

## 5 Discussão final

Para uma melhor apresentação dos dados conclusivos deste estudo, estes foram divididos em duas partes, a saber: primeiro, tendo um caráter aberto de discussão do assunto, o tópico “Futuro do Mercado de Marcas Próprias no Brasil”, tendo um subitem tratando especificamente de “Novos Produtos e Categorias”. Baseada em dados primários e secundários coletados durante a pesquisa, esta primeira parte do capítulo busca compilar as principais opiniões dos entrevistados quanto ao futuro das MP’s no Brasil frente à literatura levantada sobre o tema. Na última parte, são apresentados os dados conclusivos deste estudo no tópico “Considerações Finais”, bem como das Implicações e Limitações apresentadas ao longo da pesquisa realizada. Por fim, Sugestões de Pesquisas Futuras são apresentadas.

### 5.1 Futuro do mercado de marcas próprias no Brasil

Muito se tem falado na literatura sobre MP’s acerca das perspectivas de crescimento das MP’s em países desenvolvidos como a Europa e os EUA (Ex.: Hoch e Banerji, 1993; Quelch e Harding, 1996; Steenkamp e Dekimpe, 1997). E não apenas no meio acadêmico, mas entre os profissionais franceses entrevistados é consenso de que é mais fácil traçar uma tendência em mercados onde há uma maior massa crítica, ou seja, maior volume de vendas de MP como o mercado francês do que em mercados de menor desenvolvimento. Para esses, em mercados como o francês há uma tendência de contínuo crescimento da MP fomentada por foco em nichos de mercado e lançamento de produtos diferenciados, além do aumento da penetração de produtos como telefonia móvel, já presente como MP na França.

No Brasil, as opiniões sobre o futuro do mercado nacional de MP’s não foram unânimes, porém todas se embasaram no passado da MP para a predição dos próximos passos do mercado. Para BR2 e BR3, o futuro desse segmento do mercado é visto com olhos conservadores, onde o mercado crescerá em um ritmo lento e constante na próxima década, até atingir cerca de 15% a 20% do mercado total de produtos. Essa opinião pode ser embasada pelo crescimento

histórico das MP's nos últimos cinco anos, que tem sido na ordem de 9,7% médios anuais. É importante fazer uma ressalva de que não foi considerada nessa previsão a possibilidade de haver um forte investimento por parte de um dos grandes varejistas nesse segmento, que pode alterar o ritmo desse mercado. Em outro ângulo é importante destacar na previsão acima que, tal qual o caráter de toda média, há os elementos que se sobressaem a mais, nesse caso os varejistas que criam programas dedicados de MP. Esses, segundo dados coletados na pesquisa, prevêem que seu crescimento será em torno de 20% ao ano pelos próximos três a cinco anos pelo menos. Nesse estão compreendidos não apenas o crescimento orgânico das vendas mas também o lançamento de novas linhas e categorias de produtos.

Como anteriormente descrito, um dos questionamentos da Pesquisa para os entrevistados era qual a visão destes quanto aos próximos passos do mercado de MP's no Brasil. Tais resultados foram analisados frente à literatura sobre o tema e compilados, para uma melhor visualização, no quadro abaixo:

**Tabela 13:** Aspectos Relevantes para o Futuro das MP's no País

#	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
1	Aumento da concentração no varejo supermercadista <sup>5</sup>	Imagem negativa desse segmento de produtos para os consumidores ainda constitui entrave para o desenvolvimento acelerado deste mercado <sup>4</sup>
2	Ritmo de crescimento médio do mercado de MP no Brasil acima dos produtos normais <sup>2</sup>	Baixa credibilidade nos produtos pelos funcionários mesmo que por desinformação. Situação se revertendo segundo os entrevistados, mas ainda preocupante <sup>1</sup>
3	Melhoria na qualidade dos produtos de MP ofertados <sup>2</sup>	Redes de supermercados regionais ainda focando em MP's no formato das gerações 1 e 2, disponibilizando ainda produtos com qualidade bem inferior à média de mercado <sup>3</sup>
4	Maior quantidade de fornecedores de MP qualificados <sup>3</sup>	Pelo baixo volume oferecido ainda há pouca atratividade nesse mercado para o fornecimento dos produtos pelas fabricantes líderes <sup>3</sup>
5	Aumento gradativo da profissionalização da abordagem do varejo em relação às MP's <sup>1</sup>	Ainda pouca importância estratégica dada pela maioria dos varejistas às MP's <sup>1</sup>

Fontes: <sup>1</sup> Entrevistados ; <sup>2</sup> AC Nielsen (2003); <sup>3</sup> Oliveira (2005); <sup>4</sup> LatinPanel (2004) <sup>5</sup> Abras (2006).

Alguns fatores pesam a favor de resultados mais positivos anuais para as MP's: um deles é o aumento previsto por Wener et al. (2002) e Veloso (2004) da

concentração de mercado nos próximos anos, que tende a aumentar a competitividade entre os varejistas. Como antes visto, esse movimento de mercado é fator causa de um aumento no foco nas MP's como fator de diferenciação. Além disso, como descrito por BR4, o investimento em MP gera uma rentabilidade e controle sobre a cadeia produtiva, levando a um conseqüente aumento do poder de negociação do varejo. E esse vindo sendo uma das maiores preocupações do varejo tendo em vista o crescente processo de fusões e aquisições que vêm ocorrendo na indústria, como verificado na compra da Gillette pela Procter e Gamble<sup>1</sup>, da compra da Del Valle e do Matte Leão pela Coca-Cola<sup>2</sup>, pela criação da InBev<sup>3</sup>, dentre outros movimentos recentes do mercado. Em outra vertente, tem-se o avanço tecnológico dos fabricantes no país, gerando uma conseqüente redução do *gap* de qualidade como descrito por BR3 e BR4. Esse último tende a criar uma maior oferta para a produção de MP's, resultando em uma melhoria na qualidade dos produtos ofertados pelo varejo. Ainda fomentando essa visão de crescimento, tem-se um fator levantado por alguns que recai no fato de que os grandes varejistas brasileiros estão importando os programas de MP de seus controladores internacionais, criando um aporte considerável de investimentos de toda ordem caso eles venham a seguir o modelo internacional.

Por outro lado, a pesquisa apresentou visões negativas como a de BR2, que argumenta que dada às ações recentes de pequenos e médios varejistas feitas na direção de MP's de primeiro preço com baixa qualidade, a tendência é de crescimento de volume fundamentado apenas em preço, como ele salienta abaixo:

*“A tendência para mim está para baixo. Porque o movimento que está sendo feito [no mercado brasileiro] não faz caminhar nessa direção. Vai aumentar a penetração, a participação, mas de preço, pura e simplesmente. Quando tiver alguns produtos de marca mais competitivos essa participação é poeira, ela se esvai”.*

Essa visão baseia-se no lançamento recente dos programas de MP de varejistas como Guanabara e Dia %, que como descritos por BR2 e BR3, lançaram MP's de primeiro preço com o nome do varejista, voltando a reforçar

---

<sup>1</sup> Fonte: [www.gillette.com](http://www.gillette.com)

<sup>2</sup> Fonte: [www.femsa.com](http://www.femsa.com)

<sup>3</sup> Fonte: [www.inbev.com](http://www.inbev.com)

para o consumidor a imagem de que produtos de MP com o nome do varejista são de baixa qualidade, como aconteceu nos anos 80 e início dos anos 90 no país como descrito no capítulo II. Assim, para BR2, tal qual anteriormente salientado por BR3, a comunicação com o consumidor fica mais difícil:

*“(...) até porque o Guanabara, o Dia %, são tipos de varejistas que estão vindo com MP naquele modelo antigo de primeiro preço. Então fica difícil dizer para os seus consumidores que a nossa marca é diferente. O Guanabara produto Guanabara, o Dia produto Dia, varejo X, produto X, e depois ver o nosso produto e dizem ‘Não, o produto do varejo Y é diferente desses aqui. É complicado’”.*

Nesse sentido, há um consenso entre os profissionais brasileiros entrevistados que ainda há uma necessidade de uma maior profissionalização do mercado. Para eles, a forma com que o assunto *Marca Própria* é adotado principalmente nos pequenos varejistas mostrou-se ser um assunto que os incomoda. Isto porque, segundo argumentos dos entrevistados, o lançamento de MP's por grande parte dos varejistas como foi o caso descrito do Guanabara e do Dia %, não é acompanhado de um programa com planejamento de longo prazo e nem uma preocupação com o desenvolvimento da marca. Muitos, segundo eles, estão apenas se utilizando da MP como mais uma ação para aumentar um pouco mais os lucros da empresa. E isso aliado à falta de uma imagem forte dos produtos de MP que garantem qualidade leva a uma conseqüente maior incerteza do consumidor sobre a credibilidade dos produtos dos varejistas.

Para tal, em paralelo está sendo desenvolvido um projeto pelos grandes varejistas detentores de MP, a Associação de Marcas Próprias – ABRAMAPO. Nessa associação incluem-se não apenas supermercadistas, mas também empresas do Canal Farma e Atacado e até fabricantes que estão buscando desenvolver a MP no país. Um dos seus objetivos, como salientado por BR3, é o de prover orientação para os varejistas que desejem ingressar no mercado de MP e, além disso, criar um selo de qualidade da associação onde serão condecorados os produtos que seguirem as normas de qualidade a serem firmadas. O objetivo desta iniciativa é de municiar o consumidor com uma garantia de segurança e ao mesmo tempo auxiliar a melhorar a visão sobre a qualidade dos produtos de MP no país. Essa ação pode auxiliar na melhoria dos padrões de qualidade dos produtos ofertados ao consumidor nos próximos anos.

Outra opção discutida com os entrevistados reside na gestão e concepção da marca do varejista. Para alguns autores como Kent (2003) e Williams (2004), o uso da marca do varejista ou da bandeira no produto de MP repassa às marcas a imagem prévia que as redes detêm e ainda facilita a compreensão do tipo de produto pelo consumidor. Todavia, tendo em vista problemas com a associação do nome do varejista a produtos de baixa qualidade como supracitado levam a busca de alternativas. Dentre elas, pode-se destacar a utilização de marcas fantasia, sem associação direta ao varejista. Isso, como visto no capítulo II, não possui as mesmas vantagens como a rápida associação do consumidor, porém abre caminho para a criação de uma imagem diferenciada e livre do vínculo com a imagem da rede. Essa alternativa também torna-se interessante para varejistas que queiram criar uma marca *premium* mas que possuem uma rede com imagem de preço baixo, por exemplo.

Uma alternativa adicional está na aquisição de uma marca pré-existente, condição essa nova para varejistas brasileiros em termos de MP. Nesse caso, ao invés de se criar uma marca fantasia do zero, busca-se uma marca de um fornecedor que possua a imagem que a rede deseja transmitir e a adquire para seu *portifolio* de produtos. Apesar de não ter parecido simples no primeiro momento ao ser comentada essa alternativa com alguns entrevistados, não foi difícil extrair deles nomes de marcas que consideram bem posicionadas mas que suas empresas controladoras não estão bem financeiramente ou que não estão dando a devida atenção à marca.

Por fim, a alternativa mais discutida com os entrevistados principalmente com os franceses é a criação de um ícone de vendas, tal qual foi feito pela Loblaw com a President's Choice e com a norte-americana Publix, com a sua linha de sorvetes. Em ambos os casos, os varejistas adotaram uma categoria de produtos e investiram pesado no desenvolvimento de um conceito e de um produto com qualidade excepcional, onde no seu lançamento criou-se um produto de vendas significativas. Nos dois casos os produtos em poucos meses se tornaram líderes de vendas na rede. No caso da Loblaw, a marca tornou-se guarda-chuva para outras categorias de produtos e foi utilizada inclusive fora da rede, sendo vendida também em outros varejistas em território norte-americano. É claro que ambos os exemplos possuem especificidades que podem não se enquadrar exatamente no mercado brasileiro se fossem aplicados à risca. Porém, abriram um precedente de que é possível se criar uma MP que transmita qualidade e que possa ser utilizada como o carro chefe da empresa. FR2

endossou essa idéia afirmando que a criação de uma marca guarda chuva que englobe muitas e diferentes categorias de produtos não é impossível.

*“Associar a uma mesma marca um sorvete de alta qualidade e ao mesmo tempo uma água sanitária pode ser complicado. Mas se as bases forem construídas desde a primeira linha de produtos sendo de alta qualidade e que se tenha um controle efetivo sobre a cadeia produtiva, por que não?”.*

Assim, diferentes alternativas se apresentam no cenário brasileiro para os varejistas desenvolverem suas MP's. Todas focam em contornar o problema da imagem de baixa qualidade que a marca associada ao varejista criou na mente do consumidor brasileiro como evidenciado na pesquisa da LatinPanel (2004). Recorrendo a elas ou mantendo-se na linha de marca homônima, o mercado precisa passar para etapas seguintes da escala evolutiva das MP's, necessitando assim criar marcas com identidade própria e também versões *premiums* de produtos. Os quatro varejistas brasileiros bem como os franceses concordam com a premissa de que o investimento em marcas *premiums* ou diferenciadas é condição *sinequanon* para a criação de fidelidade pelo consumidor e para o desenvolvimento do mercado em largos passos. Nesse sentido, BR3 dá a sua visão desse processo que está por vir:

*“Esse é nosso futuro. Se você quer uma MP forte, você tem de desenvolver produtos diferenciados. Trabalhar nichos de mercado, produtos de maior valor agregado. Por quê? Porque você não vai ganhar a preferência do consumidor vendendo um amaciante igual a todo mundo, próximo de Omo e Comfort. Você ganha a preferência do consumidor ao criar um produto com cheiro diferente, ou com sabor diferente como pode ser feito em uma lemon pie, aí é que você vai ganhar um consumidor fiel. Porque o consumidor que leva os produtos normais eles olham e compram apenas comparativamente por preço. Algumas categorias são muito prostituídas, às vezes por causa de 1 centavo ele troca de marca. Esse é sim o nosso futuro”.*

### **5.1.1 Novos produtos e categorias**

“Ainda temos um longo trabalho pela frente”. Com essa frase, BR4 resume o porvir dos próximos anos para profissionais do segmento de MP no país. O entrevistado adiciona sabiamente que antes de um varejista entrar em categorias

diferenciadas, é preciso trabalhar bem a base, ter os produtos de linha básica. Mas mesmo que para a maioria dos varejistas brasileiros o trabalho na linha básica de produtos ainda está em desenvolvimento, é preciso visualizar o horizonte de oportunidades futuras como acima descrito por BR3, principalmente para se fazer um planejamento realista e condizente com o que se pretende com a marca.

Como evidenciado por AC Nielsen (2002) e mencionado por FR3, FR5 e BR1, o movimento recente do varejo supermercadista tem sido de retirar um pouco o peso das categorias alimentares para não-alimentares pela sua maior rentabilidade. Das não-alimentares pode-se citar categorias como eletrônicos, têxtil e higiene e beleza e também outras mais recentes no cenário do varejo brasileiro, como jardinagem e joalheria, por exemplo. Essa mudança de posicionamento faz parte do mesmo grupo de ações que os varejistas vêm tomando no intuito de rentabilizar o negócio, tanto para investidores quanto para o crescimento da empresa. E, claro, que nessa esfera a MP também está contemplada nos planos dessas novas categorias de produtos.

No segmento de alimentos, todavia, mesmo com margens e taxas de crescimento do mercado normalmente menores, há oportunidades de crescimento. São janelas abertas em categorias como a de leite, onde o mercado nacional continua bem fragmentado segundo a Euromonitor (2005) – composto por aproximadamente 120 marcas – e com um percentual muito baixo de MP's para uma categoria onde o principal fator de decisão é o preço (LatinPanel, 2004). Como anteriormente visto, as MP's no cenário nacional respondem por 8% do total de vendas, contra um percentual de mais de 57% na Inglaterra. BR2 enfatiza que, para um caso como esse falta força de vontade e investimentos do varejista:

*“Alguns preferem forçar uma negociação com um fornecedor oferecendo mais espaços em troca do que disponibilizar esse recurso para a MP. São pontos de vista distintos”.*

Em outra vertente do segmento alimentar despontam categorias com maior valor agregado e focados em novas tendências de consumo, como produtos orgânicos, *light* e livres de gordura trans. Na França, como mencionado por BR4 e bem descrito por FR2 e FR3, a gama de produtos de MP dos grandes varejistas já engloba diversas categorias de produtos diferenciados e mais

direcionados a grupos específicos como nichos. A linha de pratos semi-prontos apresenta opções de produtos diferenciadas e exclusivas dos varejistas, obtendo um alto retorno de vendas, acima da média das MP's. FR2 destaca que nessa linha de produtos suas MP's respondem por mais de 50% das vendas. Por outro lado, orgânicos, segundo FR5, é também um segmento de produtos que está sendo bem aceito pelos consumidores e está crescendo com índices bem acima da média de mercado nos últimos anos. No Brasil, esse movimento vem sendo feito pelos grandes varejistas como CBD, Wal-Mart e Carrefour. A CBD, especificamente, busca com a sua linha exclusiva TAEQ criar uma diferenciação e uma imagem de saudabilidade para a marca. Para a continuação do crescimento desse segmento, para alguns dos entrevistados faltam ainda escala de produção. Pois como os volumes de vendas desses produtos ainda são baixos, as redes não conseguem oferecer preços competitivos com os produtos de FLV normais, gerando uma barreira com o *gap* de preços significativo. Mas todos eles apostam no desenvolvimento desse segmento no curto e médio prazo e na conseqüente queda natural dos preços.

No Brasil, para os entrevistados o principal impedimento citado para a diversificação e melhoria da oferta de produtos de MP's reside na dificuldade de se encontrar fornecedores. Esse é um fator, como descrito por BR3, que acompanha e infelizmente limitam muito a maioria das decisões de expansão da linha de produtos de MP pelos varejistas. Para outros, um dos maiores limitadores não está na prospecção, mas sim na forma em que são geridos os produtos já existentes e como são apresentados ao consumidor. BR4 descreve seu ponto de vista a respeito:

*“Porque o maior problema do varejo brasileiro é cumprir a promessa. Se você falar que o seu produto é igual ou melhor à marca líder, você está se comprometendo com o consumidor. A partir que você passa isto para o consumidor, tem de entregar. Quando se conversa com os consumidores no ponto de venda e vê resultados de pesquisas de opinião é que se entende a importância da correta comunicação dos valores do produto para o consumidor”.*

Similarmente, FR2 afirma que sua proposta de produtos foi sempre baseada na valorização dos reais benefícios do produto, sem exageros. E destaca que pequenas melhorias no produto podem surtir o efeito desejado da diferenciação sem que a empresa incorra em altos custos. A despeito disso,

esse tema foi estressado com o consultor de mercado francês FR5, que descreve como isso pode ser aplicado para qualquer varejista:

*“Se você fizer muitas pesquisas vai acabar percebendo que, sempre o fator ‘sabor’ será um ponto-chave no sucesso de um produto. E isso não é um impedimento para produtos primeiro preço. A solução muitas vezes está em pequenas variações como a adição de um extrato de baunilha à um concentrado de tomate, por exemplo. E não é necessário comunicar um novo sabor ao consumidor, só ajudar, se necessário, a experimentar o produto. Esta mudança não custará que poucos centavos e trará enormes benefícios para o seu produto. O importante é a empresa ter essa visão em mente e investir em pesquisas para descobrir como podem ser melhor implementadas melhorias como essas”.*

E ações como essas criam um diferencial para os produtos de MP. Permitem que o consumidor perceba que o seu produto não é meramente uma cópia de uma marca líder só que com menor preço pode fazer a diferença. Isso condiz com a afirmação de Brito et al. (2004), onde afirma que apesar de no Brasil diversas categorias apresentarem índices significativos de experimentação por parte dos consumidores, não está havendo retenção. Provavelmente, segundo os autores, falta oferecer para o consumidor motivos para que ele seja fiel à marca. BR1 divide a mesma opinião mas tem a sua visão própria de como lidar com essa questão, buscando focar junto aos seus fornecedores primordialmente nos aspectos relativos à decisão de compra:

*“Tomemos o caso do amaciante. O amaciante tem o princípio ativo,(...) que amacia a fibra do tecido, e ele tem o perfume. Só que é que a dona de casa percebe? O perfume. Amaciante todo mundo compra pelo perfume. Depois que ela vai ver se amacia a roupa. Mas ele compra pelo cheirinho. Então o que é que nós fizemos? Olha, o líder de mercado tem tantos por cento de matéria ativa e tantos por cento de perfume. Então, dá para você colocar 5% a mais de perfume do que o líder? Dá. Quanto custa? Custa tanto. Vale a pena incorrer neste custo? Vale. Então tecnicamente ele é melhor que o líder”.*

Após a melhoria da qualidade dos produtos e da entrada nas principais categorias diferenciadas, segundo BR4, FR3 e FR5 o próximo passo é de focar no desenvolvimento de produtos específicos para nichos de mercado. E nesse ponto se abre um novo horizonte para a marca, com categorias de produtos como isotônicos, energéticos ou especialidades de sorvetes. Nessa última, por

exemplo, BR4 descreve que o pote de dois litros responde por 90% das vendas dessa categoria. Mas o foco nos outros 10% representa uma oportunidade de desenvolver nichos de mercado. E, segundo FR5, nessa hora é que se começa a buscar desenvolver uma marca mais diferenciada, que traduza o novo posicionamento e os novos conceitos para os produtos.

E com o avanço do poder do varejo e da gestão de informações de compras tem-se a oportunidade de se explorar uma maior segmentação de produtos e melhorar a oferta de acordo com o tipo de consumidor identificado em cada grupo de lojas, por exemplo. FR4 ressalta que esse é um dos pilares em que o varejista tem de focar. Pois é no conhecimento a fundo do seu consumidor que ele poderá saber otimizar a sua oferta. Se deve trabalhar uma nova categoria, um novo produto, ou uma melhoria no sabor. Esse argumento condiz com estudos apresentados por Davies et al. (2002). Além da avaliação da relação do consumidor com um produto ou categoria, é importante a visão do cruzamento de categorias e do conceito de *share of wallet*. Se consumidores vão com valor definido a gastar na loja, por que não focar nisso? Uma possibilidade de antemão é de disponibilizar nas lojas sugestões de refeições com menu baseado em produtos de MP, mostrando ao mesmo tempo opções de alimentação diferenciadas e levando ao conhecimento do consumidor a existência de mais produtos de MP que ele conhecia anteriormente. Nesse caso produtos diferenciados como temperos e molhos especiais criariam uma boa diferenciação qualitativa. Isso se aplicaria muito para solteiros, com opções mais fáceis de preparar ou para duas pessoas, como jantar *light* a vinte reais, por exemplo. Essa é apenas uma possibilidade que se apresenta como uma das inúmeras que se pode fazer para animar as marcas no ponto de venda. Mostra-se assim as diversas formas possíveis de se trabalhar a MP, que transcendem a simples oferta de um produto na gôndola.

Por fim, todas essas oportunidades aqui apresentadas representam um futuro próximo para alguns como para BR3, e ao mesmo tempo um pouco mais longínquo como para BR2 e BR1. Alguns outros níveis de MP que já existem na França, dada a evolução do mercado nacional provavelmente irão tardar a se desenvolver nos trópicos como telefonia móvel, serviços financeiros como abertura de contas e gestão de investimentos pelo varejo, por exemplo. Mas o fato é que em um futuro próximo, para FR5, categorias onde a inovação não é uma variável relevante serão dominadas pelas MP's. Parece haver consenso entre profissionais brasileiros entrevistados que, mesmo que em diferentes

velocidades, o mercado nacional está rumando para isso. Esse processo pode demorar. Mas esse é nosso futuro.

## 5.2 Considerações finais

O estudo se propôs a mapear as características do mercado supermercadista brasileiro de MP's e, a partir de uma comparação com o mercado francês, avaliar oportunidades e possíveis tendências para o mercado de marcas próprias no Brasil. Por meio de entrevistas qualitativas com altos profissionais da área dos principais varejistas brasileiros e franceses, juntamente com uma pesquisa bibliográfica, foram identificadas diferenças entre os mercados e varejistas analisados, abrindo espaço para um melhor entendimento do cenário atual brasileiro de MP's.

O varejo francês, dado o seu processo evolutivo, apresenta um alto índice de competitividade que estimulou o desenvolvimento da MP como forma de diferenciação e fonte de lucros para o varejista. Seu alto índice de concentração das vendas nos grandes *players* e o amplo conhecimento e aceitação dos consumidores franceses aos produtos de MP reiteram esse fenômeno e abrem caminho para um crescimento ainda maior nos próximos anos, mesmo que a partir do empreendimento em novas categorias. No Brasil, a fragmentação do mercado e a conseqüente baixa concentração de vendas aliada a uma imagem negativa das MP's para a maioria dos consumidores podem criar empecilhos para o desenvolvimento a passos largos desse segmento no país. Todavia, os resultados dos dados coletados na pesquisa evidenciaram que a importância estratégica que o varejista dedica à MP parece ser o ponto-chave para que esse possa colher resultados mais expressivos.

Com percentual médio de vendas girando em torno de 36%, as MP's ganharam um papel estratégico fundamental no direcionamento dos rumos das empresas francesas. Principalmente após a elucidação pelos profissionais franceses entrevistados de que o peso das MP's no lucro da empresa é ainda maior, chegando até a 50%. A proporção que esse fenômeno tomou é expressada na forma com que o varejo as gerencia: equipes exclusivas, áreas inteiras dedicadas à qualidade e inovação de produtos, espaços de lojas consideráveis exclusivamente dedicados, funcionários treinados, verbas significativas de investimentos. Fora outros movimentos do mercado que exploram e fortalecem as MP's, como as bandeiras de lojas que são criadas baseadas exclusivamente em MP's tal o caso da Leader Price do francês Casino

ou dos formatos *hard discount* que possuem até 95% da sua linha de produtos focada nesse segmento.

No Brasil, o percentual hoje de quase 7% de MP's sobre o total das vendas não conseguiu criar o mesmo tipo de estímulo entre os varejistas nacionais. Além das adversidades de mercado antes apresentadas, as empresas estão enfrentando hoje grandes problemas internos no que tange a MP, mais especificamente na cultura corporativa. Os investimentos na área, apesar de maiores do que no passado, ainda são baixos se comparados ao que os entrevistados informaram serem necessários, estruturas ainda reduzidas e, acima de tudo, uma falta de conhecimento e confiança no produto pelo consumidor interno. Como mostrado ao longo deste estudo, o cenário desde a pesquisa realizada por Lepsch (1999) mudou, mas foi identificado que a imagem da MP precisa ainda ser melhorada na mente do funcionário. E isso, segundo os entrevistados, inclui os de alta gerência, que possivelmente por não visualizarem na MP uma grande oportunidade, ainda relegam a ela o papel de mera coadjuvante, no mesmo patamar de outras diversas ações de loja. Apesar disso, casos identificados nas entrevistas mostram como uma nova abordagem pelo supermercadista pode surtir o efeito desejado mesmo no curto prazo: alguns profissionais relataram resultados de marcas bem acima da média de vendas do mercado, com participações das MP's em volume que oscilam entre 15 a 20% das vendas de algumas categorias, sem mencionar resultados pontuais como o de um hipermercado, que atinge 60% das vendas de uma categoria.

Em um contexto geral, a MP representa um poder emergente para os varejistas. Pode ser expresso nas vantagens competitivas criadas sobre a indústria que, como explorado ao longo deste trabalho, vão desde um menor custo total do produto, passando pela *expertise* logística e chegando até ao domínio das decisões de exposição dos produtos nas lojas. Isso confere um novo poder ao varejista que está fazendo com que a força na mesa de negociação troque de lado. Antes, como evidenciado por Steenkamp *et al.* (2007), as grandes indústrias exerciam um poder muito grande sobre os supermercadistas, chegando a impor suas próprias condições de venda. Não que tais práticas tenham sumido, porém hoje a evolução rápida do varejo produziu gigantes como o Wal-Mart que possuem um faturamento quatro vezes superior ao do maior fabricante de produtos de grande consumo, a Nestlé. Esse movimento, como assinalado por Boyle (2003), é descrito como “alarmante” por empresas como P&G e Unilever, por exemplo.

Para *acentuar* ainda mais o problema para as grandes indústrias, esse mercado apresenta-se muito convidativo para muitos fabricantes que, ao fornecerem produtos para o varejista, não necessitam ter uma equipe de vendas nem de marketing para garantir espaço nas lojas para seus produtos. E, para Fitzell (2003), muitos deles ainda conseguem lucrar mais ao produzir MP's *premiuns* do que ao venderem suas próprias marcas. Esses pontos só reforçam a idéia de que a MP está no seu ápice e apresentam um excelente momento para que os varejistas, principalmente brasileiros, aproveitem e consigam criar uma diferenciação e maior rentabilização de seus negócios. Nos resultados da pesquisa realizada, BR3 destacou um aspecto bem conhecido pelos profissionais do varejo: a indústria no Brasil ainda exerce grande influência na negociação com o varejo e, como o próprio entrevistado citou, *nenhum varejista quer isso*. Similarmente, o presidente da rede norte-americana Trader Joe's, como antes mencionado, ressalta a importância para ele de investir em suas marcas próprias para "poder ter o seu destino em suas próprias mãos" (*apud Steenkamp et al., 2007*).

Dentro do panorama atual verificado no varejo supermercadista brasileiro de baixo crescimento, achatamento das margens e tendência a uma crescente concentração das vendas nos grandes *players* do mercado, a MP desponta como uma solução viável e importante. A *simples* vantagem de se ter o domínio da comunicação com o consumidor no momento da sua decisão de compra de produtos de consumo, por ter a loja, confere ao varejo algumas possibilidades para o desenvolvimento de marcas. O valor e a importância que grandes marcas têm no cenário mundial, como descrito por Aaker (1998), quer seja nas mãos da indústria quer seja no varejo, permitem criar fidelização e gerar grandes lucros a partir disso. No movimento analisado do mercado em relação à MP, até a lealdade do consumidor está trocando de lado, seguindo as marcas dos varejistas (Boyle, *op cit*). Apesar de alguns aspectos negativos concernentes ao desenvolvimento das MP's no mercado brasileiro, há muitos pontos positivos principalmente financeiros que conspiram a favor. Para o supermercadista, boa parte do processo já faz parte do seu *core business* como distribuição, estocagem e exposição de produtos, lhe resta o investimento no desenvolvimento de um bom produto, da criação de uma marca que lhe permita diferenciar-se ou mesmo oferecer mais opções de compra ao seu consumidor.

O presente estudo apresentou alternativas viáveis para contornar problemas como o da imagem negativa da MP homônima do varejo, bem como apresentou oportunidades de desenvolvimento e alavancagem por intermédio de

investimento na qualidade dos produtos e no foco em novas categorias e diferenciação. Como é um estudo que teve o intuito de mapear o cenário do mercado brasileiro, não se teve a pretensão de se apresentar alternativas que pudessem ser extrapoladas para todo o mercado. Dada a limitação do estudo, buscou-se prover o mínimo de informações que possam auxiliar tanto profissionais da área que desejem desenvolver suas MP's quanto para pessoas que queiram entender melhor o panorama do mercado. Busca-se com esse fazer uma pequena contribuição acadêmica a um segmento de mercado que apresenta um enorme potencial.

Por fim, verificou-se que a juventude das MP's de segunda geração lançadas no Brasil somente em 1995, trazendo consigo uma maior preocupação com a qualidade e com a criação de uma identidade própria de marca, ainda não permitiu exibir resultados expressivos de vendas hoje. Porém, sinalizam com a possibilidade de serem uma importante ferramenta de diferenciação do varejo brasileiro frente às novas perspectivas traçadas de maior concentração nos próximos anos. Nesse sentido, a compreensão por parte do varejo da importância do papel de gestor de marcas que ele incorporou que antes era apenas da indústria mostra-se peça-chave nesse contexto. Porque somente com uma postura igual à tomada pelos grandes fabricantes é que o varejista poderá competir de igual para igual, abrindo espaço para o crescimento de suas marcas e da criação de uma identidade própria, que possa gerar no consumidor fidelização e confiança. Nesse momento, o varejo brasileiro passará a ver, tal qual os franceses já o fazem, os seus produtos não como marcas próprias, mas como verdadeiras marcas.

### **5.3 Implicações do estudo**

Tendo em vista o apresentado, os resultados deste estudo podem ser utilizados para auxiliar o processo decisório do varejista quanto à introdução de determinado tipo de MP ou mesmo no reposicionamento de suas marcas a partir das possibilidades apresentadas. Além disso, os dados aqui apresentados podem vir a suscitar o interesse do supermercadista brasileiro em revisar a importância estratégica dada à MP. Isto se aplica tanto no tangente a investimentos de recursos de toda ordem no desenvolvimento da MP quanto na necessidade de se inserir a MP na cultura da empresa. Se a MP provê um maior lucro unitário que as demais marcas comercializadas, permite um maior poder de negociação para o varejo e representa uma fonte alternativa promissora de

lucros futuros, fica a questão: por que ainda se vê alguns dos próprios funcionários dos varejistas inclusive do alto escalão como visto na presente pesquisa não prestando o devido valor à MP? Espera-se que os resultados aqui apresentados auxiliem, de alguma forma, a contornar esse aspecto e que possa contribuir na difusão desses conceitos na comunidade varejista, possibilitando desenvolver esse fenômeno no Brasil, tão importante no cenário internacional.

#### **5.4** **Limitações do estudo**

Este estudo abordou, de forma qualitativa, o panorama do mercado brasileiro de MP's e, a partir de um comparativo dos resultados obtidos com os dados coletados nas entrevistas realizadas com os varejistas franceses, buscou traçar uma perspectiva futura desse segmento do varejo supermercadista no Brasil. Apesar de o estudo ter contemplado os principais varejistas de ambos os mercados em questão, a falta de tempo hábil e a indisponibilidade de outros varejistas a participarem da pesquisa não permitiram que outras visões pudessem ter sido agregadas ao estudo e contribuído para os resultados obtidos. A opinião de pequenos e médios supermercadistas que já possuem ou estão iniciando seu programa de MP's, por exemplo, incrementaria a base de argumentos para a compreensão das tendências do mercado nacional, ainda pouco concentrado e fragmentado como visto.

Em outra vertente, por tratar-se de um estudo de avaliação do panorama direcionado ao varejo supermercadista brasileiro e não tão somente para um varejista ou mesmo uma marca em específico, os resultados aqui apresentados não possuem a profundidade necessária para a avaliação necessária de aplicação para um determinado produto. Todavia, poderá servir de grande apoio para que essa se concretize.

Por fim, o método de estudo aplicado limitou-se a montar uma fotografia da conjuntura atual do mercado brasileiro de MP's, o que não permitiu explorar com maior profundidade a interação entre os agentes envolvidos tais quais varejo, indústria e consumidor final. Isso, segundo Jonas *et al.* (2005), se deve pois acessar os impactos de produtos de MP na arena competitiva é uma tarefa complexa dado que eles alteram a interação entre os atores dentro de diversas dimensões. Para tal, abaixo são inferidas algumas sugestões de pesquisas futuras que possam contribuir ainda mais para o entendimento e melhoria contínua desse segmento promissor no Brasil.

## 5.5 Sugestões para pesquisas futuras

Um trabalho de pesquisa nunca se esgota em si mesmo. Além de responder a um questionamento e agregar ao meio acadêmico, suscita novos estudos, outras lacunas a serem preenchidas. Nesse âmbito, algumas perspectivas de pesquisas futuras foram identificadas no decorrer desse estudo. Uma delas seria explorar a visão dos outros agentes que fazem a intermediação entre a indústria e o consumidor final no mercado brasileiro, o Atacado e o Canal Farma. Durante os processos de pesquisa do estado da arte e de entrevistas com os profissionais da área, identificou-se que o Canal Farma está criando uma nova forma de desenvolvimento das MP's focadas em produtos de higiene e Beleza, buscando assim criar sua diferenciação e fidelizar seu público-alvo. Grandes do setor como a Panvel, oriunda da região Sul do país, já tidas como uma das propulsoras da MP no Brasil pela mídia especializada (Assef, 2005). No lado do Atacado, tem-se a figura ímpar do Makro, o maior atacadista no Brasil que atua sob a forma de auto-serviço fornecendo produtos para o varejo e que possui uma extensa gama de produtos de MP. Além disso, tem-se também grandes *players* como o atacadista Martins que possuem sua própria linha de MP a ser vendida para pequenos varejistas. Nesse sentido, um estudo sobre essa nova abordagem da MP, onde o atacadista detém a MP mas não a vende para o consumidor final, pode ser de grande valia para o melhor entendimento das relações entre o pequeno varejo e o Atacado no Brasil.

Por fim, tendo em vista a importância do papel dos fornecedores no desenvolvimento da MP, mostra-se interessante um estudo que explore a visão desse elo da cadeia produtiva sobre a MP no Brasil. Para tal, sugere-se a adoção de dois grupos comparativos entre pequenos e grandes fabricantes, contrastando os interesses de cada um na MP e na intenção de desenvolvimento e estreitamento de suas relações com o varejo supermercadista.