indústria ao varejo é sempre um tema complicado de se discutir. Inclusive no Brasil é objeto de estudos de órgãos reguladores e de processos de grupos de fornecedores. O ponto em questão é que o varejo precisa oferecer um negócio que seja atrativo para o fornecedor. E para que se tenha melhorias no processo e aumento no volume de vendas, é preciso um maior investimento do varejo nas MP's, não só de ordem financeira, mas também na importância estratégica dada aos produtos. Hoje a MP está melhor do que no passado. Mas há um importante caminho a ser trilhado de profissionalização e foco nesse segmento de produtos. E a tendência é de um desenvolvimento contínuo da MP no Brasil. Nesse sentido, BR2 completa:

"Então acho que um dos trunfos processuais do modelo europeu além de todo o resto é que a empresa transpira MP. A MP não é algo pequeno lá dentro. Ela é 'O nicho'. E isso tem de passar a ser implantado aqui".

4.2 Comparativo com o mercado francês

Após a visualização do panorama do mercado brasileiro, a partir da opinião dos profissionais entrevistados, pode-se realizar um comparativo com o mercado francês com base nos principais aspectos que caracterizam os dois mercados para melhor entender as diferenças e similaridades entre ambos. Esse formato de análise, fundamentado no histórico de construção da MP nos dois países, permitirá uma visão mais concreta do porvir do mercado de MP's no Brasil.

Para tal, o quadro a seguir foi montada a partir de pesquisas acadêmicas e dos dados fornecidos nas entrevistas, sendo dividida em cinco partes, a saber: as duas primeiras, *Características do Mercado e Evolução e Dados das MP's* mostram os principais pontos concernentes a esses dois aspectos que sumarizam a evolução do varejo e das MP's tanto no Brasil quanto na França, permitindo um melhor entendimento das diferenças no ambiente varejista dos dois países. Nas duas divisões seguintes, *Características dos Varejistas e Ações do PDV*, são evidenciados os dados coletados diretamente com os profissionais entrevistados, que, por serem os principais responsáveis pelas ações de MP das principais redes de varejo de ambos os países, tem-se uma visão da importância da MP nos grandes *players* do mercado. E, por fim mas não menos importante, tem-se as Características do Consumidor, reveladas pelo estudo da LatinPanel⁴ (2004) que permite entender as diferenças entre o perfil de consumidores e os critérios de decisão de compra entre os dois países. Ao efetuar esse comparativo, tem-se de forma mais pragmática e clara as diferenças, principalmente históricas e culturais no processo evolutivo das MP's nos dois países. Nos próximos itens, serão analisados os diferentes aspectos de cada grupo de informações descritas no quadro abaixo.

⁴ Estudo em conjunto com a sua parceira Europanel. Classificado como apenas LatinPanel para facilitar o entendimento.

Tabela 12: Comparativo entre os mercados supermercadistas de MP franceses e brasileiros

	Referência	França	Brasil
Características do Mercado	Início Processo Aquisições	Final dos anos 80 ³	1995 ²
	Concentração de Mercado	Alta (87% nos 5 maiores ¹)	Média (40% nos 5 maiores ²)
	Estrutura Varejo	Canal Alimentar domina vendas ³	Vendas Fragmentadas, tendo Atacado e Canal Farma fortes ²
Evolução e Dados das MP's	Lançamento de MP's de 1ª Geração	1976 ⁴	Década de 70 ⁷
	Lançamento de MP's de 2ª Geração	1986 ⁴	1996
	Estágio Atual de desenvolvimento de MP's	3ª, com algumas marcas de 4ª geração ⁸	2ª, com algumas marcas de 3ª geração ⁹
	Existe MP's Premium? ⁹	Sim, em diversas categorias	Sim, em fase inicial
	Canal de Vendas de MP's ⁹	Essencialmente Alimentar	Alimentar, Farma e Atacado
	% de varejistas com MP's	100% ³	40% ⁶
Características dos Varejistas ⁹	Importância Estratégica da MP no Planejamento do Varejista	Primordial na Rentabilidade, base para desenvolvimento estratégias	Baixa Importância
	% de vendas sobre Faturamento Anual	36% (Máx 42% Hipers, 95% HD)	6,3%, (Máx 15% Hipers)
	Estrutura Funcional	Deptos. Especiais, Autônomos, com Gerentes de Produto, Área de Qualidade e desenvolvimento de Fornecedores	Departamentos Especiais, não autônomos porém com poucas pessoas. Alguns varejistas detém área de qualidade
	Inovação	Área de Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos, alguns varejistas com 120+ funcionários	Dependente dos Fornecedores
Ações de PDV ⁹	Investimento em Mídia de MP's	estimados 100 Milhões em 2005	N/A
	Investimento em Espaço em Gôndola	Igual ou maior do que percentual relativo à vendas do produto na categoria (Média 30% do espaço)	Igual ou menor do que percentual relativo à vendas do produto na categoria (Média 5% do espaço)
Características do Consumidor ⁵	Uso de Material de Merchandising	Sim, de vários tipos (depende do varejista)	Ainda muito restrito
	Importância da Marca na Decisão de Compra	Segunda prioridade, após de relação qualidade x preço	Marca em primeiro lugar, seguido de preço
	Percepção de Qualidade da MP's vis-à-vis MI's	Competitiva em relação às marcas líderes	Baixa qualidade
	Principal classe social consumidora de MP's	Classe C	Classes A / B
	Predisposição à experimentação de novas marcas	média à alta	média à baixa, maior nas classes A e B

Fontes:

¹ www.planetretail.net (2002)² www.abrasnet.com.br (2006)³ Euromonitor (2005)⁴ Pellegrini (1994)⁵ LatinPanel (2004)⁶ AC Nielsen (2003)⁷ Lepsch (1999)⁸ Laaksonen et al. (1994)⁹ Informação dos Entrevistados

4.2.1

Características dos mercados e evolução das MP's

Uma frase de BR3 resume o panorama da MP e de alguns aspectos do varejo brasileiro em relação ao francês:

“Atraso. Estamos [os varejistas brasileiros] alguns anos atrás na maturação do varejo. Não digo talvez em termos logísticos, mas em matéria de competitividade”.

Verificou-se ao final da pesquisa que o desenvolvimento da ferramenta MP pelo varejo deve-se principalmente à necessidade dos varejistas de se diferenciar e de buscar fontes alternativas de lucro. E isso é ocasionado quando de um alto índice de competitividade, o qual foi encarado pelo varejo francês desde o final dos anos 80, quando do início do processo de aquisições naquele país. Como haviam impedimentos governamentais para o crescimento orgânico das redes, ou seja, de abertura de novas lojas e expansão das redes na França, a competitividade voltou-se para a disputa pelos consumidores existentes levando a uma guerra de preços. E, por motivos históricos, o processo de internacionalização dos grandes varejistas teve início primeiramente na Europa e nos EUA, ficando a América Latina como sendo uma das últimas regiões globais a ter a atenção dos varejistas, como descreveram FR4 e BR4.

No Brasil especificamente, apesar de o Carrefour estar presente desde 1975, somente com a estabilidade de preços provinda em 1994 com o Plano Real e com fatos que agitaram o varejo como a entrada do Wal-Mart em 1995 e a parceria do Casino com o CBD em 1996, é que houve uma maior agitação no mercado supermercadista em termos de competição de preços e aquisições. FR1 ressaltou que a parceira do Casino em especial injetou recursos que permitiu ao grupo CBD o início de um processo de aquisições, que culminaram em 2004 com a fusão com o grupo Sendas, do Rio de Janeiro. E os altos índices inflacionários que permearam o mercado brasileiro até meados dos anos 90 foram os maiores vilões para o atraso desse processo de aumento da competitividade, pois até então o varejo não tinha a rivalidade atual de preços e obtinha boa parte de suas receitas em operações financeiras, tendo assim uma menor preocupação com seu sortimento e qualidade dos produtos ofertados. Como, a partir dessa visão, o varejo competitivo brasileiro “nasceu” junto com a estabilidade monetária e com a concretização da abertura das importações, não é surpresa que as primeiras MP's de segunda geração tenham sido implementadas tão somente a partir de 1997 com o Carrefour e com o Wal-Mart.

O Carrefour, em especial, apesar de já dispor de uma área de MP desde 1989, somente nesse período veio a lançar uma linha de produtos fora do patamar de primeiro preço. E mesmo assim, segundo BR4, “a preocupação inicial dessas redes era de lançar produtos, estabelecer uma linha de produtos de MP”, sendo difícil assim no período inicial de se ter um bom controle de qualidade dos produtos. Para o entrevistado, somente a partir do ano 2000 aproximadamente foi-se ter um maior controle sobre a gama de produtos e racionalização desses.

Em razão disso, o estágio atual de desenvolvimento das MP's está defasado em relação ao mercado francês. Com a alta competitividade no varejo da França, as MP's têm hoje uma função importante de geradores de caixa e lucros, o que ainda não existe equivalente de mesmo porte no varejo brasileiro. Dessa forma, institutos de pesquisa como a Euromonitor (2005) descrevem o mercado no velho continente como tendo 100% dos varejistas com MP's. E nessa constante luta por diferenciação, algumas MP's francesas já apresentam uma identidade própria característica da quarta geração segundo Laaksonen e Reynolds (1994) e têm um extenso trabalho já desenvolvido no âmbito de MP's premiuns em diversas categorias. FR5 credita isso à força dos grandes varejistas franceses, que dominam grande parte das vendas de MP's no País.

E tem-se assim o grande dilema do crescimento das MP's no Brasil, segundo grande parte dos entrevistados: o baixo índice de concentração do varejo. Para os supermercadistas franceses e parte dos brasileiros, uma alta concentração é fator essencial para o desenvolvimento das MP's em larga escala. E isso é endossado por autores como Willeman (1992), Hoch e Banerji, (1993) e Fernie e Pierrel (1996), descritos no capítulo II desse estudo. Na França, 80% das vendas no segmento supermercadista é feita pelas cinco maiores empresas do setor, tendo quase 95% sendo realizadas pelos dez maiores varejistas (Euromonitor, 2006). Dadas as características do mercado local, o segmento supermercadista domina as ações de MP e, nesse sentido, os programas de MP de grandes varejistas como o Carrefour e o Casino, os quais ambos têm mais de seis mil lojas espalhadas pela França, logo são absorvidos pelos consumidores. Ao passo que no Brasil, apesar da superioridade territorial física, a fragmentação do varejo é latente: o maior varejista em número de lojas, o grupo CBD, não tem mais do que 600 lojas espalhadas país afora.

4.2.2

Características dos varejistas, consumidores e ações de PDV

Após a análise dos resultados das entrevistas pode-se concluir que a importância estratégica da MP no planejamento do varejista é o fator-chave para que os resultados positivos de vendas de MP surjam. Pois apesar das adversidades do mercado brasileiro, alguns varejistas conseguem imprimir participações de vendas de seus produtos de MP na ordem de 15% a 20% em algumas categorias. E são esses que estão buscando criar programas sérios de desenvolvimento das MP's. Porém, ainda esbarram com a própria cultura interna das empresas de não dar todo o foco necessário para que as MP's decolam, encontrando certa resistência interna como descrito anteriormente. Comparativamente com estudos anteriores sobre o mercado brasileiro de MP's como o de Lepsch (1999), já houve um grande avanço à medida que hoje os grandes varejistas já dedicam uma área especial para MP's com certa autonomia para investimentos e com área de qualidade e gestão de fornecedores. À época da pesquisa de Lepsch, os investimentos na área ainda eram tímidos e sem autonomia, tendo o foco básico em lançamento massivo de produtos. Mas, para chegar ao patamar francês onde os grandes *players* criaram dentro de casa áreas de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, ainda falta um salto qualitativo no varejo brasileiro, que requer um avanço para estágios mais altos na escala proposta por Laaksonen et al. (1994). E como em um mercado dinâmico como o varejista todos os aspectos são ativamente interligados, uma nova visão e postura do varejo quanto à MP podem criar um reflexo direto no consumidor.

E o aspecto da imagem que o consumidor tem do produto de MP difere muito entre os dois países. A despeito disso, com certo orgulho um dos diretores franceses entrevistados destaca que o nome do varejista, Carrefour, na França já é sinônimo de MP's. Segundo ela, "hoje quando o consumidor pensa em Carrefour, as pesquisas nos mostram que ele remete às MP's, à produtos de preço justo e de alta qualidade". E isso não foi apenas construído a partir de um bom gerenciamento da qualidade dos produtos. Segundo ela, ações no ponto-de-venda, investimentos em mídia e o comprometimento da empresa no desenvolvimento da MP são fatores primordiais para que se alcance esse objetivo. E, não por menos, justamente nesses três quesitos o varejo brasileiro ainda deixa a desejar. Em uma estimativa dos entrevistados franceses, por alto os investimentos em mídia de MP's no mercado francês giraram em torno dos 100 milhões de dólares em 2005 como descrito no quadro 11, ao passo que no

Brasil, tirando os investimentos em encartes das lojas, pouco se fez a respeito. E investimentos como esse, aliado a uma preocupação com a qualidade dos produtos, fomentaram durante anos uma preferência dos consumidores franceses por produtos baseados na relação qualidade *vis-à-vis* preço na decisão de compra.

Já em terras brasileiras, basicamente toda a informação que os consumidores têm das MP's é gerada pela experimentação e interação com os produtos como descrito pelos entrevistados. No que se refere às ações de ponto-de-venda, os pequenos espaços dedicados às MP's e o pouco uso de materiais de merchandising para os produtos do varejista ainda limitam a atenção que o consumidor dá a esses produtos em sua tomada de decisão. E claramente o recente histórico do relacionamento dos consumidores com as MP's de baixa qualidade do passado deixou cicatrizes que podem tardar a desaparecer por completo.

Um outro fator que facilitou o desenvolvimento da MP na França, segundo FR5, é a proximidade física com países como a Bélgica e a Inglaterra, onde as MP's tiveram um desenvolvimento ainda maior. Essa experiência do consumidor no exterior muda a visão acerca dos produtos de MP no seu próprio país. BR1 e BR2 salientam que as viagens internacionais realizadas por consumidores das classes A e B contribuem também para que esse segmento da população seja o principal consumidor de MP's. E a importância dessa interação com outras culturas torna-se evidente ao visualizar o mercado italiano, como ressaltado por FR5, onde não há uma alta concentração no varejo, todavia há um índice de volume de venda das MP's relativamente alto para um país com essa estrutura do varejo: aproximadamente 19% segundo a Euromonitor (2006).

Por fim, a diferença básica entre os consumidores dos dois países reside na forma em que foram estimulados pelo varejo em geral ao longo dos anos. No varejo francês, a presença de marcas de qualidade em MP's e de indústrias menores como alternativa às grandes marcas ajudou a criar um comportamento de compra mais aberto à experimentação de novas marcas. No Brasil, no momento em que em grande parte das marcas que se apresentam como alternativas às marcas líderes são apenas baseadas em preço, tendo nisso inclusive as MP's, o consumidor busca nas grandes marcas uma confiança de qualidade que não encontra nas demais. Evidente que existem outros fatores culturais como também aqui antes apresentados, mas a falta de alternativas de igual padrão só estimula o apego às grandes marcas, dificultando ainda mais o trabalho das MP's. Por isso, para reverter esse quadro se faz necessário uma

mudança na visão do varejo brasileiro. Para tal, abaixo serão apresentadas as visões e idéias dos entrevistados quanto ao porvir do mercado brasileiro, fundamentados na pesquisa na literatura previamente realizada.